

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Zita BELKAUSKIENĖ

**LOPŠELIO – DARŽELIO VEIKLOS STRATEGIJOS
PAGRINDIMAS KAIP ESMINIS ĮSTAIGOS VADYBOS VEIKSNYS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2007

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

LOPŠELIO – DARŽELIO VEIKLOS STRATEGIJOS
PAGRINDIMAS KAIP ESMINIS ĮSTAIGOS VADYBOS VEIKSNYS

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

Magistro darbo autorius Zita Belkauskienė.....

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

Recenzentas.....

SANTRAUKA

Zita Belkauskienė

Lopšelio – darželio “Gluosnis” veiklos strategijos pagrindimas kaip esminis įstaigos vadybos veiksnys. Magistro darbas.

Magistro darbe nagrinėjama lopšelio darželio “Gluosnis” veiklos optimizavimo strategijos tema. Darbo tyrimo temos pasirinkimą sąlygojo organizacijos strateginio planavimo, kaip vadybos mokslo tyrimo objekto, teorinis bei praktinis aktualumas.

Darbo objektas yra lopšelio darželio „Gluosnis“ situacija ir veiklos strategija. Taigi, *pagrindinis šio darbo tikslas* yra atlikus Lietuvos bei užsienio mokslinių tiriamųjų darbų analizę išanalizuoti ir pagrįsti lopšelio darželio „Gluosnis“ veiklos strategiją. Darbo tikslas suponuoja ir atitinkamą darbo struktūrą: pirmoji darbo dalis skirta Lietuvos bei užsienio mokslinių tiriamųjų darbų analizei, kuri leido suformuluoti teorinį organizacijos strategijų formavimo modelį, realiai pritaikomą kiekvienai organizacijai; organizacijų strategijų formavimo metodologinės nuostatos pritaikomos antroje darbo dalyje atliekamam praktiniam lopšelio darželio “Gluosnis” strategijų formavimui.

Rašant darbą pagrindinis dėmesys buvo skirtas literatūros rinkimui bei jos analizei, naudotasi moksline literatūra, statistiniais duomenimis, anketine apklausa bei kitais informacijos šaltiniais lietuvių, anglų bei rusų kalbomis.

SUMMARY

Zita Belkauskienė

The activity strategy substantiation of "Gluosnis" day nursery however essential institution factor. Master's work.

In the master work is analyzing the activity strategy substantiation of "Gluosnis" day nursery however essential institution factor. The choice of analysis subject postulated planning of organization strategy, how object of management theoretical and practical relevance.

The job object is “Gluosnis” day nursery situation and activity strategy. The main purpose is to analyzed the theory of strategy and to motivate strategy of “Gluosnis” day nursery. On the first part is accomplished Lithuanian and others scientific the explotary analysis. On the second part the methodology attitude of formation organization strategy is specialize to “Gluosnis” day nursery

strategy. The main attention was design for gathering and analyzed information. In the master wor was used nonfiction, statistics, questionnaire and other information.

TURINYS

IVADAS	8
1. TEORINIAI ORGANIZACIJOS STRATEGIJŲ FORMAVIMO TYRIMAI	11
1.1. STRATEGINIO VALDYMO SAMPRATA IR ESMĖ.....	11
1.2. STRATEGINIS PLANAVIMAS	16
1.3. STRATEGINIS PLANAVIMAS IR STRATEGIJŲ ĮGYVENDINIMO PLANAI	19
1.4. ORGANIZACIJOS TIKSLINĖS ORIENTACIJOS NUSTATYMAS: ĮMONĖS MISIJA, VIZIJA IR TIKSLAI	24
1.5. ĮMONĖS APLINKOS ANALIZĖS BŪDAI IR METODAI	28
1.5.1. MAKROAPLINKOS ANALIZĖ.....	29
1.5.2. MIKROAPLINKOS ANALIZĖ.....	30
1.5.3. KONKURENTŲ STRATEGINĖ ANALIZĖ.....	32
1.6. STRATEGINIŲ SPRENDIMŲ ALTERNATYVOS, JŲ VERTINIMAS IR PARINKIMAS	32
1.7. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMAS IR KONTROLĖ	40
1.8. Lopšelio – darželio strategijos formavimo proceso teoriniai aspektai	42
2. LOPŠELIO DARŽELIO „GLUOSNIS“ SITUACIJA	44
2.1 LOPŠELIO DARŽELIO „GLUOSNIS“ IŠORINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ.....	44
2.2 LOPŠELIO DARŽELIO “GLUOSNIS” VIDINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ	47
VAIKŲ SKAIČIUS	51
3 lentelė.....	53
Pasiekimo mokyklai tyrimo rezultatai.....	53
Iš jų	54
NUO 4 IKI 10 METŲ.....	54
NUO 10 IKI 15 METŲ.....	54
15 METŲ IR DAUGIAU	54
DIREKTORIAUS VADYBOS DARBO STAŽAS IKIMOKYKLINĖJE ĮSTAIGOJE, METAIS	54
Bendradarbiavimas su šeima, partnerystė. Darželyje vyksta bendradarbiavimas su šeima nenutrūkstama grandine: pedagogas – vaikas – tėvai. Vyksta šventės, renginiai, pramogos, atliekama tiriamoji analitinė veikla. Lopšelis darželis „Gluosnis“ dalyvauja miesto mastu rengiamose šventėse „Vaikystės spindulėlis“, „Ikimokyklinukų rugsėjis“, „Dainų dainelė“, bei šventėse, rengiamose Laiptų galerijoje, Šiaulių universitete. Vyksta bendri šventiniai renginiai įstaigoje su pedagogais ir vaikų tėvais. Yra paruoštas bendravimo su tėvais darbo planas, pagal kurį stengiamasi didinti tėvų atsakomybę už savo vaikų priežiūrą ir ugdymą; reikalavimų vaikui šeimoje ir darželyje vienodinimas; įtraukti tėvelius į darželio aktualių uždavinių sprendimą; išsiaiškinti socialinės aplinkos šeimoje aplinkybes bei vykdyti tėvų pedagogišką švietimą.	56
<i>puoselėja vaikų dvasines, psichines ir fizines galias</i>	58
<i>Lopšelis - darželis bendradarbiauja su kitomis ugdymo institucijomis mieste, apskrityje, Respublikoje (Škudo l/d, Meno mokykla, P.Žadeikio gimnazija, V.Kudirkos pagrindinė mokykla, l/d “Coliukė”, Avižonio regos centras), su Šiaulių miesto savivaldybės švietimo vaikų teisių apsaugos skyriais, su Šiaulių miesto žiniasklaida, su tėvais,</i>	

<i>mikrorajono gyventojais, su Maisto ir veterinarijos tarnyba, su Visuomenės sveikatos centru, su Gubernijos policijos nuovada, su Tęstinių studijų institutu.</i>	<i>59</i>
2.3. LOPŠELIO DARŽELIO „GLUOSNIS“ SSGG ANALIZĖ	63
2.4 LOPŠELIO DARŽELIO „GLUOSNIS“ FILOSOFIJA, MISIJA, VIZIJA IR TIKSLAI.....	69
1.3.Priešmokyklinis ugdymas.....	73
VYKDOMA STEBĖSENA:	78
IŠVADOS	79
REKOMENDACIJOS.....	81
NAUDOTA LITERATŪRA	82
PRIEDAI.....	85

IVADAS

XXI a. vis dažniau kalbama apie kokybišką strateginį planavimą ir institucijų strateginį valdymą, o paties ikimokyklinio ugdymo kaita vis dažniau siejama su esminių strateginių pokyčių samprata, iššūkiais bei vizija. Dinamiškai kintančioje aplinkoje švietimo įstaigos sugeba aktyviau veikti, jeigu jos moka apsibrėžti sau tiklinę orientaciją ilgesnei perspektyvai, parengti veiksmų ir priemonių programas numatytų tikslų ir priemonių įgyvendinimui, valdyti strateginių pokyčių eigą. Strateginiai pokyčiai įtakoja ikimokyklinio ugdymo įstaigoje dirbančių žmonių funkcijas, užduotis ir statusą. Jei žmonės priešinasi strateginiams pokyčiams ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, iškyla dideli sunkumai juos įgyvendinant. Kai žmonės sutinka pokyčius teigiamai, jų indėlis į strategijos formavimą ir priimtos strategijos įgyvendinimą yra pozityvus. Iš to išplaukia **tyrimo problema**, kokios strategijos turėtų laikytis ikimokyklinio ugdymo įstaiga, kad išliktų konkurencinėje kovoje ir įrodytų, kad tobulėjimui ribų nėra. Lopšelio darželio „Gluosnis“ vadovybė yra suinteresuota sukurti veiksmingą organizacijos strategiją, siekiant tobulinti besimokančios organizacijos sistemą.

Temos aktualumas. Daugiau nei prieš dešimtmetį Lietuvoje prasidėjo švietimo reforma. Neigiami veiksniai, kurie turi įtakos ikimokykliniam ugdymui – tai nepakankamai plėtojami žmogiškieji ištekliai bei mokymosi visą gyvenimą galimybės, nesutvarkytas valstybės renkamu duomenų ir informacinių sistemų ūkis, švietimo grandžių tarpusavio uždarumas, neaiškūs prioritetai, sėkmės kriterijai, menkos sąsajos su finansinėmis galimybėmis, permaininga politinė parama.

Tam tikras finansines galimybes atveria ES struktūriniai fondai, tačiau dalyvavimo ES programose patirtis rodo, kad būtina pasirūpinti ES finansinių išteklių panaudojimo veiksmingumu. Žiniomis besiremianti ekonomika tampa prioritetiniu Lietuvos siekiu, tačiau tam reikia stiprios intelektualios politinės valios. Didėjant atotrūkiui tarp pajamų privačiame bei valstybiniame sektoriuje švietimo sistema netenka potencialių pedagogų ir mokslininkų. Vienas iš prioritetų – ikimokyklinio ugdymo bei bendrojo lavinimo įstaigų tinklo optimizavimas efektyviau naudojant ir plėtojant materialinę bazę bei plėtoti papildomo ugdymo paslaugas, siekiant jų įvairovės.

Suvokiant vis didėjančią planavimo svarbą ir tuo pačiu švietimo įstaigų planavimo sistemų pertvarkos būtinumą mokslinių tyrimų bei rekomendacijų pagrindu, atliktas strateginio planavimo būklės lopšelio darželio „Gluosnis“ tyrimas.

Temos naujumas. Organizacijos strategija kaip vadybos mokslo tyrimo objektas pradėtas tyrinėti palyginus neseniai – tik antroje XX a. pusėje. Teoriniu požiūriu darbas galėtų būti naujas tuo, jog darbe pateikiama susisteminta organizacijos strategijų formavimo, kaip mokslo problemos analizė,

aprepiant strategijos sampratos, strateginio valdymo mokslo vystymosi bei organizacijos strategijos formavimo etapų aspektus. Darbe atliktas strateginio planavimo tyrimas, kurio respondentais buvo pasirinkti lopšelio darželio „Gluosnis“ darbuotojai, iki šiol nebuvo atliktas. Praktiniu aspektu darbas yra naujas ir tuo, jog darbe suformuluotos konkrečios lopšelio darželio „Gluosnis“ strategijos.

Tyrimo objektas – Lopšelio darželio „Gluosnis“ situacija ir veiklos strategija.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti ir pagrįsti lopšelio darželio „Gluosnis“ veiklos strategiją.

Tyrimo uždaviniai:

- įvertinti strategijos sampratos bei strateginio valdymo mokslo raidą bei vystymąsi;
- atlikus teorinių strategijos formavimo modelių analizę parengti organizacijos strategijų formavimo modelį;
- atlikti lopšelio darželio „Gluosnis“ išorinės ir vidinės aplinkos analizę;
- parinkti tinkamiausias strategijas ir numatyti esmines strategijų įgyvendinimo kryptis.

Hipotezė: Lopšelis darželis „Gluosnis“ puoselėja visas vaiko galias, lemiančias jo asmenybės vystymosi ir socializacijos sėkmę, tinkamą brandumą mokyklai; užtikrina vaiko fizinę ir psichinę sveikatą, ugdamas teigiamą požiūrį į sveiką gyvenseną; gaivina ir puoselėja tradicines-kultūrinės vertybes, ugdamas būsimą kultūros saugotoją ir kūrėją.

Metodai. Darbe naudotasi šiais tyrimo metodais:

- duomenų rinkimui: mokslinės literatūros analize,
- duomenų apdorojimui: sinteze, analize bei analogijų ieškojimu;
- rezultatams apibendrinti: monografiniu metodu.

Tyrimo rezultatai ir jų taikymo sritys. Darbe atlikta organizacijos strategijos metodologinių nuostatų analizė leido suformuluoti teorinį organizacijos strategijų formavimo modelį, kuris realiai pritaikomas kiekvienai organizacijai. Todėl galima teigti, jog darbas gali būti naudingas organizacijų vadovams, vadybos konsultantams, kadangi darbe atskleidžiami būdai ir priemonės, kurių pagalba galima suformuluoti organizacijos strategiją. Teorinė darbo dalis naudojama kaip metodologinis pagrindas formuojant lopšelio darželio „Gluosnis“ strategijas.

Baigiamojo darbo pagrindas ir literatūros apžvalga. Darbui parengti naudota literatūra anglų ir lietuvių kalbomis (mokslinė literatūra, periodinė spauda, apklausų duomenys, elektroninės publikacijos). Pirmojoje struktūrinėje darbo dalyje naudotasi moksline literatūra, apimanti atskirus organizacijos strategijų formavimo aspektus. Kai kurie darbe panaudoti teoriniai teiginiai yra versti iš informacijos šaltinių anglų ar rusų kalbomis, kadangi taip buvo siekiama kiek įvairesnio požiūrio į analizės objektą. Antrajai darbo struktūrinei daliai parengti iš esmės buvo naudojama lopšelio darželio

„Gluosnis“ suteikta informacija, publicistinio ir tiriamojo pobūdžio straipsniai, bei anketinio tyrimo metu gauti pirminiai duomenys.

Darbo struktūra. Darbą sudaro dvi pagrindinės dalys. Pirmojoje dalyje apžvelgta lietuvių bei užsienio autorių mokslinė literatūra organizacijos strategijų formavimo klausimais, aptariant strateginio valdymo mokslo raidą, strategijos koncepciją. Antroji darbo dalis skirta lopšelio darželio „Gluosnis“ būklės tyrimams ir jų rezultatų analizei. Joje ištirta lopšelio darželio „Gluosnis“ išorinė ir vidinė aplinka. Remiantis tyrimo rezultatais, parinktos tinkamiausios strategijos. Išvados bei pasiūlymai pateikti baigiamojoje darbo dalyje.

1. TEORINIAI ORGANIZACIJOS STRATEGIJŲ FORMAVIMO TYRIMAI

1.1. Strateginio valdymo samprata ir esmė

Užsienio šalyse ir Lietuvoje per porą pastarųjų dešimtmečių sukaupta patirtis rodo, kad vienas iš svarbiausių verslo organizacijų išteklių yra strateginis valdymas, kurio pagrindinę paskirtį galima apibūdinti kaip gebėjimą apibrėžti vertybinius orientyrus, numatyti strateginius tikslus, koordinuoti funkcijų ir uždavinių vykdymą, mokymą, mokyti darbuotojus ir siekti efektyvių jų veiklos rezultatų (Andriuščenka, 2003, p.23).

Strateginis valdymas yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remiantis organizacija savalaikiai adaptuojasi prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo resursinį potencialą. Strateginio valdymo proceso rezultate suformuojama ir įgyvendinama strategija – sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius tikslus perspektyvoje ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti (Vasiliauskas, 2000, p. 17).

Terminas „strategija“ neturi vieno universalios apibrėžimo. „Strategija“ iš graikų *strategos* – generolas – reiškia asmenį, planuojantį savo priešą sutriuškinimą efektyviai naudojant savo turimus resursus. Pirmasis mokslinis strategijos apibrėžimas pateiktas A.Chandler (1962). A.Chandler nuomone, strategija apima tris pagrindinius elementus: tikslus, visų pirma ilgalaikius, įmonės veiklos kryptį ir reikiamus tikslo pasiekimui resursus. Tuo tarpu R.K.Andrews (1969) strategiją apibrėžia kaip įmonės tikslus ir uždavinius bei pagrindinių planų ir politikos, kaip šiuos tikslus pasiekti, visumą, pateiktą tokiu būdu, kad būtų aiškiai apibrėžta pozicija, kokia veikla įmonė užsiima šiuo metu arba kokia turėtų užsiimti. C.W.Hofer ir D.Schendel (1978) strategiją mato kaip tam tikras taisykles, pagal kurias primami valdymo sprendimai, įvertinant keturis pagrindinius elementus:

- aplinka su jos teigiamais ir neigiamais aspektais;
- pagrindiniai veiklos tikslai;
- situacijos analizė;
- planai, kaip naudoti turimus resursus (Jucevičius, 1998, p.53).

Akivaizdu, jog sąvokos, apibrėžimų gausa, atskleidžia „strategijos“ termino nevienareikšmingumą ir tiesiogines sąsajas su „strateginio planavimo“ bei „strateginio valdymo“ koncepcijomis. 1 lentelėje pateikiami įvairių autorių dažniausiai aptinkami šių terminų apibrėžimai.

Terminų „strategija“, „strateginis planavimas“ bei „strateginis valdymas“ sampratos

	AUTORIUS	APIBRĖŽIMAS
<u>STRATEGIJA</u>	K.R.Andrew (1987, p.18)	Strategija – tai maksimalus kompanijos pranašumų realizavimas, panaudojant rinkos galimybes.
	A.Chandler (1962, p.9)	Strategija – tai kompanijos tikslai, veiklos sritis ir reikiami ištekliai.
	R.Časas (2000, p.22)	Strategija - tai visos įmonės arba jos veiklos dalies modelis, apibrėžiantis įmonės politiką, nustatant tikslus ir galimus būdus jiems pasiekti.
	R.Jucevičius ir kt. (1996, p.53)	Strategija – tai organizacijos pozicija ją supančios aplinkos atžvilgiu.
	H.Mintzberg (1994, p.26)	Strategija – būtina priemonė, leidžianti organizacijai susitvarkyti su aplinkos pokyčiais.
	J.A.F.Stoner ir kt. (2000)	Strategija – tai plati programa, apimanti organizacijos tikslų suformulavimą ir įgyvendinimą; organizacijos atsakas savo aplinkai laike.
	P.Zakarevičius (2003, p.76)	Strategija – tai organizacijos gyvavimo tolimesnėje ateityje perspektyvinis modelis.
<u>STRATEGINIS PLANAVIMAS</u>	V.Damašienė (2002, p.63-64)	Strateginis planavimas – tai vadovybės daromų veiksmų ir sprendimų visuma, padedanti pramonės įmonei įgyvendinti ilgalaikius planus.
	B.Martinkus,V.Žilinskas (1997, p.379)	Strateginis planavimas – tai protinė veikla, į kurią įeina tikslų nustatymas ir strategijos formulavimas, grindžiamas tais tikslais.
	V.Pranulis ir kt. (2002, p.379)	Strateginis planavimas – tai ilgalaikių įmonės tikslų ir būdų jiems pasiekti numatymas.
<u>STRATEGINIS VALDYMAS</u>	M.McDonald (Mc Donald, 2000)	Tai ilgalaikių tikslų formavimo, siekimo, vertinimo (visai organizacijai ar jos padaliniui) procesas, priešpastatantis turimus (prieinamus) išteklius ir atsiveriančias galimybes.

	B.Martinkus, V.Žilinskas (1997, p.354)	Strateginis valdymas – tai valdymo procesas, apimantis organizacijos įtraukimą į strateginį planavimą, o po to užtikrinantis tuos planus atitinkančią organizacijos veiklą.
	J.A.F. Stoner ir kt. (2000)	Strateginis valdymas: valdymo procesas, apimantis organizacijos įtraukimą į strateginį valdymą, o po to užtikrinantis tuos planus atitinkančią organizacijos veiklą.
	A.Vasiliauskas (2002, p.21)	Strateginis valdymas yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą.

Šaltinis: autoriaus daryta

Kaip teigia S.Stoškus knygoje „Bendrieji vadybos aspektai“, strategija gali būti suprantama kaip koncepcija ir kaip procesas. H.Mintzberg (1973) strategiją kaip koncepciją nusako penkiomis sąvokomis – (angl. plan, ploy, pattern, position, perspective). Pirmiausia strategija gali būti suprantama kaip planas. Kaip planas strategija yra sudaroma prieš veiksmo pradžią ir atsiranda ją aptariant bei turint aiškius tikslus. Antra, strategija gali būti suprantama kaip gudrybė. Kitaip tariant, stengiamasi pergudrauti varžovus ar konkurentus. Trečia, strategija suprantama kaip tam tikras veiklos modelis. Šiuo požiūriu strategija gali būti norima ir reali. Kitaip tariant sumanymas gali skirtis nuo realios strategijos. Strategija kaip planas, gudrybė ar modelis įvertina vidinę organizacijos aplinką (Stoškus, 2002, p.108). Strategija kaip pozicija atspindi organizacijos vietą išorinėje aplinkoje (konkurentų atžvilgiu rinkoje). Kitaip tariant, strategija priklauso nuo to, kokią vietą organizacija šiandien užima rinkoje ar kitų analogiškų organizacijų atžvilgiu. Penktoji strategijos sąvoka – tai perspektyva. Kaip perspektyva strategija leidžia suvokti, kaip vadovai supranta juos supančią aplinką, ką mano keisti, kaip jų idėjas palaiko žemesniojo rango vadovai ir darbuotojai. Tikrovėje strategija retai suvokiama tik kaip viena iš paminėtųjų penkių dimensijų. Dažniausiai tai kelių dimensijų junginys.

A.Pabedinskaitė ir I.Barilaitė (2002), analizuodamos teorinius strategijų formavimo aspektus nurodo, jog pagal H.Mintzberg strategija yra suvokiama tik keturiomis iš penkių S.Stoškaus nurodytomis asociacijomis: strategija kaip planas, strategija kaip būdas, strategija kaip pozicija bei strategija kaip perspektyva. Taigi, šios autorės neatkreipia dėmesio į strategijos kaip gudrybės sampratą, tačiau, jos šios termino sampratos neakcentuoja, kadangi šios reikšmės neapima vadybos mokslas. Minėtos autorės akcentuoja, jog kiekvienoje iš šių strategijos interpretacijų dominuoja

skirtingi prioritetai. Šie prioritetai – tai kompanija, konkurencija, aplinka, veiksmų planas ir pasaulio suvokimas (Pabedinskaitė, Bailaitė, 2002, p.125). 1962 m. A.D.Chandler siūlė apibrėžti strategiją kaip įmonės pagrindinių ilgalaikių tikslų nustatymą ir būtiną numatytiems tikslams pasiekti veiksmų pasirinkimą ir išteklių paskirstymą. Būtent taip įmonės strategiją supranta klasikinė strategijos teorija. Alternatyvios klasikinės strateginio valdymo mokyklos į pirmą vietą kelia kitus svarbius įmonei veiksnius: įmonių kompetencijos teorija - gebėjimus ir bazines kompetencijas, tarp organizacinių ryšių teorija - įmonių ryšius, besimokančios organizacijos teorija - žinių kaupimą ir jų perėmimą.

Verta paminėti ir tai, jog esama ir kiek alternatyvesnių požiūrių į organizacijos strategiją, pavyzdžiui, teigiama, jog strategija neretai per daug suabsoliutinama, - ją reikia vertinti ne kaip mokslą, o kaip kūrybą. Strategija – tai visų pirma menas pastebėti įvairiausių verslo aplinkos niuansus, išnaudoti palankius aspektus ir kaip įmanoma neutralizuoti neigytvius reiškinius, siekiant susikurti kuo palankesnes veiklos sąlygas. Tačiau toks požiūris neatspindi mokslinio strategijos formavimo aspekto, todėl ši samprata sąlyginai nėra termino „strategija“ aiškinimų analizės išeities taškas. H.Mintzberg iš esmės pateikia išsamiausią ir įvairiausių termino „strategija“ sampratą. Jis teigia, jog strategija – tai įmonės veiklos per tam tikrą laikotarpį sistema. Kitaip tariant, strategija – tai koncentruota elgsena, kuri gali būti arba numatyta, arba spontaniška. Taigi, strategija – būtina priemonė, leidžianti organizacijai susitvarkyti su aplinkos pokyčiais. Kuo pokyčiai, su kuriais susiduria šiandieninės organizacijos yra greitesni ir sudėtingesni, tuo strateginis planavimas (valdymas) darosi vis būtinesnis, siekiant ne tik išlikti, bet ir vystytis (1994, p.26). Būtent šio mokslininko pateikiamu „strategijos“ termino aiškinimu ir bus grindžiama šiame darbe atliekama organizacijų strategijų formavimo analizė.

Strategijos formavimo objektas gali būti pasirenkamas priklausomai nuo strategijos lygmens, arba atvirkščiai. Tačiau esmė tame, jog iškyla strategijos formavimo objekto apibrėžtumo nebuvimo problema ir šią problemą pripažįsta daugelis autorių, teigdami, jog strategijos objekto negalima visapusiškai ištirti remiantis vien vadyba ar ekonomika. Būtent minėtoji priežastis įtakojo strategijos kaip tyrimo objekto sudėtingumas ir lėmė tai, kad strategija neturi bendro ir universaliai priimto apibrėžimo. Tačiau būtina priimti prielaidą, jog strategijos termino aiškinimo tendencijos formavosi priklausomai nuo mokslo vystymosi, todėl konkrečiu atveju tikslinga tampa strateginio valdymo mokslo raidos apžvalga.

1.2. Strateginis planavimas

Strateginio planavimo paradigma susiformavo šeštame – septintame mūsų amžiaus dešimtmetyje, ir šis periodas vadybos mokslo šakoje dažnai vadinamas strateginio planavimo epocha, o pats jo terminas tvirtai įėjo į vadybos leksikoną.

Pažymėtina, kad strateginis planavimas, tapdamas svarbiu vadybos sistemos vystymosi etapu, yra gana sudėtingas socialinis reiškinys, tampriai susijęs su daugeliu svarbių rinkos ekonomikos ir visuomenės vystymosi procesų, su įvairiais organizacijų veiklos aspektais.

Strateginio planavimo fenomenas atsirado dėl daugelio objektyvių ir subjektyvių veiksnių. Pirmuosius iš jų charakterizuoja socialiniai – ekonominiai organizacijų veiklos sąlygų pokyčiai, pareikalavę naujų požiūrių priimant svarbiausius verslo vystymosi sprendimus, susiformavę naujos organizacinės procedūros bei analitiniai metodai. Antruosius lėmė priežastys, atspindinčios įtakos grupių, suinteresuotų strateginio planavimo plėtra, veiksmai.

Didžiausios įtakos strateginio planavimo virsmui populiariausia valdymo koncepcija turėjo ekonomikos bei vadybos studijų plėtra ir ypač veikla konsultacinių organizacijų, kurios sprendė ne tik metodinius klausimus, bet vykdė ir kompleksinę verslo organizacijų valdymo pertvarką diegiant strateginio planavimo sistemas.

Diegiant formalias strateginio planavimo sistemas palaipsniui buvo pastebėtas metodinis jų praktinio panaudojimo nepakankamumas, ne visuomet patenkinama galimybė spręsti verslo organizacijų ekonominius ir organizacinius uždavinius, gerinti strateginių sprendimų kokybę. Ilgainiui pasirodė strateginio planavimo išsisėmimo požymiai, pareikalavę tolesnio jo sistemų tobulinimo ir nuoseklaus vystymo.

Strateginio planavimo nesėkmių analizė rodo, jog yra dvi pagrindinės jų priežastys. Pirmiausia neatitinka tikrovės teorinė strateginio planavimo prielaida, leidžianti analitiniu būdu parengti išorės aplinkos vystymosi prognozes, perkelti jas į konkrečių ūkinių strategijų ir investicinių sprendimų rėmus. Antra, strateginių planavimo sistemų įgyvendinimas vyko iš esmės nekeičiant tradicinių valdymo formų ir metodų.

Teoriškai gali būti skiriami trys strateginio planavimo verslo organizacijoje etapai: tapsmas, susijęs su jo diegimu; branda, pasireiškianti per integravimąsi į valdymo sistemas ir visišką panaudojimą; žlugimas, išsisėmus galimybės, duodančioms postūmį į kitos planavimo sistemos kartos paieškai (Halal W.E., 1984, p. 4).

Pasiekus brandos stadiją, strateginio planavimo sistemos gali toliau vystytis dviem kryptimis: išsigimimas į biurokratinę sąstingio sistemą arba transformavimasis į dinaminį refleksyvų mokymosi

procesą. Manoma, kad abu atvejai veda prie naujos strateginio planavimo kokybės. Pirmuoju atveju anksčiau ar vėliau suvokiamas tokio planavimo neefektyvumas, antruoju – strateginiam planavimui besivystant ir integruojantis į valdymo sistemas jis pavirsta strateginiu valdymu (Gray D.H., 1986, p.89).

Brandos stadijoje išryškėja teigiami strateginio planavimo bruožai.

Visų pirma strateginio planavimo procesas organizacijos padaliniais sudaro sąlygas sukoordinuoti veiksmus siekiant ilgalaikių tikslų.

Antra, strateginis planavimas skatina kiekvieną verslo vienetą aiškiau apibrėžti savo uždavinius ir funkcijas, realizuojant priimtus planus bei sąveikaujant tarpusavyje.

Trečia, strateginio planavimo metodologija skatina vadovus aprėpti platesnį problemų lauką ir numatyti perspektyvas. Tikrai turint darnią kalendorinę veiksmų programą galima atplėšti vadovą nuo einamųjų uždavinių.

Galiausiai planavimo procesas atlieka ganėtinai svarbų lavinimo vaidmenį. Vakarų šalių specialistai pastebi, kad, dalyvaujant formalioje planavimo procese žymiai didėja vadybininkų kompetencija, plečiasi akiratis. Aukščiausieji organizacijų vadovai, dalyvaujantys planavimo eigoje, šiam darbui suburia savo pavaldinius, pateikdami strategines nuostatas ir jų realizavimo metodus žemesniems valdymo hierarchijos lygiams.

Pirmoje aštuoniasdešimtųjų metų pusėje verslo organizacijoje buvo pastebimas ryškus planavimo darbo masto mažėjimas. Tuo pačiu ženkliai sumažėjo etatinių planuotojų skaičius, atskirose organizacijose strateginio planavimo padaliniai buvo netgi panaikinti.

Šie procesai verslo spaudai davė pagrindą manyti, jog strateginis planavimas organizacijose yra mažinamas. Panašūs vertinimai atspindėjo atvirai politizuotą pobūdį, siekiant priešpastatyti administravimui ekonomikos procesų rinkos reguliavimą. Strateginio planavimo išsaugojimo klausimas buvo siejamas su aukščiausio valdymo lygio vadovo, atsakingo už planavimą, skyrimu.

Radikaliai pasikeitusios per paskutiniuosius dešimtmečius konkurencijos sąlygos pareikalavo esminės korporacinio planavimo pertvarkos, susijusios su giluminiais strateginio planavimo pokyčiais, naujų valdymo filosofijos požiūrių formavimusi.

Tradicinė strateginio planavimo proceso logika apima tokius jos elementus: tikslai, strategijos, išteklių. Tie elementai remiasi prielaidomis apie išorės aplinką ir organizacijos valdymą: valdymą galima organizuoti taip, kad užtikrinti jos adaptavimąsi išorės aplinkai; aukščiausieji vadovai nustato organizacijos misiją ir jos strategiją; organizacija gali kontroliuoti planuotą savo veiklos rezultatų siekimą, atliekant strategijos veiksmus (Stubbart Ch., 1985, p. 71).

Šios logikos pagrindimas iki pastarojo laiko nekėlė abejonių, kadangi pradžioje būtina žinoti veiklos tikslus prieš nustatant jų realizavimui reikalingus išteklius bei parenkant strategijas. Tačiau istorinė strateginio planavimo patirtis parodė minėtų trijų planinės procedūros elementų panaudojimo trūkumus. Trumpalaikiai tikslai negali užtikrinti stabilių konkurencinių pranašumų. Jų kiekybinis charakteris slopina kokybinius organizacijų uždavinius. Jiems paprastai nepritaria eiliniai darbuotojai, todėl jie netampa bendrais tikslais. Kita vertus, strategijos remiasi prognozėmis, kurių kokybė ne visuomet aukšta, o ne ateities numatymu, išreiškiamu bendra, kokybine, nekvalifikuota bendrovės ateities charakteristika (Isenberg D.I., 1987, p. 46).

Iš esmės teisinga prielaida dėl galimybės bet kuriuo metu įsigyti fizinius išteklius realizuojant nustatytas strategijas atskirose situacijose nepasiteisino. Tai susiję su kai kuriais nematerialiniais ištekliais, tokiais kaip personalo kvalifikacija.

Dideli sunkumai kartais iškyla formuojant vystymosi strategijas, numatančias kitų organizacijų įsigijimą ir atvedančias prie mikrokultūrų konflikto (Stubbart Ch., 1985, p. 74).

Strateginio planavimo sistemų kritika pirmiausia remiasi radikaliai pasikeitusiomis verslo organizacijų funkcionavimo sąlygomis, makroaplinkos charakteristikomis, kurios dažnai nesiderina su planavimo nuostatomis. Sunku nustatyti išorinės aplinkos pokyčius, kurių vyksmo tempai ir radikalumas viršija organizacijų gebėjimą adaptuotis. Kita vertus, įvairovė strategijų, kurias pasirenka organizacijos, neretai sukelia išorinės aplinkos nestabilumas. Tikslinis poveikis į būsimus veiklos rezultatus dėl didelių aplinkos pokyčių tempų dažnai yra nerealus. Konstatuojama, kad strateginis planavimas atsilieka nuo supančios aplinkos, todėl atsiranda poreikis pereiti prie strateginio valdymo koncepcijos (Lenz R.T., 1987, p. 35).

Žinoma ir kita pozicija, kelianti klausimą dėl radiklios tradicinės planavimo logikos peržiūros (Isenberg D.I., 1987, p. 59). Tačiau pabrėžiama, jog nesistengiama visiškai atmesti strateginį planavimą, grindžiamą racionalaus valdymo modelio principais, neleistina tikrai absoliučiai priimti jo metodus ir formas. Šiandieninės verslo sąlygos neleidžia tiesiai, nekūrybiškai panaudoti strateginio planavimo sistemas, paverčiant jas savaiminiu intelektualių mankštinimusi.

Šiuolaikinėje verslo situacijoje yra alternatyvi planavimo logika: ištekliai, strategijos, tikslai. Ji iš esmės keičia planavimo veiklos turinį ir įprastus aukščiausiųjų vadovų elgesio stereotipus.

Pastarųjų metų strateginio planavimo praktika rodo, kad priimamų sprendimų finansiniai aspektai tęsia savo dominavimą, nustumdami į antrą planą kokybinius strategijų klausimus. Daugeliui verslo organizacijų finansiniai rodikliai pasilieka vieninteliu pagrindu priimant sprendimus apie išteklių paskirstymą. Tuo pačiu atskiros organizacijos, suvokdamos tokio vienpusio sprendimo žalą, diegia įvairius organizacinius mechanizmus, leidžiančius įvertinti platesnį veiksnių ratą formuojant strategijas.

Toks organizacinis požiūris taikomas kaip atsakas į vadybos suvoktą strateginio planavimo poreikį derinant centralizuoto ir decentralizuoto valdymo idėjas įvairiuose uždaviniuose (Hayes R.H., 1985, p. 97).

Daugiametė strateginio planavimo patirtis amerikiečių verslo organizacijose parodė, jog tam, kad jis taptų veiksmingu korporacinio valdymo instrumentu, būtina sąlyga yra jo integravimasis su pagrindinėmis valdymo posistemėmis: biudžeto, informacinio aprūpinimo, vadovų darbo atlyginimo.

Strateginis planavimas gali tapti verslo organizacijos vidinės kontrolės šerdimi, leidžiančia sujungti kitas kontrolės sistemas, skatinančias strategijų realizavimą (Gray D.H., 1986, p.96). Strateginio planavimo prioritetą paaiškina tuo, kad tai yra vienintelis mechanizmas, orientuotas į ūkininkavimo išorės sąlygas. Strateginis planavimas ne varomas prie pageidaujamo rezultato, o pats yra tikslų formavimo instrumentu.

Galutinis visų valdymo posistemių integravimasis į strateginio planavimo sistemą pasiekiamas likviduojant jų žinybiškumą ir suteikiant visoms organizacijos veiklos dalims strateginį pobūdį.

Efektyviai taikančių strateginį planavimą organizacijų tyrimai parodė (Ramanujam V., Venkatraman N., Camillus J.C., 1986, p. 350), kad jose dirba ne tik geri profesionalūs vadovai, yra gera informacinė analitinė technika, bet jos aprūpintos ir nematomais, nematerialiais ištekliais. Tai laikas, kurį skiria aukščiausieji ir kiti verslo organizacijų vadovai, jų planavimo patirtis, įvairių planavimo technologijų panaudojimas. Visa tai sudaro planavimo veiklai palankų organizacinį klimatą, leidžiantį atskleisti planavimo sistemų materialiąsias dedamąsias ir užtikrinti jų didesnę efektyvumą lyginant su kitomis organizacijomis, kur toks klimatas nesukuriamas (Ramanujam V., Venkatraman N., 1987, p. 20).

Baigiant galima pabrėžti, jog vadyboje vyksta naujas giluminis strateginio planavimo kaip svarbiausiojo valdymo funkcijų integravimo mechanizmo įsisąmoninimas ir ekonominės veiklos darinių virtimas į strategiškai valdomas verslo organizacijas.

1.3. Strateginis planavimas ir strategijų įgyvendinimo planai

Dinaminis strateginio planavimo procesas yra „stogas“, po kuriuo slypi visos valdymo funkcijos. Be strateginio planavimo organizacijos ir atskiri žmonės neturės būdo, kaip konkrečiai įvertinti tikslą. Strateginio planavimo procesas remia organizacijos narių valdymo pagrindą. Strateginio planavimo esmė – vadovybės daromų veiksmų ir sprendimų visuma, padedanti organizacijai įgyvendinti ilgalaikius planus. Pasak P.Loranž, strateginis planavimas – tai įrankis valdymo

sprendimams priimti, naujovėms įdiegti ir pokyčiams realizuoti. Strateginio planavimo procesas išskiria keturias pagrindines strategines veiklos rūšis: išteklių paskirstymą, prisitaikymą prie aplinkos, vidinę koordinaciją, strateginį išvalgumą.

Išteklių paskirstymas. Šis procesas apima ribotų organizacijos resursų paskirstymą, tokių kaip fondai, deficitiniai valdymo talentai ir technologiniai įgūdžiai.

Prisitaikymas prie aplinkos. Prisitaikymą reikia interpretuoti plačiąja šio žodžio prasme. Jis aprėpia visus strateginio pobūdžio veiksmus, kurie gerina organizacijos santykius su aplinka. Organizacijai reikės prisitaikyti tiek prie palankių, tiek prie pavojingų sąlygų, išsiaiškinti atitinkamus variantus ir efektyviai panaudoti juos naujoms galimybėms realizuoti, palaikant glaudžius ryšius su vyriausybe ir visuomene.

Vidinė koordinacija. Ji aprėpia strateginės veiklos koordinaciją, kad atsispindėtų stipriosios ir silpnosios organizacijos pusės. Tai įgalina organizaciją pasiekti efektyvaus vidinių operacijų vyksmo.

Strateginis išvalgumas. Ši veikla numato sisteminio darbuotojų mąstymo vystymą, formuojant organizaciją, kuri gali tobulintis remiantis ankstesniais strateginiais sprendimais. Gebėjimas mokytis iš patirties organizacijai suteikia galimybę prognozuoti ateitį, suformuoti ir įgyvendinti efektyviausias strategijas.

Aukščiausios grandies vadovo vaidmuo reiškia daugiau negu iniciatyvos pasireiškimas strateginio planavimo procese. Jis taip pat nulemia šio proceso įgyvendinimą, apjungimą ir įvertinimą.

1 pav. vaizduojamas strateginio planavimo proceso modelis.



1 pav. Strateginio planavimo procesas

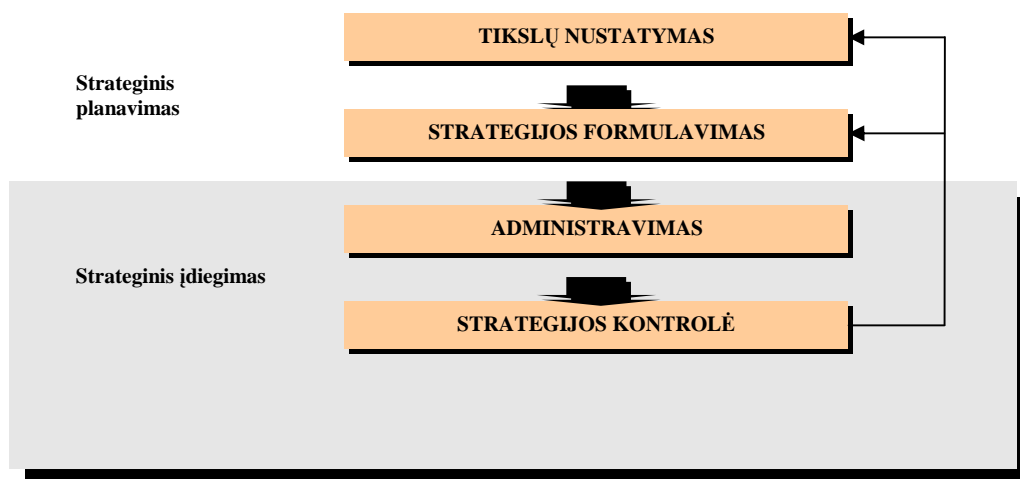
Šaltinis: autoriaus daryta

Šiame paveiksle pavaizduotos esmingiausios valdymo funkcijos: misijos, vizijos pasirinkimas, tikslų suformulavimas, aplinkos įvertinimas ir analizė, stipriųjų ir silpnųjų vietų vadybinis patikrinimas,

strateginių alternatyvų analizė, strategijų pasirinkimas, strateginio planavimo realizavimas, strategijos įvertinimas.

B.Martinkus (1999, p.8) nurodo keturias strategijos planavimo fazes. Pirmoji fazė - finansinis planavimas. Formaliai ši fazė yra ne kas kita, kaip kasmetinis biudžeto sudarymas. Ji tam tikra prasme parodo įmonės pajamų ir išlaidų perspektyvą. Antroje fazėje finansinis planavimas papildomas ilgalaikiu planavimu. Finansiniai rezultatai numatomi keleriems metams (paprastai 3-5-eriems) dažnai remiantis praeities ekonomine veikla. Įmonės, turinčios ilgalaikio planavimo patirtį, pasiekia trečiąją fazę - planuoja, atsižvelgdamos į išorės veiksnius. Čia strateginis planavimas siejamas ne nuo įmonės priklausančiais veiksniais. Kitaip negu ankstesnėse fazėse, šioje fazėje ypatingas dėmesys skiriamas makroekonominiams veiksniais: socialiniams-demografiniams veiksniais, naujausiems technologiniams laimėjimams, kurie svarbūs įmonei. Po to atliekama išsami konkurencijos analizė, nustatomas konkurencinis pajėgumas svarbiausiose realizavimo rinkose. Tam reikalinga rinkos būklės analitinė apžvalga. Remiantis šiais duomenimis, parengiamas alternatyvus strategijos variantas. Jis palyginamas su pirmuoju ir tik po to įmonė pasirenka strategiją. Ketvirtoji fazė - strateginis planavimas. Čia atsižvelgiama ne tik į ilgalaikį planavimą ir į išorės veiksnius, bet dėmesys nuolat kreipiamas ir į konkurentus, į būdus, kaip išlaikyti savas pozicijas. Įmonės vadovų strateginis mąstymas apima visą įmonės veiklą. Jie reguliuoja ir planavimo procesus. Jų idėjos ir nuomonė yra vertingos šiam procesui, nes jos formuojasi pačioje įmonėje.

J.A.F.Stoner ir kt. (2000) knygoje „Vadyba“ pateikia strategijos formavimo proceso skirstymą į etapus. Anot jo, visas strateginio valdymo procesas apima šias struktūrines dalis: tikslų nustatymą, strategijos formulavimą, administravimą bei strategijos kontrolę (žr. 2 pav.).



2 pav. Strategijos formavimo procesas

Šaltinis: J.A.F.Stoner ir kt., 2000, p.266

V.Damašienė (2002), knygoje „Valdymo pagrindai“ pateikia strategijos formavimo nuosekumo modelį, kuris, kaip ir J.A.F.Stoner ir kt. strategijos formavimo modelis apima keturis etapus, tačiau tie etapai netapatūs ir saistomi kiek kitokiais ryšiais (žr. 3 pav.).



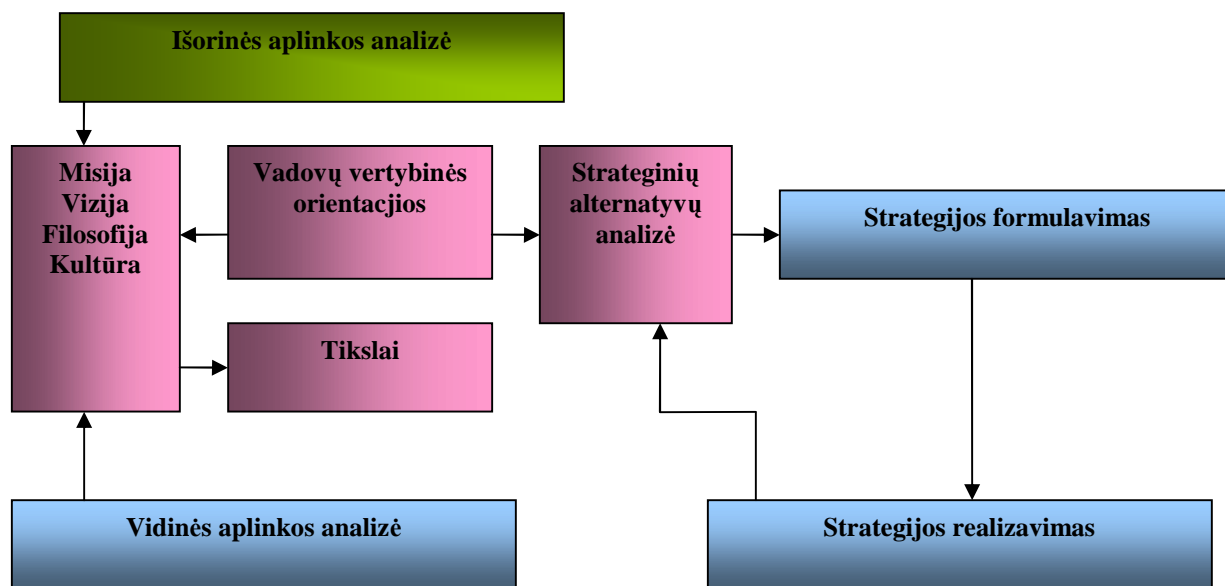
3 pav. Strategijos formulavimo nuoseklumas

Šaltinis: V.Damašienė, 2002, p.70

Anot V.Damašienės, strategija pradedama rengti etapais, išanalizavus įmonės galimybes. Pirmajame etape nustatomi įmonės veiklos tikslai ir uždaviniai. Antrasis etapas apima išorės aplinkos veiksnių analizę, trečiasis etapas – įmonės vidinę analizę, t.y. reikia išsiaiškinti visas įmonės vidaus galimybes didinti apimtį ir gerinti gaminių kokybę. Ketvirtasis etapas apibendrina pirmųjų trijų etapų analizės duomenis, priimtus sprendimus (Damašienė, 2002, p.70).

Akivaizdu, jog mokslinėje literatūroje pateikiami įvairūs strategijos kūrimo proceso modeliai – nuo griežto standartizuoto modeliavimo iki visiškai laisvos kūrybos formuojant įmonės strategiją

(Jucevičius, 1998, p.46). Strategija gali varijuoti priklausomai nuo įmonės veiklos, jos dydžio, vietos rinkoje, rinkos pobūdžio, laiko pasirinkimo ir nuo kitų veiksnių. Anot R.Jucevičiaus, vieningą strategijos formavimo modelį, kuris tiktų įvairioms įmonėms nustatyti yra sudėtinga (1998, p.46), tačiau minėtasis autorius knygoje „Strateginis organizacijų vystymas“ pateikia procesinį strateginio valdymo modelį (žr. 4 pav.).



4 pav. Strateginio valdymo procesas

Šaltinis: R.Jucevičius, 1998, p.194

Įvertinant skirtingus organizacijų strategijų formavimo modelius, galima būtų pateikti integruotą strateginio valdymo proceso, vertinamo per strategijos kūrimo prizmę, modelį. Todėl tolesnei strategijos formavimo proceso analizei atlikti remiantis įvairių autorių pateikiamais strategijos formavimo modeliais sudaromas, tinkamiausias strategijos formavimo modelis (žr. 5 pav.).



5 pav. Strategijos kūrimo procesas

Taigi, šiuo modeliu ir bus grindžiama tolesnė darbo objekto analizė ir kiekvienas iš šių modelių įtrauktas strategijos kūrimo proceso etapas bus analizuojamas atskirose šio darbo poskyrio struktūrinėse dalyse.

1.4. Organizacijos tikslinės orientacijos nustatymas: įmonės misija, vizija ir tikslai

Strategiją sudaro detalus, išsamus kompleksinis planas, skirtas tam, kad būtų įgyvendinti organizacijos misijos planai ir pasiektas jos tikslas. Keletas pagrindinių tezių, priklausančių strategijai, visų pirma turi būti suprastos ir priimtose aukščiausiosios vadovybės. Visų pirma strategijos didžioji dalis formuluojama ir apdirbama aukščiausiosios vadovybės, tačiau jos realizacija turi apimti visą valdymo aparatą. Strateginis planas turi būti vykdomas atsižvelgiant į visą organizaciją, o ne į atskirus individus. Privačiose organizacijose vadovas turi galimybę sutapatinti savo planus su įmonės strategija, tačiau didelėse organizacijose to negali būti. Strateginis planas turi remtis plačiais tyrimais ir faktiniais duomenimis. Norint efektyviau konkuruoti šiuolaikiniame biznio pasaulyje, organizacija turi pastoviai rinkti ir analizuoti daugybę informacijos. Strateginis planas suteikia organizacijai individualumą, kurio dėka parenkamas tam tikras darbuotojų tipas. Šis planas atveria didžiules perspektyvas organizacijai ir jos darbuotojams, taip pat pritraukia naujus darbuotojus. Strateginis planas turi būti ilgalaikis, tačiau

būtina galimybė jį lengvai modifikuoti ir reorganizuoti. Bendras strateginis planas suprantamas kaip programa, kuri nukreipia organizacijos veiklą per ilgą laiko tarpą. Taigi suprantama, kad strateginis planavimas savaime negarantuoja sėkmės. Organizacija, kurdama strateginius planus, gali patirti nesėkmę organizavimo, motyvacijos, kontrolės klaidų arba dėl nuo jos pačios nepriklausančių priežasčių. Vienok dėl didžiulės žinių kaitos ir informacijos gausybės šiandien strateginis planavimas tampa vieninteliu ateities problemų sprendimo būdu. Jis yra valdymo sprendimų priėmimo pagrindas. Strateginio plano kūrimas – tai sistemingas, kruopštus pasiruošimas ateičiai. Todėl būtina sutelkti dėmesį esminiems klausimams spręsti – tikslams pasirinkti, sprendimams priimti ir realizuoti, misijai atlikti.

Įmonės tikslinę orientaciją charakterizuoja šie hierarchiniai lygmenys: misija, vizija ir tikslai. Kadangi šie organizacijos tikslinę orientaciją nusakantys elementai tarpusavyje yra labai susiję, tai toliau šiame darbe jie visi bus įvertinami kartu.

Pirmiausia, o kartu ir abstrakčiausia kategorija yra vizija. Vizija – tai bet kurios sąmoningos, nukreiptos į ilgalaikę perspektyvą veiklos pradžia ir atspirties taškas; tai komplikauta visuma, apimanti daugelį skirtingų elementų (Staponkienė, 2001, p.13).

Vizija traktuojama kaip sąmoningai apibendrintas supratimas ir suvokimas, kodėl, kur ir kaip organizacija ir jos konkurentai konkuruos ateityje. Organizacijos sąmoningos vizijos tikslingumą sąlygoja sekančios svarbiausios priežastys (Vasiliauskas, 2000, p. 212-213):

- daugelis organizacijų konkuruoja tarpusavyje dėl vietos rinkoje ir resursų. Jos turi tam tikras išėinančias už artimiausios ateities ribų ambicijas, kurias tikslinga atspindėti vizijoje tam, kad plačiau pagrįsti savo strateginius sprendimus. Net ne pelno organizacijos ir valstybinio sektoriaus įmonės, konkruodamos dėl labdaros ir biudžetinių lėšų, stengiasi plėsti savo produkcijos ir paslaugų asortimentą. Todėl ir joms gali būti naudingas tolimesnės atities sąmoningai suformuotas paveikslas;
- strateginės alternatyvos, kurios gali būti išplėtos naujos vizijos pagrindu, teigiamai stimuliuoja tolimesnį organizacijos misijos ir tikslų formulavimą;
- tyrinėjant naujas plėtos sritis, kurios išėina už jau egzistuojančios rinkos ribų ir organizacijos disponuojamų resursų, galima identifikuoti naujas strategines galimybes;
- paprasti rinkos ir resursų plėtojimo keleriems metams sprendimai gali palikti už akiračio visą spektrą naujų galimybių, kurias atveria informacinės technologijos, biogenetika, aplinkosaugos problemos, naujos medžiagos, gyvenimo būdo pokyčiai ir t.t. Faktiškai kiekviena organizacija

jaučia paminėtų svarbių naujų tendencijų įtaką. Vien egzistuojančios dabar situacijos tyrinėjimas nėra pakankamas;

- vizija, nebūdama griežtai įsipareigojančia kaip misija ir tikslai, vienodai įtakoja organizacijos vadovybę ir žemesnių lygių menedžerius.

Įmonės misiją galima apibrėžti taip: misija – tai vienas ar keli sakiniai, kuriais nusakomas įmonės egzistavimo pagrindinis tikslas ir jos veiklos prasmė (Pranulis ir kt., 2002, p.380). Nebūtų prasminga įmonės misija išreikšti norą gauti stabilų pelną ar išvengti didelių ekonominių sukrėtimų – tai ir taip yra natūralūs kiekvienos įmonės ketinimai. Tačiau visai logiška įmonės misijoje nustatyti siekį „kompleksiškai spręsti visaverčio kūdikių maitinimo klausimus” arba „sudaryti įstaigų darbuotojams patogias darbo sąlygas”. Pirmasis misijos pavyzdys greičiausiai galėtų apibrėžti dirbtinį maistą kūdikiams kuriančios, gaminančios ir parduodančios įmonės veiklą. Antrasis galėtų tikti tiek kompiuterių, tiek įstaigos baldų tiek kanceliarinių prekių bei įvairių prietaisų gamybos įmonių veiklai apibūdinti. Be to visiškai pagrįstai šitaip galėtų teigti ir visomis minėtomis prekėmis įstaigas aprūpinančios prekybos organizacijos (Pranulis ir kt., 2002, p.380). Todėl siekiant išsiskirti iš konkurentų misijos paprastai papildomos įmonės unikalumą pabrėžiančiais teiginiais. Unikalumą pabrėžiantys teiginiai – tai ne vienintelė rekomenduotino pobūdžio misijos formuluotės sąlyga, daugiau jų nurodo J.A.Pearce ir R.B.Robinson (1991, p.71) knygoje „Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control“:

- 1) kad sukurtų organizacijos misijos formuluotę, vadovybė turi suvokti ilgo laiko organizacijos plėtotės kryptį ir kontūrus;
- 2) jei organizacija surašė ir paskelbė savo misiją, vadinasi, ji tvirtai pareiškė savo įsipareigojimus;
- 3) organizacijos galutinių tikslų detalizavimas sustiprina jos organizacinį reikšmingumą ir vadovų, tarnautojų, pirkėjų, tiekėjų ir visos visuomenės lūkesčius;
- 4) misijos formuluotė orientuoja visų lygių vadovus į tikslo vienovę sprendžiant padalinių reikalus ir padeda priimti sprendimus;
- 5) misijos formuluotė parodo organizacijos esmę;
- 6) misijos formuluotė sudaro galimybę tarnautojams suvokti savo darbo tikslą ir dalyvavimo vykdant organizacijos planus prasmę, tai nuosekliai didina įsipareigojimus ir paskatas;
- 7) misijos formuluotė sustiprina organizacijos įsipareigojimus atsakingai vykdyti ir ginti pagrindinius akcininkų reikalavimus, kad organizacija išliktų, tobulėtų ir būtų pelninga.

Vienas iš planavimo žingsnių yra organizacijos tikslo pasirinkimas. Vis tik pagrindinis organizacijos tikslas – aiškiai išreikšta jos gyvavimo esmė – išreiškiama kaip misija. Visi kiti tikslai

tarnaus šiai misijai atlikti. Misijos, kuri formaliai išreikšta ir efektyviai pateikta organizacijos darbuotojams, vaidmenį neįmanoma sumenkinti. Misijos pagrindu suformuluoti tikslai tampa visų valdymo sprendimų priėmimo kriterijais.

Tikslai transformuoja misijos formuluotės bendrąsias nuostatas į tiksliau apibrėžtus įsipareigojimus, kurie nurodo, kas turi būti padaryta ir kada turi būti tikslas pasiektas. Pirmiausia jie turi suformuluoti organizacijos administracijos aparatui užduotis, kaip galima tiksliau nusakant laukiamą galutinį rezultatą. Antra, organizacijos tikslų pagrindu yra parengiamos priemonės, leidžiančios įvertinti, ar buvo pasiektas numatytas rezultatas, ar ne nustatytais terminais (Vasiliauskas, 2000, p. 228).

Jeigu organizacijos vadovybės tikslai nenustatė savo įmonės tikslo, tai ji neturės atskaitos loginio taško, tam, kad pasirinktų tinkamiausią alternatyvą. Be misijos, kaip be orientyro nustatymo, organizacijos vadovybė sprendimų priėmimui naudotų individualias vertybes. Tačiau rezultate gautume didelį pastangų nuostolį, o ne vieningą tikslą, turintį didelę reikšmę organizacijos sėkmei. Misija detalizuoja organizacijos statusą ir nurodo kryptį bei orientyrus, tikslų ir strategijų nustatymui įvairiuose organizaciniuose lygiuose. Norint gauti įmonės pelną, reikia atidžiai stebėti aplinką, kurioje ji funkcionuoja. Vadovybė iš anksto pasirinkus misiją turi atsakyti į šiuos klausimus: kas yra jos klientai; kokius klientų poreikius ji tenkina.

Klientu šiuo atveju laikomas kiekvienas žmogus ar organizacija, kuri naudojami šios organizacijos veiklos rezultatais.

Pabrėžiant organizacijos misijos svarbą, būtina įvertinti pėdsakus, kuriuos palieka jos vadovų vertybės ir tikslai. Vadovų vertybes formuoja patirtis, išsilavinimas ir socialinė – ekonominė aplinka. Vertybės orientuoja vadovą priimti būtinus kritinius sprendimus, nulemia jų pobūdį, turinį ir dvasią. William D.Guth ir Renato Tagiuri savo darbe „Personal Values and Corporate Strategy“ nustatė šešis vertybių orientyrus, kurie taikomi organizacijos valdymo sprendimams priimti:

1. Teoriniai – tiesa, racionalus mąstymas, žinojimas;
2. Ekonominiai – praktiškumas, nauda, turto kaupimas;
3. Politiniai – valdžia, valdymo menas, pripažinimas;
4. Socialiniai – geri žmonių tarpusavio santykiai;
5. Estetiniai – meninė harmonija, forma, dizainas;
6. Religiniai – santarvė su visata.

Organizacijos bendrieji tikslai bus formuluojami atsižvelgiant į jos misiją, vadovų vertybes ir kt. veiksnius. Kad šie tikslai lemtų sėkmę, jiems būtini tokie būdingi bruožai: konkretumas, realumas, orientacija laike, savitarpio palaikymas, aplinkos įvertinimas ir analizė. Visų pirma organizacijos tikslai

turi būti realūs, pasiekiami. Užsibrėžus tikslą, kuris viršija galimybes dėl aplinkos veiksnių, organizacija gali patirti katastrofiškas pasekmes. Kitas organizacijų tikslų bruožas – aiškiai apibrėžtas prognozavimo horizontas, pvz., iki tam tikrų metų. Laiko atžvilgiu parodyta, ko siekia ši organizacija, kada ir koks turi būti pasiektas rezultatas. Išskiriami ilgalaikiai tikslai: dešimtmečiai, penkmečiai ir trumpalaikiai – vieneriems metams, pusmečiui. Pirmiausia yra formuluojami ilgalaikiai tikslai, po to parengiami vidutinės trukmės ir trumpalaikiai tikslai ilgalaikiams įgyvendinti. Kuo trumpesnis planavimo horizontas, tuo siauresnės jo ribos. Įvairialypiai organizacijos tikslai bus efektyvūs, jei vienas kitą palaikys, tai yra vieni veiksmai ir sprendimai, įgalinantys pasiekti pasirinktą tikslą, neslopins kitų tikslų įgyvendinimo. Kitaip tariant, veiksmai bus suderinti, atliekant pasirinktą misiją.

1.5. Įmonės aplinkos analizės būdai ir metodai

Sekantis žingsnis nustačius savo misiją ir tikslus yra aplinkos įvertinimas ir analizė. Aplinkos analizė, tai įrankis, su kuriuo strateginio planavimo rengėjai kontroliuos veiksnius, suteikiančius didesnes galimybes arba parodančius kylančią grėsmę. Kokybiškai atlikta analizė duoda svarbius duomenis planavimui ir prognozavimui, perspėja apie grėšiančius pavojus, o kartais leidžia paversti tuos pavojus naudingais pagalbinkais, naujomis galimybėmis. Todėl sudarant strateginius planus, būtina įvertinti turimas galimybes bei grėšiančius pavojus. Šiame procese išskiriami šie galimybių ir pavojų veiksniai: ekonominiai, politiniai, rinkos, technologiniai, tarptautiniai, konkurenciniai, socialiniai. Esama ir prognozuojama ekonomikos būklė gali daryti dramatišką įtaką organizacijos tikslams. Todėl kai kurie ekonominiai aplinkos veiksniai turi būti pastoviai diagnozuojami ir įvertinami. Šie veiksniai: infliacijos arba defliacijos tempai, užimtumo lygis, tarptautinis mokesčių balansas, lito stabilumas, mokesčių tarifai ir kt. Organizacijos dalyvauja politiniame gyvenime. Tai rodo valstybės politikos svarbą verslo organizavimui. Technologiniai veiksniai taip pat turi didelę svarbą. Dėl techninės ir technologinės aplinkos analizė įgalina priimti teisingus sprendimus, nustatant veiksnius, kurie gali sukelti „futurošoką“ (t.y. ateities šokas). Nagrinėjant konkurencinius veiksnius būtina atlikti: konkurento būsimų tikslų analizę; įvertinti konkurento einamąją strategiją; veiklos prielaidų apžvalgą; konkurentinių stiprių ir silpnų vietų išsamius tyrimus. Socialinius veiksnius apibūdina visuomenės lūkesčiai, žmonių tarpusavio santykiai, dorovė ir t.t.

Strateginis organizacijos planas įgaus prasmę tik tuomet, kai bus realizuojamas, įgyvendinamas, turės finansavimą ir visapusiškai pagrįstus tikslus. Tačiau ir tuomet jo įgyvendinimas nėra toks paprastas kaip atrodo. Būtinai pastovus strateginio plano vertinimas ir koregavimas. Strateginio plano

rengėjai turi nuolatos ieškoti naujovių. Klaidinga tikėti apskritai, kad strateginis plano modelis gali nulemti jo sėkmingą įgyvendinimą.

Įmonės aplinkos analizė – daugybės vadybos, marketingo bei kitų dimensijų mokslinių darbų tyrimo objektas. Tradiciniai situacinės analizės modeliai, būdai ir metodai apsiriboja mikro ir makro aplinkų veiksmų analizė, tačiau šiuolaikinė praktika atskleidė ir įmonės portfelio analizės reikšmę. Būtent todėl šiame darbe analizuojami teoriniai situacinės analizės modeliai klasifikuojami į tris kategorijas: 1) makroaplinkos analizė; 2) mikroaplinkos analizė; 3) įmonės konkurentų analizė. Šių verslo aplinkų analizė yra būtina, kadangi tik išanalizavus verslo aplinkas įmanoma suformuluoti efektyviai pritaikomą organizacijos veiklos strategiją.

1.5.1. Makroaplinkos analizė

Makroaplinkos analizė yra įmonės aplinkos įvertinimas, leidžiantis identifikuoti esamas ir būsimas galimybes ir pavojus, kurie gali įtakoti įmonės sugebėjimus pasiekti savo tikslus. Makroaplinkos esminis bruožas yra tai, jog ji įtakoja įmonės veiklą ir jos plėtros galimybes, tačiau įmonė negali pakeisti makroaplinkos įtakos. Atsižvelgiant į didelę išorinės aplinkos įtaką, ypač ekonominės ar politinės krizės metu, įmonė turi žinoti savo galimybes ir pavojus, susijusius su funkcionavimu makroaplinkoje, numatyti jų pokyčius ateityje ir prie jų pritaikyti savas plėtros programas.

PEST analizė. Makroaplinką sudaro ekonominė (ekonominis augimas, infliacija, užimtumas, palūkanų normos, valiutų kursų svyravimai, investicijų klimatas, gamybos faktorių kainos), socialinė – kultūrinė (gyventojų galutinio vartojimo pokyčiai, gamtosaugos problemos, švietimas, sveikatos apsauga, kultūra), politinė – teisinė (tarptautinė politinė situacija, vidinė politinė šalies situacija, santykiai su šalies valdžios institucijomis, teisinis reglamentavimas) ir technologinė (valstybės technologijų politikos, naujos technologinės galimybės) aplinkos.

Ekonominė aplinka. Ekonominė aplinka susijusi su šalies bei tarptautiniu ūkiu, kuriame įmonė veikia, raida ir kryptimis. Todėl kiekvienai įmonei svarbu susipažinti su ekonominiais projektais arba prognozėmis. Ypač svarbu įmonėms pažinti ekonominę aplinką savo tikslinės rinkos viduje. Įmonės vadovybė, įvertindama ekonominių aplinkybių padėtį, turi atsižvelgti į tokius veiksmus (Palubinskas, 1997, p.54): bendrąsias nacionalinio produkto kitimo tendencijas, mokesčių normas, kredito gavimą, kapitalo kaupimą, infliacijos lygį, žmonių perkamąją galią, bendrąją pardavimų apimtį šalyje, nedarbo lygį.

Socialinė - kultūrinė aplinka. Socialinė - kultūrinė aplinka yra dinamiška. Konkrečių rūšių prekių paklausa labai greitai kinta, priklausomai nuo demografinių veiksnių, visuotinių įsitikinimų, vertybių, skonio, mados, gyvenimo pokyčių.

Politinė - teisinė aplinka. Politinė - teisinė aplinka nubrėžia įmonių veiklos reguliavimo ribas ir pagrindžia teisinius pamatus. Todėl strategijai sudaryti būtina atsižvelgti į egzistuojančias teises normas, jų pokyčius.

Technologinė aplinka. Verslo įmonėms didelę įtaką turi technologinė aplinka, kuri diktuoja technologinius prekių ir paslaugų gamybos principus bei procesus. Kartu technologinis pažangumas yra vienas iš konkurencinių veiksnių: nes technologija reikalauja didelių investicijų, kita vertus, ji didina gamybos našumą. Įmonė privalo sekti technologinės aplinkos pokyčius ir derintis prie jų turimomis galimybėmis bei apgalvotai.

1.5.2. Mikroaplinkos analizė

Vidaus veiksnių analizė būtina organizacijos pranašumams ir trūkumams nustatyti. Taip pat esamoji organizacinė struktūra lemia esminius organizacijos sugebėjimus. Todėl analizuojant organizacinę struktūrą, svarbu atsakyti į tokius klausimus (Jucevičius ir kt., 1996):

- 1) Kokia dabartinė organizacijos valdymo sistema, kokiais principais ji suformuota?
- 2) Koks struktūrinių dalinių kooperacijos laipsnis?
- 3) Kiek apibrėžtos pareigos ir atsakomybė?
- 4) Ar aiškios sprendimų priėmimo ir kitos valdymo procedūros?
- 5) Koks sprendimų centralizacijos ir decentralizacijos lygis?
- 6) Koks įsigalėjęs valdymo stilius?
- 7) Ar veikla labai formalizuota?
- 8) Kokia motyvavimo sistema ir ar ji efektyvi?
- 9) Kokie esamos struktūros privalumai ir trūkumai?

Kaip teigia G.T.Palubinskas (1997, p.93) knygoje „Strateginio planavimo procesas“, objektyvi vidaus veiksnių analizė svarbi dviem aspektais. Pirma, objektyvi vidaus veiksnių analizė rodo realų organizacijos galimybių profilį. Antra, vidaus veiksnių analizė rodo, ar organizacija turi priemonių kovoti su grėsmėmis ir pasinaudoti galimybėmis, kurias nustatė išorės veiksnių analizė. Minėtasis autorius vidaus veiksnių analizės procesą skaido į keturis etapus (žr. 6 pav.).



6 pav. Vidaus veiksnių analizės proceso etapai

Šaltinis: G.T.Palubinskas, 1997, p.93

Vidaus veiksnių analizė rodo, kurios galimybės bei grėsmės, numatytos remiantis išorės veiksnių analize, yra svarbios organizacijai. Pranašumas – tai bet kuris veiksnys, kuris trukdo organizacijos pastangomis siekti jos tikslų. Pranašumai yra svarbūs, nes jie sudaro organizacijos strategijos pagrindą (Staponkienė, Palumickaitė 2001, p.17).

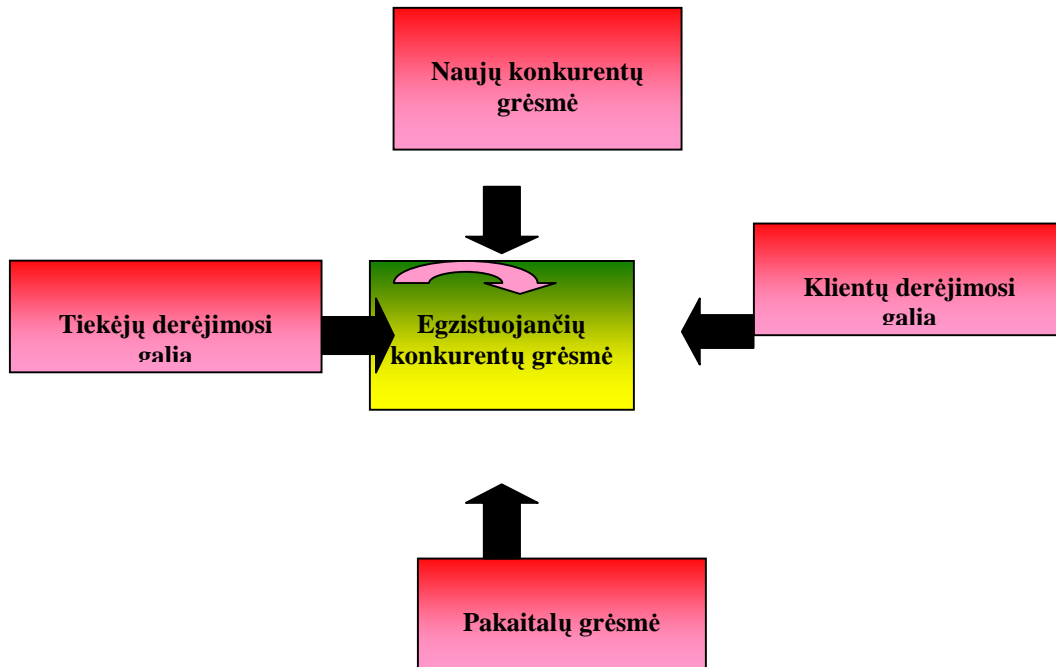
Skirtingi teoretikai identifikuoja nevienodus vidaus veiksnius, tačiau šiame darbe bus remiamasi G.T.Palubinsko pateikiama klasifikacija:

- Finansiniai ištekliai;
- Marketingo ištekliai;
- Techniniai ir organizaciniai ištekliai;
- Darbo ištekliai.

Taigi, remiantis šia tipologija praktinėje šio baigiamojo darbo dalyje bus įvertinami vidiniai lopšelio darželio “Gluosnis” ištekliai, aptariant kaip jie susiję su organizacijos galimybėmis konkuruoti ateityje ir siekti ilgo laikotarpio tikslų.

1.5.3. Konkurentų strateginė analizė

Konkurentų analizei atlikti yra sukurtas keletas strateginės analizės modelių. Vienas iš jų - konkurencinių jėgų modelis (žr. 7 pav.). M.Porteris (2001) nurodė pagrindines jėgas, kurios veikia šakos konkurenciją. Pagal šį modelį yra penkios bazinės jėgos, darančios įtaką organizacijos veiklai:



7 pav. Penkių jėgų modelis

Šių jėgų visuma nulemia galutinį šakos pelningumą, kuris galėtų būti vertinamas kaip ilgalaikio periodo investuoto kapitalo grąža. Priklausomai nuo rinką veikiančių jėgų stiprumo ir santykio, įvairių šakų pelningumo potencialas (kartu ir patrauklumas) gali būti labai skirtingas.

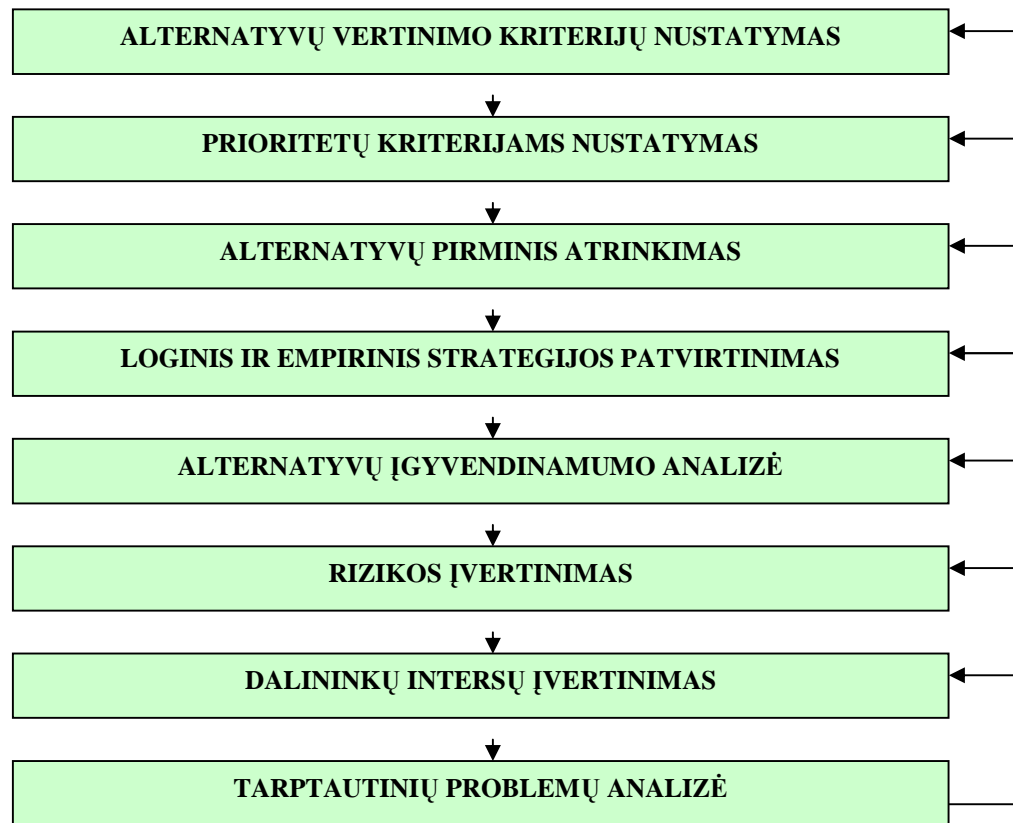
Konkurentų strateginis įvertinimas gali būti atliekamas ir matricinių modelių pagalba. Analizei atlikti naudojamos dvi plačiai žinomos matricos :

- „Bostono konsultacinės grupės“ matrica (BCG);
- „General Electric“ matrica;

1.6. Strateginių sprendimų alternatyvos, jų vertinimas ir parinkimas

Atlikus situacinę įmonės analizę pereinama prie strateginių sprendimų alternatyvų nustatymo etapų, po kurio seka strateginės alternatyvos parinkimas. Kadangi strateginio valdymo mokslas nenubrėžia tikslų ribų tarp šių dviejų etapų, tikslinga juos analizuoti kartu.

Po strateginių sprendimų alternatyvų suformavimo seka alternatyvų vertinimo ir strategijos parinkimo procesas. Kaip parodyta 8 pav., alternatyvų vertinimo ir strategijos parinkimo procesas yra pakankamai sudėtingas.



8 pav. Alternatyvų vertinimas ir strategijos parinkimas

Šaltinis: Vasiliauskas, 2000, p. 275

Tam, kad lyginti alternatyvas tarpusavyje, reikalingi atitinkami kriterijai. Alternatyvų lyginimas pagal keletą kriterijų reikalauja suteikti kriterijams prioritetus. Strategijos parinkimas yra daugiažingsnis procesas, kuriame išsiskiria pirminio atrinkimo stadija ir analizės tolimesnės detalizacijos įvairiais aspektais etapai. Reikalinga analizuoti strategijos įgyvendinamumo problemas, įvertinti rizikos laipsnį, atsižvelgti į dalininkų interesus, išnagrinėti strategijos tarptautines problemas. Tikslinga taip pat atlikti loginį ir empirinį strategijos pagrindimą. Strateginiame valdyme vyrauja nuostata, kad loginė ir faktais grindžiama alternatyvų analizė gali garantuoti, jog bus pasirinkta strategija, kurios įgyvendinimas bus sėkmingas. Logika ir įrodymai vaidina pirmaeilį vaidmenį pasirenkant galutinį sprendimo variantą iš klientų alternatyvų. Nors pateiktoje schemeje minėti alternatyvų vertinimo ir strategijos parinkimo proceso žingsniai ir išdėstyti į tam tikrą nuoseklią seką, tarp šių žingsnių egzistuoja ir grįžtamieji ryšiai.

Strategijos alternatyvų vertinimo procesas turi vykti pagal tam tikrus organizacijos specifika atitinkančius kriterijus. Alternatyvų vertinimo kriterijų gali būti daugybė. Šeši sekantys kriterijai yra laikomi pagrindiniais vertinant strateginių sprendimų alternatyvas: suderinamumas, tinkamumas, pagrįstumas, įvykdomumas, rizika, patrauklumas dalininkams.

Nustatant strategijos alternatyvų vertinimo prioritetus ne pelno organizacijoms, reikia įvertinti tą aplinkybę, jog šiuo atveju suderinamumo kriterijui nors ir suteikiamas aukščiausias prioritetas, jis susiejamas labiau su organizacijos misija, o ne su tikslais. Kiekviena ne pelno organizacija turi tikslą didinti pridėtają vertę ir šį tikslą galima išmatuoti kiekybiškai. Kiti ne pelno organizacijos tikslai būna susieti su paslaugomis ir vertingumu visuomenei, kurie kiekybiškai neišmatuojami. Tuo tarpu komercinėms organizacijoms prerogatyva teikiama kiekybiniam tikslams, nors neignoruoja ir kokybinio pobūdžio tikslų būtinybę ir galimybę. Todėl šiuo atveju ir akcentuojamas ne pelno organizacijų aukštas lojalumo savo misijai laipsnis (Vasiliauskas, 2000, p. 278).

Strategijos alternatyvų vertinimo ne pelno organizacijai ryškiai įtakoja specifinis sprendimų priėmimas ir vertybių skalė, kuri motyvuoja tokių organizacijų veiklą. Tokios organizacijos remiasi veiklos organizacijoje ir finansinės paramos jai savanoriškumo ir įsitikinimų principais ir toks veiklos stilius daro negalimu paprastą racionalų pasirinkimą iš identifikuotų strategijos alternatyvų aibės. Daugumoje atvejų ne pelno organizacijos yra decentralizuota su vietiniais sprendimų priėmimo centrais. Nežiūrint to, kad ne pelno organizacija yra griežtai orientuota konkrečiai misijai, centralizuotas alternatyvų įvertinimas yra sudėtingas. Strateginių alternatyvų vertinimo kriterijų komercinėse ir ne pelno organizacijose skirtumai gali būti apibendrinti sekančiai (Vasiliauskas, 2000, p. 278-279):

- komercinių organizacijų kriterijai – daugiau kiekybiniai (išmatuojami), nekintantys, suderinti, unifikuoti, operaciniai, aiškiai apibrėžti;
- ne pelno organizacijų kriterijai – daugiau kokybiniai (neišmatuojami), kintantys, konfliktuojantys, unikalūs, neoperaciniai, numanomi.

Strateginių sprendimų alternatyvų vertinimas ir parinkimas priklauso nuo to, kokio lygio strategija yra formuojama. Anot R.H.Hayes (1984), strategija gali būti trijų lygių: korporacinė, verslo vieneto arba funkcinio lygio. Analogiškus strategijų lygius išskiria ir J.A.F.Stoner (2000), R.Jucevičius (1998) ir kt., kurie šiuos strategijos lygius apibūdina štai taip:

- *Korporacijos lygio strategiją* suformuoja aukščiausio lygio vadovai daugiau nei vieno verslo vieneto interesams ir veiklai prižiūrėti. Svarbesni klausimai šiame lygyje būtų: Kokio pobūdžio

verslo veiklų turėtų imtis organizacija? Kokie kiekvieno verslo tikslai ir ateities norai? Kaip reikėtų paskirstyti išteklius šiems tikslams pasiekti?

- *Verslo vieneto strategija* (dar vadinama verslo linijos strategija) susijusi su atskiro verslo interesų ir veiklos valdymu. Ji aprėpia šiuos klausimus: Kaip verslas konkuruos savoje rinkoje? Kokius gaminius ar paslaugas jis turėtų siūlyti? Kokius klientus jis siekia aptarnauti? Kaip bus paskirstyti ištekliai verslo viduje? Verslo vieneto strategija mėgina nustatyti, kokio požiūrio reikėtų laikytis šiai veiklai savo rinkos atžvilgiu, kaip jis turi veikti, atsižvelgiant į turimus išteklius ir rinkos sąlygas.
- *Funkcinio lygio strategija* sudaro vadovams rėmą atliekant tokias valdymo funkcijas kaip marketingas ar gamyba, siekiant įgyvendinti verslo vieneto ir korporacijos strategijas.

Taigi, pagal J.A.F.Stoner ir kt. (2000), egzistuoja trys strategijos lygiai, tačiau esama ir kitokių strategijos paskirstymų pagal lygius. Pavyzdžiui, G.T.Palubinskas (1997) nurodo keturis strategijos lygius (žr. 9 pav.).



9 pav. Strategijų lygiai

Šaltinis: G.T.Palubinskas, 1997, p.144-155

Tačiau tiek teorinėje plotmėje, tiek praktinėje veikloje labai dažnai taikoma R.Jucevičiaus (1998, p.240) strategijų hierarchinių lygių klasifikacija, būtent todėl tolesnė šio darbo objekto analizė bus grindžiama šiuo požiūriu, kuomet strategija gali būti penkių lygių:

- 1) integracijos strategija;
- 2) korporacinė strategija;
- 3) verslo strategijos;

- 4) funkcinės strategijos;
- 5) operacinės strategijos.

Integracijos strategijos esmė – užtikrinti, kad organizacija veiktų kaip kolektyvinis visuomenės narys. Jos pagrindas – organizacijos misija ir filosofija (Jucevičius, 1998, p.241).

Korporacinė strategija neretai dar vadinama bendraja arba didžiąja organizacijos strategija, kurios paskirtis – efektyviai valdyti verslo vieneto portfelį, kad būtų pasiektas didžiausias jų bendros veiklos sinerginis efektas. Išskiriamos tokios korporacinės strategijos:

- organizacijos veiklos tikslų koregavimas;
- tikslų atskiriems verslo vienetams formulavimas;
- investicijų politikos formavimas;
- koordinacinių mechanizmų sukūrimas;
- atskirų verslo vienetų susietumo didinimas (Jucevičius, 1998, p.243).

Verslo strategijos. Verslo strategijos paskirtis yra įgyti konkurencinį pranašumą savo veikoje. P.Zakarevičius išskiria penkias verslo požiūrio alternatyvas: augimo, restruktūrizavimo, kooperavimo, posūkio bei jungimosi strategijas. Šio autoriaus pateikiami strateginiai modeliai bei jų modifikacijos dažniausiai aptinkami mokslinėje strateginio valdymo literatūroje.

Operacinės strategijos. Tai atskirų struktūrinių padalinių, lokalinių veiklos vienetų strategija, kaip geriausiai pasiekti jiems keliamus tikslus. Gali atrodyti, kad šiame lygmenyje nesprendžiami strateginiai uždaviniai. Organizacijos mastu – taip, tačiau net mažiausias organizacijos vienetas, siekiantis išlikti ir būti efektyvus, reikalingas turi sukurti savo strategiją. Konkretus padalinys gali pasirinkti ir proaktyvią ir pasyvią strategiją, siekti preciziškumo ar novatoriškumo. Savo strategiją gali turėti ne tik bet kuris organizuotas vienetas, bet net ir kiekvienas individas. Paprastai taip ir yra, tik vadovai, o neretai ir patys individai tiesiog nesugeba to pastebėti, suprasti ar išreikšti (Jucevičius, 1998, p.245).

Funkcinės veiklos strategijos. Funkcinės strategijos formuojamos siekiant palaikyti pagrindinę – verslo strategiją, kadangi jokia integruota, visuminė veikla, kuria siekiama patenkinti vartotojo poreikius, negalima, neatliekant daugelio skirtingų veiksmų. Pagrindinės funkcinės strategijos yra šios:

- gamybos (ar kitokios pagrindinės resursų transformavimo į produktą / paslaugą, veiklos);
- marketingo;
- finansų;
- novacijų (tyrimų ir tobulinimo);
- personalo ar žmoniškųjų išteklių valdymo.

Gamybos strategija – tai organizacijos viduje vykstančių resursų transformavimo į potencialią naudą vartotojui strategija. Jos paskirtis - sukurti ir materializuoti rinkoje konkurentišką produktą. Pagrindinis uždavinys, kurį tenka spręsti, formuojant šią strategiją – tai formavimas techninio personalo suvokimo, kad efektyvus gamybinis vienetas – tai nebūtinai tas, kuris maksimaliai efektyvus ekonomine prasme ar yra techniškai pažangus, bet tas, kuris geriausiai atitinka verslo poreikį – sujungia sugebėjimus su konkurencinio pranašumo veiksniais (Jucevičius, 1998, p.246).

Novacijų (tyrimų ir tobulinimo) strategija išreiškia inovacinių procesų valdymą. Ir šia strategija siekiama palaikyti kitas organizacijos strategijas.

Finansų valdymo strategijoje turėtų atsispindėti kokius apsirūpinimo resursais kanalus naudos organizacija; ar daugiau pelno skirti dividendams mokėti, ar investicijoms; ar į trumpalaikę, ar į ilgalaikę perspektyvą turėtų būti kreipiamas didžiausias dėmesys; kurios organizacijos veiklos – prekyba, marketingas, vystymas ar kitos – turėtų būti prioritetiškai finansuojamos (Jucevičius, 1998, p.248).

Žmoniškųjų resursų valdymo strategija priklauso nuo organizacijos, jos aplinkos bei bendrosios strategijos pobūdžio ir apima žmoniškųjų resursų parinkimą ir samdą, atlyginimą, įvertinimą, vystymą, karjeros planavimą bei kitas personalo valdymo veiklas.

Marketingo strategiją dauguma autorių sieja su konkurencinio pranašumo įgijimu. Tokiu atveju išskiriamos žemos kainos taikymo, diferenciacijos bei koncentracijos strategijos.

Žemos kainos strategija. Ilgalaikių konkurencinių pranašumų įgijimas vartotojams prekes siūlant mažesne kaina, tradiciškai vertinamas kaip pagrindinis būdas siekiant pranašumo. Jo pagrindas - įmonės sugebėjimas efektyviausiai valdyti savo resursus ir taip pasiekti mažesnius veiklos kaštus nei konkurentai.

Kaina esamuoju laiku dažnai jau nebevaidina pagrindinio vaidmens lemiant konkurencinę sėkmę, tačiau išliko nemažai veiklos rūšių, ypač plataus vartojimo, maisto produktų gamyboje, kur konkuruoti kitais parametrais negu kaina yra gana ribotos galimybės. Netgi jei siekiama konkuruoti per prekių diferencijavimą, galimybė manevruoti kaina išlieka svarbia prielaida dar efektyviau diferencijuoti produktą. (Jucevičius, 1998)

Žemesnių kainų taikymo būdo šaltinis yra įmonės galimybės pasiekti mažesnę prekęs savikainą nei konkurentai. Pagrindinis veiksnys - pažangi technologija, gamybos masto ekonomija, žaliavos prieinamumas. Lyderis kaštų mažinimo ir produkcijos diferencijavimo srityje turi prilygti konkurentams ar bent nedaug atsilikti.

Diferenciacijos strategija. Taikant šį būdą įmonė kuriuo nors aspektu siekia unikalumo. Tokia elgsena reikalauja didesnių, gamybos kaštų. Įmonė turi kartu siekti didinti gamybos efektyvumą ir

mažinti sąnaudas, nes priešingu atveju gali tapti nekonkurencinga dėl santykinai didelės savikainos. Diferenciacijos būdo esmė pelno įmonei gavimas kuriant vartotojui vertę, kuri yra skirtinga ir didesnė nei siūlo konkurentai. Analizuojant diferenciaciją, labiausiai reikia paisyti vartotojo. Taikant diferenciacijos būdą sujungiamas supratimas apie vartotoją ir produktą, taip pat poreikio nustatymas ir jo tenkinimo būdai.

Diferenciacija negali būti siejama tik su produkto ypatumais, bet turi apimti visą įmonės ir vartotojo santykių kompleksą, apčiuopiamus ir neapčiuopiamus aspektus. Apčiuopiami ypatumai - tai susiję su matomomis produkto ar paslaugos charakteristikomis ir galintys būti pasirinkimo veiksniumi. Tai visų pirma: dydis, spalva, forma, technologija ir kita. Neapčiuopiami ypatumai pagrįsti daugiau emocijomis, jausmais, socialiniais ir psichologiniais veiksniais (pavyzdžiui, siekis statuso, išimtinumo, individualumo ir panašiai).

Viena svarbiausių sąlygų, būtinų norint sėkmingai diferencijuoti produktą yra tinkamas rinkos vartotojų segmentavimas. Diferencijuojant produktą labai svarbu įvertinti tokias jo charakteristikas: vientisumą, tinkamumą, kokybę, novatoriškumą.

Diferencijavimas visuomet didina prekės kainą. Ši didėjimą sąlygoja tiesioginiai ir netiesioginiai kaštai, gaunami dėl negalėjimo naudotis masinės gamybos teikiamomis galimybėmis, taip pat papildomos išlaidos įvairiems su diferencijavimo susijusiems veiksams. Neretai laikomasi nuomonės, kad investicijos į diferencijavimą mažina pelną. Taigi vertinant diferencijavimo būdo taikymą įmonėje, reikia pasverti akcentuojamojo ypatumo vertę ir, tai kaip šią vertę suvokia vartotojas.

Nedaug naudos duoda pastangos identifikuoti tas vartotojui svarbias ypatybes, kurių įmonė negali deramai patenkinti. Lygiai taip pat menka nauda akcentuoti tuos galimus produkto ypatumus, kuriuos įmonė gali pasiūlyti, bet kurie nėra svarbūs vartotojams. Diferencijavimo būdą perspektyviausia taikyti tada, kai:

- 1) Yra didelis diferencijavimo metodų pasirinkimas;
- 2) Vartotojai turi skirtingus norus;
- 3) Vartotojai vertina diferencijuotus produktus;
- 4) Konkurentai nenaudoja diferencijavimo arba jį naudoja nepakankamai kūrybiškai (Jucevičius ir kt., 1996).

Koncentracijos strategija. Pastangų sutelkimas į kurį nors veiklos aspektą siauroje konkurencijos srityje šakos viduje: pirkėjų grupė, konkreti produkcija ar konkreti geografinė rinka. Esmė - pasirinkti rinkos segmentą ir jį aptarnauti geriau ir efektyviau negu konkurentai. Ilgalaikių

konkurencinių pranašumų galima įgyti arba mažinant savikainą arba didinant produkcijos diferencijavimą ir tuo išsiskirti iš konkurentų.

Vienas svarbiausių pranašumų išryškėja tada, kai tiesioginiai konkurentai nesugeba taip pat efektyviai aptarnauti pasirinktos specifinės rinkos. Naujiems konkurentams ši niša gali atrodyti nepatraukli dėl ribotų veiklos apimčių ir būtinumo specializuoti bei su tuo susijusių papildomų kaštų. Analogiška situacija yra ir produktų pakaitalų atžvilgiu. Tiekėjų derybinė galia mažėja dėl mažo jų suinteresuotumo integruoti savo veiklą mažo segmento link, o vartotojai paprastai būna lojalūs specifinę prekę ar paslaugą teikiančiai įmonei.

Koncentracijos būdas paprastai gan sėkmingas, nors neretai gali atrodyti, kad jo taikymas riboja potencialų augimą. Sėkmingos specializuotos įmonės auga vystydamos savo sugebėjimus ir koncentruodamosios į geriausiai žinomas rinkas.

Vienas iš koncentracijos būdo taikymo pranašumų yra tas, kad nereikia didelių resursų, norint įsitvirtinti nedideliame segmente, sąlyginai nedidelė rizika ir nedideli potencialūs nuostoliai nesėkmės atveju. Be to, specializuojantis tam tikroje veikloje galima pasiekti tobulos technologijos, aptarnavimo, marketingo ir taip didinti savo konkurencinį saugumą bei apriboti riziką, kada bus nuspręsta diversifikuotis į nesusijusius verslo vienetus. Stiprėdama įmonė gali augti, vystydama savo segmentą, formuodama jame naujus, papildomus poreikius, užimdama konkurento rinkos dalį ir bandydama parduoti produktą iki tol jo nenaudojusiems vartotojams.

Ši ilgalaikių konkurencinių pranašumų įgijimo būdą galėtų taikyti įmonės, kai egzistuoja tokios prielaidos: (1) galima išskirti aiškius rinkos segmentus, turinčius specifinius poreikius; (2) įmonė neturi pakankamai resursų, kad galėtų naudoti diferenciaciją, siektų tenkinti masinio vartojimo poreikius; (3) įmonės rinka ir prekė pasižymi deramu atsparumu potencialių konkurentų veiksams; (4) iš segmento yra gaunamos stabilios pajamos, o ir veiklos apimtys yra adekvačios esamam ir artimiausiam potencialiam poreikiui; veiklos sritis nepasižymi sezoniškumu ir cikliškumu, nes priešingu atveju įmonė būtų priversta diversifikuoti savo veiklą ir dėl to prarastų koncentracijos teikiamus privalumus (Jucevičius ir kt., 1996).

Strateginių alternatyvų vertinimas. Sukūrus strateginių sprendimų alternatyvas, prasideda alternatyvų vertinimo ir strategijos parinkimo procesas. Strategijos parinkimas yra daug apimantis procesas, kuriame skiriama pirminio atrinkimo stadija ir analizės tolesnės detalizacijos įvairiais aspektais etapai. Reikia analizuoti strategijos įgyvendinamumą, įvertinti rizikos laipsnį, atsižvelgti į dalininkų interesus, išnagrinėti strategijos tarptautines problemas. Verta padaryti loginį ir empirinį strategijos pagrindimą. Strateginiame valdyje vyrauja nuostata, kad loginė ir faktais grindžiama

alternatyvų analizė gali garantuoti, jog bus pasirinkta strategija, kurios įgyvendinimas bus sėkmingas (Vasiliauskas, 2002, p.264).

Vienas iš strategijos alternatyvų įvertinimo metodų yra imitacinis modeliavimas. Imitacinis modeliavimas leidžia prognozuoti strateginių alternatyvų rezultatus statistine ir ekonometrine technika. Pripažįstant, kad organizacijos strategija yra labai sudėtingas objektas matematiniam modeliavimui, šiandien dar negalima teigti, kad imitacinis modeliavimas yra praktiškai galinga analizės technika (Vasiliauskas, 2002, p.287).

Įvertinti alternatyvius scenarijus galima tik žinant, kas būtų, jei organizacija neįgyvendintų siekiamos strategijos. Tačiau tokiems vertinimams būdingas didelis neapibrėžtumas ir paklaidos laipsnis.

Strategija gali būti parenkama įvairiais būdais ir metodais, bet pagrindinė sąlyga yra ta, jog strateginės alternatyvos parinkimas turi būti grindžiamas situacijos analizės rezultatais.

Taigi, ketvirtojo ir penktojo etapų metu, remiantis situacijos analize nustatomos galimos strategijos ir parenkama tinkamiausia iš jų. Tiek teorijoje, tiek praktikoje dažnai pastebima, jog strategijos parinkimu užbaigiamas strategijos formulavimo procesas. Tačiau parinkti strategiją neužtenka, - ją būtina įgyvendinti bei atlikti jos auditą. Būtent tai ir akcentuoja paskutinis strategijos formavimo modelio etapas.

1.7. Strategijos įgyvendinimas ir kontrolė

Strategijos formulavimas sukuria planą, kuris nurodo konkrečius organizacijos tikslus. Strategijos įgyvendinimas yra logiškas ir metodiškas procesas, kai strateginis planas paverčiamas veiksmis, būtiniais organizacijos strateginiams tikslams ir planuotiems finansinės veiklos lygiams pasiekti. Strategijos įgyvendinimas paverčia ją realybe. Anot G.T.Palubinsko (1997, p.171), - „tai daugiausia administracinė veikla, jungianti svarbiausius organizavimo, biudžeto lėšų numatymo, motyvavimo, kultūros kūrimo, kontrolės ir vadovavimo veiksmus“. B.Martinkus ir V.Žilinskas strategijos įgyvendinimo procesą apibrėžia kiek paprasčiau teigdami, jog „strategijos įgyvendinimas – tai veiksmai pagrįsti tokiu planavimu, t.y. perėjimu nuo analizės prie administravimo bei strategijos kontrolės“ (1997, p.354).

Strategijos realizavimo procesas apima tokią veiklą:

- 1) Organizacijos sugebėjimą realizuoti strategijos sukūrimą;
- 2) Aprūpinimo reikiama resursais planų sukūrimą;
- 3) Strategijos diegimui palankaus klimato suformavimą;

4) Adekvataus valdymo stiliaus ir klimato suformavimą (Staponkienė, 2001, p.23).

Įgyvendinant strategiją visos organizacijos sutelkimas strategijos vykdymui ir užtikrinimui, kad pasirinkto plano vykdymui reikalingi ištekliai bus prieinami (žmonės, turintys svarbių strategijos įgyvendinimui įgūdžių; atitinkamas biudžeto paskirstymas ir veiklos politika, skatinanti veiksmingą strategijos įgyvendinimą; atitinkama atlyginimo sistema ir strategijos vykdymą skatinanti organizacijos kultūra) yra vadovų kompetencijoje. Už atskirų strategijų punktų ir planų vykdymą turi būti paskirti atsakingi darbuotojai, jiems sudarytos visos sąlygos. Visa tai jau turi būti numatyta strategijos kūrimo atskiruose etapuose. Svarbiausia operatyviai reaguoti į verslo aplinkos pasikeitimo sąlygas ir pakoreguoti strategijos kryptis ir įgyvendinimo veiksnius.

Sėkmingas strategijos įgyvendinimas reikalauja, kad vadovai būtų gerai susipažinę su veiklos eiga ir jai kylančiomis kliūtėmis. Joks strateginis planas negali numatyti visų sunkumų, su kuriais organizacija susidurs. Todėl atsitiktinumų numatymas yra svarbi strategijos įgyvendinimo dalis. Tai yra alternatyvių veiklos krypčių numatymas, reaguojant į veiklos sąlygų pasikeitimus. Jei prognozuotos permainos įvyksta, organizacija gali greitai keisti savo tikslų siekimo taktiką. Visi pradinio plano pakeitimai turi būti užrašomi kartu su paaiškinimu, kodėl jie padaryti, ir pridedami prie pradinio plano, kad išliktų tvarkingas aprašymas, kaip planas buvo įgyvendintas. Metų tikslai, funkcinės strategijos ir specifinės politikos yra komunikavimo priemonė, būtina vykdant organizacijos strateginį planą. Pavertus organizacijos ilgalaikius tikslus trumpalaikiais veiklos planais, strategija tampa darbine. Kai strategija įgyvendinta, turi būti tikrinama, kaip pasiekti strateginiai tikslai. Svarbiausias metodas, nustatant, kaip organizacija siekia planuotųjų tikslų, yra faktiškų rezultatų palyginimas su pradiniais strateginiais tikslais (Palubinskas, 1997, p.172).

Tačiau, kaip jau buvo minėta šiame darbo poskyryje, strategijos įgyvendinimas neatsiejamas nuo jos kontrolės. S.Stoškus knygoje „Bendrieji vadybos aspektai“ kontrolės procesą apibūdina kaip „darbų eigos arba jų rezultatų palyginimą su numatytaisiais“ (2002, p.174). F.S.Butkus pateikia labai panašų šios valdymo funkcijos apibrėžimą: „kontrolė yra procesas, kuriuo stengiamasi užtikrinti esamos veiklos atitikimą su reikiama veikla, tai yra užsibrėžtais tikslais“ (2003, p.153). A.Šeibokienė knygoje „Vadybos pagrindai“ teigia, jog „kontrolė – tai bet kurios veiklos srities tikrinimas, priežiūra, stebėjimas“ (2002, p.106). Kontrolė apima iš esmės visus valdymo proceso elementus - pradedant organizacijos uždavinių nustatymu, optimaliu jos veiklos organizavimu, teisingai atliekamu darbu su personalu, vadovavimu, derinant individų ir organizacijos tikslus. Taigi, strateginis organizacijos valdymas – ne išimtis. Kontrolės procesą sudaro tiesioginė ir grįžtamoji kontrolė. Tiesioginė kontrolė leidžia numatyti ir įvertinti, kaip įgyvendinama strategija, ar realūs rezultatai yra tokie, kokių tikėtasi. Grįžtamoji kontrolė teikia informaciją apie organizacinių veiksmų rezultatyvumą ir efektyvumą, jei

realūs rezultatai ne tokie, kokių tikėtasi, tuomet grįžtamoji kontrolė padeda surasti priežastis, grįžtant vėl prie pradinių strategijos ruošimo etapų (Staponkienė, 2001, p.24).

Taigi, įmonės verslo strategijos įgyvendinimas - vienas sudėtingiausių verslininkystės procesų; jis lemia ir verslo sėkmę ir priklauso nuo realumo, pagrįstumo ir kontrolės. Remiantis mokslinėmis kontrolės termino interpretacijomis, būtų galima preziumuoti, jog organizacijos strategijos proceso kontrolė turi parodyti, ar žemesnieji hierarchiniai lygiai atlieka savo funkcijas siekiant, jog planų įvykdymas atitiktų numatytus standartus.

1.8. Lopšelio – darželio strategijos formavimo proceso teoriniai aspektai

Vienas iš aktualiausių vadybos aspektų - įvertinti aplinkoje ir viduje vykstančių pokyčių reikšmę veiklai organizuoti ir numatytiems rezultatams siekti, eliminuoti galimą neigiamą kaitos įtaką, numatyti ir panaudoti galimas teigiamas pasekmes (Zakarevičius, 2003). Kai „tirštėja“ ūkinė situacija, greitėja pokyčiai, organizacijos vadyba turi tapti objektu, kuriam keliami specifiniai tikslai, projektuojami mechanizmai, kryptingai veikiantys ne vien organizacijos funkcionavimo tęstinumą, bet ir jos valdymo pokyčius (Zakarevičius, Kvedaravičius, Augustauskas, 2004).

Visa tai, kas pasakyta apie pokyčius, bendrąja prasme, tinka ir švietimo kaitai. Politiniai pokyčiai švietimo srityje pastaraisiais dešimtmečiais vyksta nuolat (Želvyys, 1998). Švietimo kaita - sudėtingas procesas, o kaitos poveikio vaikams galima tikėtis tada, kai ji apima: švietimo politiką (vietos lygmuo: savivaldybė, lopšelis - darželis) ir švietimo politikos realizavimą būtent veiklą lopšelyje - darželyje: pedagogo - vaiko sąveika (Janiūnaitė, Jotautienė, Cibulskas, 2002).

B. Everard ir G. Morris (1997) teigia, kad švietimo pokyčiai veikia žmogaus intelektą ir emocijas; jie gali sujunginti žmonių vertybių sistemas; jie paveikia organizaciją, jos struktūras, normas, aplinką. Tad jie negali sėkmingai vykti, jei nebus palaikomi ir kreipiami norima linkme.

Galimybė tinkamai reaguoti į besikeičiančias sąlygas – lopšelio - darželio strateginio valdymo esmė (Jucevičius, Jucevičienė, Jankūnaitė, Cibulskas, 2002). B. Davies ir L. Ellison (2002) teigia, kad lopšeliui - darželiui būtina užsiimti ateities planavimu, perspektyvų numatymu, ir pristato lopšelio - darželio planavimo modelį. Strateginis planavimas sąlygoja operatyvinį planavimą. Veiklos planų sėkmingas / nesėkmingas vykdymas turi įtakos strateginio plano koregavimui. Panašus strateginio ketinimo ir ateities perspektyvos ryšys: ateities perspektyva sąlygoja strateginio ketinimo suformavimą, o jo realizavimas veikia ateities perspektyvą.

Lietuvos švietimo teoretikai (R. Jucevičius, P. Jucevičienė, B. Jankūnaitė ir G. Cibulskas), taiko R. Jucevičiaus sukurtą strateginio valdymo proceso modelį, adaptuotą lopšeliui - darželiui. Anot minėtų

teoretiku, lopšelio - darželio strateginio valdymo proceso atspirties taškas — bendroji jo misija, kurią lopšeliui – darželiui užduoda jo, kaip švietimo institucijos, esmė. Todėl išorinė ir vidinė aplinka analizuojama turint mintyje esamą konkrečios švietimo institucijos paskirtį. Atlikus šią analizę, misija gali būti koreguojama. Po to projektuojama vizija, kurios formuluotė priklauso ne tik nuo išorinės ir vidinės aplinkos analizės, bet ir nuo lopšelio - darželio vadovų vertybinių orientacijų, požiūrių, interesų. Turint misiją ir viziją, numatomi strateginiai tikslai ir strateginės alternatyvos. Tada formuluojama *strategija* ir rengiamas strateginis planas (Jucevičius ir kt, 2002).

2. LOPŠELIO DARŽELIO „GLUOSNIS“ SITUACIJA

2.1 Lopšelio darželio „Gluosnis“ išorinių veiksnių analizė

Politiniai veiksniai. Mokslas ir švietimas ir toliau liks prioritetinga šalies sritis, bus įkurta darni, veiksminga ir visoms gyventojų kategorijoms prieinama švietimo sistema, sudaranti sąlygas Lietuvos gyventojams mokytis visą gyvenimą. Valstybė siekia užtikrinti visuotinę ankstyvąją ikimokyklinę ir priešmokyklinę ugdymą; užtikrinti švietimo sistemos kokybę integruojantis į bendrąją Europos šalių švietimo erdvę. Pagrindinis įstatymas, reglamentuojantis ikimokyklinių įstaigų veiklą yra Švietimo įstatymas, kurį Lietuvos Respublikos Seimas patvirtino 2003 m. Tais pačiais metais buvo patvirtintos Valstybinės švietimo strategijos 2005–2012 metų nuostatos. Vaikų gerovės valstybės politikos strategijoje 2005–2012 m. numatomis priemonėmis bus siekiama sudaryti sąlygas visų šalies vaikų gerovei. Geras valdymas ir skaidri vyriausybės veikla yra būtina spartaus šalies progreso sąlyga. Viena iš strateginių valstybės tikslų – per artimiausius 10 m. padidinti dėmesį švietimo plėtrai, įvertinant, kad nuo jo visiškai priklausys ir Lietuvos ekonominės politikos strateginių tikslų realizavimas. Stiprinama savivaldybių atsakomybė ir švietimo prieinamumas bei kokybė savivaldybių teritorijoje. Gerėja mokslo bei švietimo įstaigų optimizavimas. Įvestas priešmokyklinėse grupėse mokinio krepšelis, įkurta Respublikinė ikimokyklinių įstaigų vadovų asociacija, kuri įtakoja Lietuvos Respublikos vyriausybę ir Lietuvos Respublikos Seimą, įvairias ikimokyklinio ugdymo klausimais, rengiant įstatymus. Neigiami veiksmai, kurie turi įtakos ikimokykliniam ugdymui – nepakankamai plėtojami žmogiškieji ištekliai bei mokymosi visą gyvenimą galimybės, nesutvarkytas valstybinis renkamų duomenų ir informacinių sistemų ūkis. Švietimo grandžių tarpusavio uždavimas, neaiškūs prioritetai, sėkmės kriterijai, menkos sąsajos su finansinėmis galimybėmis, permaininga politinė parama.

Ekonominiai veiksniai. Lietuvoje sukurta veikianti rinkos ekonomika yra stabilios ekonominės plėtros pagrindas. Rinkos santykių įsigalėjimas įgalino įgyvendinti ekonomikos savireguliacijos mechanizmus ir apriboti tiesioginį valstybinį kišimąsi į ekonominius procesus. Švietimui 2005 m. buvo skirta 5,9% BVP (2002 m. – 6,1%). 2004 m. Lietuvos BVP, tenkantis vienam gyventojui (perkamosios galios standartais), sudarė 43,5% ES šalių senbuvių vidurkio, todėl akivaizdu, kad Lietuvos švietimo sistema pagal aprūpinimo sąlygas dar negalėjo pretenduoti į tokį pat aprūpinimo lygį, kaip ES valstybės senbuvės. Taip neišvengiamai pritrūksta lėšų, ypač ikimokykliniam ugdymui. Pasekmės – Lietuvoje ugdomi apie 55% penkiamečių, apie 70% šešiamečių vaikų (prasčiausia padėtis Europoje, kur šešiamečiai ugdomi praktiškai visi, penkiamečiai – dažniausiai 80–100%).

Tam tikras finansines galimybes atveria ES struktūriniai fondai, tačiau dalyvavimo ES programose patirtis rodo, kad būtina pasirūpinti ES finansinių išteklių panaudojimo veiksmingumu.

- Žiniomis besiremianti ekonomika tampa prioritetiniu Lietuvos siekiu, tačiau tam reikia stiprios intelektualios politinės valios.
- Didėjant atotrūkiui tarp pajamų privačiame bei valstybiniame sektoriuje švietimo sistema netenka potencialių pedagogų ir mokslininkų.
- Vienas iš prioritetų – ikimokyklinio ugdymo bei bendrojo lavinimo įstaigų tinklo optimizavimas efektyviau naudojant ir plėtojant materialinę bazę bei plėtoti papildomo ugdymo paslaugas, siekiant jų įvairovės.
- 2005 m. Šiaulių mieste užfiksuotas darbo užmokesčio didėjimas (908Lt), tačiau šiauliečių gaunamas darbo užmokestis vis dar nesiekia šalies mėnesinio darbo užmokesčio.
- Nuo 2002 m. gyvenimo lygis Šiaulių m. pradėjo augti, mažėjo nedarbas, ypač plėtėsi paslaugų ir prekių sektoriai.
- Konkurencija miesto ikimokyklinio ugdymo rinkoje taip pat turi tam tikrą reikšmę įstaigos veiklai. Šiaulių mieste yra platus ugdymo, švietimo įstaigų tinklas. Veikia 32 (su specialiomis) ikimokyklinio ugdymo įstaigos.
- Konkurencija miesto ikimokyklinio ugdymo rinkoje su bendrojo lavinimo mokyklomis.
- Ikimokyklinio ugdymo įstaigų tinklas ne visiškai patenkina šiauliečių poreikius, tačiau miesto savivaldybei steigti naujus darželius nėra tikslinga. Aktualesnės yra esamų ikimokyklinio ugdymo įstaigų renovacijos, modernizacijos ir pan. problemos.
- Daugiausia įstaigą lanko vaikai iš mikrorajono.

Socialiniai veiksniai. Netolygi šalies regionų, didmiesčių – periferijos ūkio raida didina skirtumus tarp savivaldybių švietimo biudžetų ir vidutinių gyventojų pajamų. Gyventojų senėjimo problema bus aktuali visai Europai, tačiau Lietuvai ji bus svarbi dėl didelės jaunų žmonių dabartinės ir būsimos emigracijos, taip pat dėl gimstamumo sumažėjimo.

Nuo 1991 m. gimstamumas mažėjo, tai daro įtaką pedagogų užimtumui žemiausiose švietimo sistemos pakopose (per dvejus metus vaikų gimstamumas sumažėjo 13,5%).

- Šiauliuose puoselėjamos ir plėtojamos ilgametės sporto tradicijos. Ikimokyklinio ugdymo įstaigose vykdomos judriųjų žaidimų veiklos, dalyvaujama respublikinėje programoje „Sveika gyvensena – gyvenimo būdas nuo vaikystės“. Didžioji mokyklinio ir ikimokyklinio amžiaus vaikų dalis yra antros sveikatos grupės, kuriai priskiriami sveiki, bet turintys nedidelių

anatominių ar funkcinų nukrypimų vaikai. Susirūpinimą kelia susilpnėjęs regėjimo bei klausos, skoliozės ir netaisyklingos laikysenos plitimas.

- Mieste yra sukurtas infrastruktūrinis pamatas plėtoti suaugusiųjų švietimą, informacijos sklaidą, kelti kvalifikaciją. Išplėtoti socialinių paslaugų ir psichosocialinės reabilitacijos sistemų veikla (realiai panaudojami infrastruktūriniai, žinių, bendradarbiavimo ir kopetencijų išteklių).

Technologiniai veiksniai. Įstojus į Europos Sąjungą ypatingai skatinamas informacinių technologijų naudojimas.

Sukūrus švietimo informacinį tinklą, sudaromos prielaidos valdymo struktūroms pereiti prie kokybiškai naujos vadybos, pagrįstos nuolatinėse sistemoje vykstančių procesų stebėjimu ir atskirų sprendimų įtakos jiems suvokimu bei koregavimu.

- Staigus informacijos ir komunikacijos technologijų tobulėjimas dažnai laikomas revoliucija, svarbia civilizacijos takoskyra, tokia pat svarbia, kaip abėcėlės sukūrimas, spausdinimo mašinos išradimas ar industrinė revoliucija. Kompiuteriai, internetas, mobyliojo ryšio priemonės yra daugialypė terpė, kuri tampa įprastine ir netgi būtina namų ūkio, darbo vietos bei laisvalaikio aplinka.
- Informacijai perduoti ir gauti būtinas komunikacinis ryšys. Informacija priklauso žmogiškajai komunikacijai. Kad informacija būtų perduodama, priimama ir suvokiama, turi veikti ryšio kanalai, kaip antai, žmonės, knygos, laikraščiai ir žurnalai, kompiuteriai, garsinės regimosios priemonės, organizacijos ir kita. Žinoma, svarbiausia informacija yra ta, kurią žmogus tiesiogiai gauna iš žmogaus ir ji yra niekuo nepakeičiama, unikali.
- Viena galimų kliūčių Lietuvos informacinės visuomenės plėtrai – kalbinės problemos bei programinės įrangos lokalizavimas.
- Lietuvoje taip pat pradėtos naudoti mokomosios programos. Šiuo metu jas siūlo Švietimo informacinių technologijų centras (ITC) (www.itc.lt), valstybinė švietimo įstaiga, atsakinga už IT kūrimą, diegimą ir taikymą švietimo sistemoje.
- Nuo seniausių laikų žaislai-vaikas-žaidimas yra glaudžiai tarpusavyje susiję. Tobulėjant gamybos technologijoms, keitėsi žaislai bei žaidimai – skudurinius, medinius, molinius pakeitė mechaniniai. Galiausiai elektronikos pasiekimai paskatino kompiuterinės technikos praturtinusios visiškai nauja patirtimi ne tik suaugusiųjų, bet ir vaiko veiklą, atsiradimą. Ta jau nauja žaidimų rūšis – kompiuteriniai žaidimai – sukėlė gana prieštaringas medikų, psichologų pedagogų, tėvų mintis.

- Teigiami veiksniai yra tai, jog miesto švietimo institucijų kompiuteriai prijungiami prie interneto, visa dokumentacija kompiuterizuota, skatinama iki 2010 m. organizacijas, verslo įmones paremti švietimo institucijų kompiuterizavimą. Artimiausiu metu rengiamasi sukurti visų Šiaulių ikimokyklinių įstaigų internetinę duomenų bazę (internetinę svetainę). Šiaulių universitete steigiamas nuotolinių studijų centras, kaip aukštojo išsilavinimo prieinamumas visuomenei, įsijungimas į Europos studijų ir mokslo erdvę.
- Interneto galimybės informacijos sklaidai ir įvaizdžiai.
- 2001 m. parengta šalies mokslo ir technologijų baltoji knyga, kuri pasiūlė pagrindines ilgalaikes šalies mokslo ir technologijų plėtros nuostatas.
- Informacinės technologijos ir techninės bei socialinės inovacijos sąlygoja fundamentalius pokyčius visuomenės gyvenime. Šie pokyčiai kelia iš principo naujus uždavinius mokslo ir ugdymo sistemai.
- Naujų technologijų, ypač informacinių, pažanga labai svarbi, nes sudaro sąlygas plėtoti tęstinį mokymą, nuolatinį ugdymą, demokratizuoti jį pritaikant žmonėms, turintiems skirtingas galimybes ir poreikius. Naujų metodų taikymas teikia daugiau galimybių radikaliai mokslinių tyrimų procesui atnaujinti.
- Informacinės visuomenės plėtra šalyje formuoja naujus uždavinius, naudojant informacines technologijas ikimokyklinėje įstaigoje. Lopšeliui-darželiui labai svarbu periodiškai atnaujinti ir įsigyti kompiuterių. Informacinės technologijos sukuria prielaidas prieinamumui miesto gyventojams didinti, informacijos sklaidai užtikrinti, informacijos paieškai pagreitinti.

2.2 Lopšelio darželio “Gluosnis” vidinių veiksnių analizė

Šiaulių lopšelis- darželis “Gluosnis” įkurtas 1969 metais. Darželis – ikimokyklinio ugdymo institucija, kurioje visapusiškai, harmoningai lavinami ir auklėjami vaikai, saugoma ir stiprinama jų sveikata, rūpinamasi jų fiziniu ir psichiniu saugumu, aktyvumu, saviraiška, skatinamas vaikų savarankiškumas, iniciatyvumas, kūrybiškumas, atskleidžiami ir ugdomi įvairūs gebėjimai, puoselėjama individualybė.

Teisinė bazė. Lopšelio- darželio “Gluosnis” vadovaujasi LR konstitucija, Lietuvos Švietimo pakietimo įstatymu, teisės aktais ir dokumentais reglamentuojančiais priešmokyklinį ugdymą, Šiaulių miesto savivaldybės ir švietimo skyriaus nutarimais, lopšelio darželio “Gluosnis” nuostatais, pareiginėmis instrukcijomis (žr. 1 priedą).

Organizacinė struktūra. Lopšelis-darželis „Gluosnis“ yra biudžetinė įstaiga. Ji pavaldi Šiaulių miesto savivaldybės administracijai. Ikimokyklinė įstaiga savo darbe vadovaujasi bendraisiais nuostatais, patvirtintais steigėjo, vidaus darbo tvarkos taisyklėmis, savivaldybės tarybos sprendimais. Įstaigos vykdomoji valdžia yra lopšelio – darželio direktorė, kuri:

- vadovuoja įstaigos strateginio plano, metinių veiklos programų, lopšelio – darželio švietimo programų rengimui, jas tvirtina bei vadovuoja jų vykdymui;
- nustatyta tvarka skiria ir atleidžia darbuotojus;
- atsako už demokratinį lopšelio- darželio valdymą, užtikrina bendradarbiavimu pagrįstus santykius, pedagoginio ir nepedagoginio personalo profesinį tobulėjimą;
- analizuoja lopšelio- darželio veiklos ir valdymo išteklių būklę, atsako už lopšelio – darželio veiklos rezultatus;
- atlieka lopšelio – darželio steigėjo paskirtas funkcijas, įtvirtintas lopšelio – darželio nuostatuose ir pareigybės aprašyme. Įstaigos valdymo struktūrą atspindi schema (žr. 2 priedą).

Lopšelyje darželyje veikia savivalda. Ji grindžiama švietimo tikslais, lopšelyje – darželyje „Gluosnis“ vykdomomis programomis ir susiklosčiusiomis tradicijomis. Savivaldos institucijos kolegialiai svarsto lopšelio – darželio veiklos finansavimo klausimus, priima sprendimus bei daro įtaką vadovo priimamiems sprendimams, atlieka visuomeninę lopšelio – darželio valdymo priežiūrą. Savivaldos institucijų įvairovę, jų kompetencijas ir sudarymo principus įteisina lopšelio – darželio nuostatai.

Lopšelio darželio „Gluosnis“ - aukščiausia savivaldos institucija, telkianti ugdytinių tėvus (globėjus), pedagogus, kitus darbuotojus ir visuomenės atstovus svarbiausiems įstaigos veiklos uždaviniams spręsti. Lopšelio darželio „Gluosnis“ taryboje pedagogai, tėvai (globėjai), kiti darbuotojai kartu su visuomenės atstovais atstovauja lygiomis teisėmis ir dalimis (po 3 atstovus). Tėvus į lopšelio-darželio „Gluosnis“ tarybą siūlo visuotinis tėvų susirinkimas, pedagogus – pedagogų taryba, kitus darbuotojus kartu su visuomenės atstovais – visuotinis įstaigos bendruomenės susirinkimas. Lopšelio – darželio „Gluosnis“ taryba veikia pagal parengtus tarybos nuostatus. Tarybos nariai už savo veiklą juos rinkusiems bendruomenės nariams atsiskaito vieną kartą per metus.

Lopšelio darželio taryba:

- Aprobuoja lopšelio darželio „Gluosnis“ veiklos nuostatus, vidaus darbo tvarkos taisykles, darbo saugos, pareigines instrukcijas;
- Teikia siūlymus dėl įstaigos darbo tobulinimo;

- Svarsto lopšelio darželio „Gluosnis“ pajamų ir išlaidų sąmatą ir kontroliuoja įstaigos ūkinę finansinę veiklą;
- Talkina formuojant lopšelio darželio „Gluosnis“ materialinius, intelektualinius resursus;
- Inicijuoja šeimos ir pedagogų bendravimą;
- Gali sustabdyti kitų savivaldos institucijų sprendimų įgyvendinimą, kol jų teisingumą bei teisėtumą ištirs kompetentingos institucijos. Įstaigos tarybą sudaro 9 nariai.

Pedagogų taryba – nuolat veikianti lopšelio – darželio „Gluosnis“ savivaldos institucija, pedagogų profesiniams ir bendriems ugdymo klausimams spręsti. Ją sudaro lopšelio darželio „Gluosnis“ vedėjas, visi pedagogai, medicinos darbuotojai. Pedagogų taryba veikia pagal parengtus nuostatus. Pedagogų tarybai vadovauja lopšelio darželio „Gluosnis“ direktorė. Pedagogų tarybos posėdžiai kviečiami ne rečiau kaip vieną kartą per ketvirtį. Juose gali dalyvauti ir kitų įstaigos savivaldos institucijų atstovai. Prireikus kviečiamas neeilinis pedagogų tarybos posėdis. Pedagogų tarybą sudaro 18 narių.

Pedagogų taryba:

- Analizuoja ugdymo procesą ir numato jo tobulinimo būdus;
- Aprobuoja individualias ugdymo programas ir veiklos kryptis;
- Skatina inovacijų paiešką ir patirties sklaidą;
- Analizuoja vaikų sveikatos, mitybos, kalbos korekcijos klausimus;
- Svarsto pedagoginės etikos klausimus;

Vadovaujantis Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos nuostatais, patvirtintais 2005 m. sudaryta įstaigos pedagogų atestacinė komisija. Pedagogų atestacinė komisija organizuoja atestaciją ir suteikia pedagogui pageidaujamą kvalifikacinę kategoriją, įvykdžius reikiamus kvalifikacinius reikalavimus. Kartą per metus atestacijos komisijos pirmininkas atsiskaito įstaigos tarybai apie komisijos darbą ir apibendrina atestavimo rezultatus. Komisija parenkama kas treji metai nuo jos sudarymo dienos.

Įstaigoje teikiama pagalba specialiųjų poreikių vaikams, kurie turi kalbos ir kalbėjimo sutrikimų. Šiems poreikiams nustatyti ir šalinti sudaryta lopšelio – darželio specialiojo ugdymo komisija. Specialiojo ugdymo komisija vadovaujasi 2002-06-07 nuostatais, patvirtintais švietimo ir mokslo ministerijos. Specialiojo ugdymo komisija ištiria vaikus, turinčius kalbos ir kalbėjimo sutrikimų, o logopedė taiso kalbos ir kalbėjimo trūkumus. Specialiojo ugdymo komisijai vadovauja

lopšelio darželio direktoriaus pavadootoja ugdymui. Į jos sudėtį įeina pedagogai ir lopšelio – darželio logopedė.

Lopšelis-darželis „Gluosnis“ dirba nuo 7.30 – 18.00 val. Veikia pailginta dienos grupė nuo 6.45 – 18.45 val. Priešmokyklinių grupių vaikai ugdomi 160 dienų per metus. Priešmokyklinių grupių vaikai gali atostogauti rudenį, žiemą, pavasarį ir vasarą.

Į lopšelių-darželių vaikai priimami centralizuotai: priėmimo tvarką nustato Šiaulių miesto savivaldybės taryba. Grupės komplektuojamos iki mokslo metų pradžios. Jei yra laisvų vietų, grupės gali būti formuojamos visus metus. Vaikų grupės formuojamos iš to paties arba įvairaus amžiaus vaikų. Lopšelio grupėje maksimalus vaikų skaičius 15, darželio grupėje – 20. Vaikas iš sąrašo išbraukiamas tėvų (vaiko globėjų) rašytiniu prašymu nuo prašymo pateikimo datos.

Finansiniai ir materialieji ištekliai. Įstaigos veikla finansuojama iš Šiaulių savivaldybės biudžeto lėšų. Krepšelio finansavimą gaunamas iš Respublikos mokslo ir švietimo ministerijos. Pagal LR labdaros ir paramos įstatymą gaunama 2% nuo pajamų mokesčio sumos.

Įstaigos finansiniai ištekliai yra riboti, tenkina tik pačius būtiniausius įstaigos veiklos, vaikų ugdymo (si) poreikius.

Tėvams (vaiko globėjams) nesumokėjus mokesčio už du mėnesius, vaikas išbraukiamas iš sąrašo, prieš tai raštu perspėjus tėvus (vaiko globėjus). Lopšelio-darželio vadovai sprendžia kiek ir kokios grupės bus formuojamos, atsižvelgdami į priimtų vaikų skaičių ir amžių. Jeigu nepilnai sukomplektuojamas vaikų skaičius, direktorius informuoja miesto savivaldybės tarybą apie esamą padėtį. Sprendimą apie grupių skaičių priima miesto savivaldybės taryba.

Vaikų maitinimą organizuoja Vilijos Preikšaitienės UAB „Vilartina“. Su maitinimą organizuojančia įmone sudaroma rašytinė sutartis, kurioje numatomos visos sąlygos dėl vaikų maitinimo. Užmokesčio dydį už maitinimą, lengvatas nustato Šiaulių miesto savivaldybės taryba.

Žmogiškieji ištekliai. Darželyje yra 8 grupės:

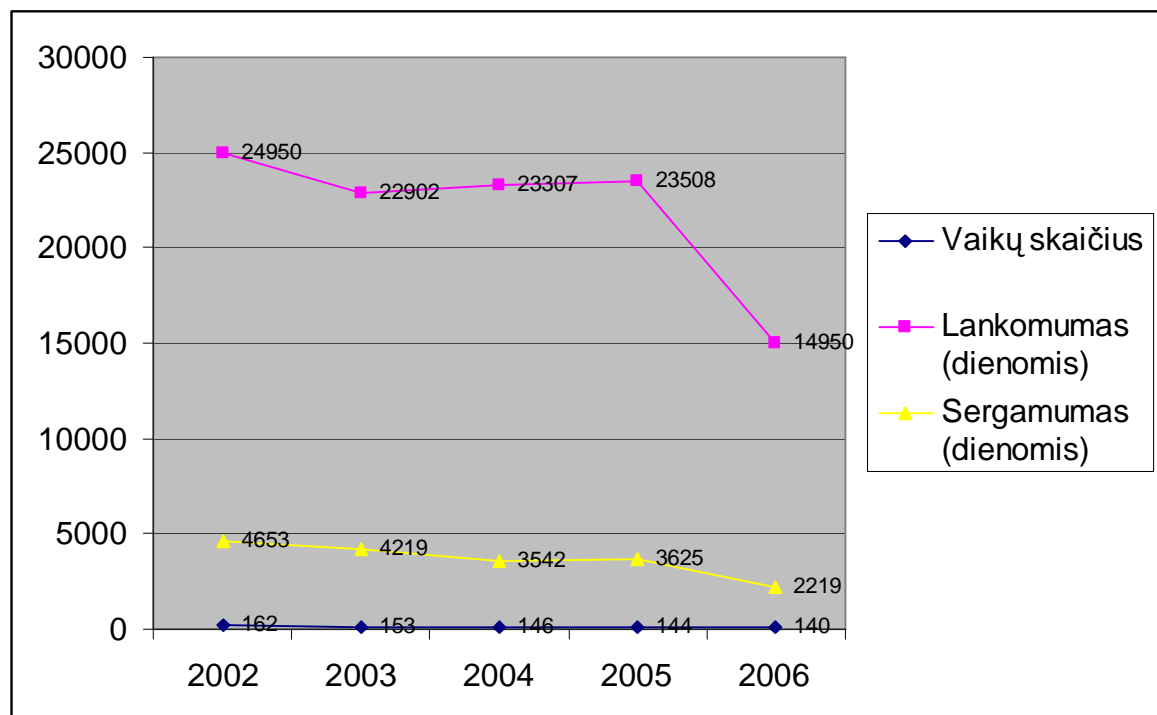
- ankstyvojo ugdymo grupės, kuriose ugdomi mažiausieji, nuo 1,5 iki 3 metų;
- ikimokyklinio ugdymo grupės nuo 3 iki 5 metų;
- priešmokyklinio ugdymo grupės nuo 5 iki 7 metų.

Vaikų skaičiaus dinamika darželyje per pastaruosius tris metus pavaizduotas 2 lentelėje.

Vaikų skaičiaus dinamika (2002-2006 m.)

	2002	2003	2004	2005	2006
Vaikų skaičius	162	153	146	144	140
Lankomumas (dienomis)	24950	22902	23307	23508	14950
Sergamumas (dienomis)	4653	4219	3542	3625	2219
Spec. poreikiai	30	33	31	30	16

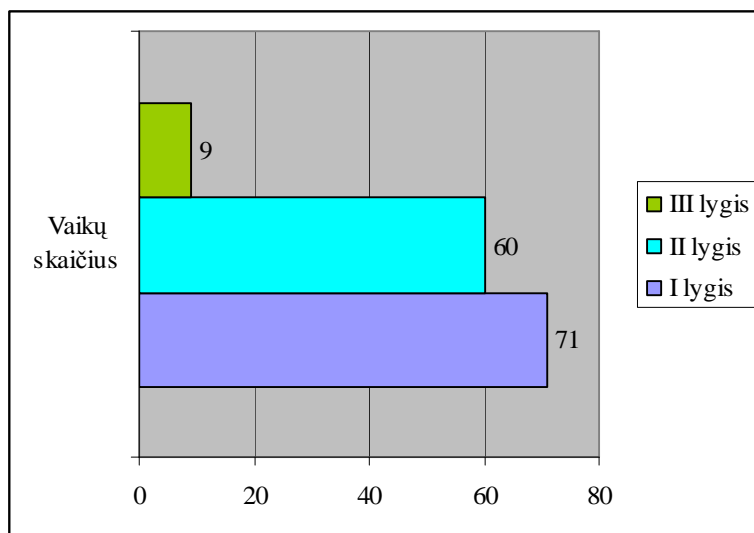
Vaikų turinčių spec. poreikių lyginant 2002-2006 m. skaičius didžiausias buvo 2003 - 2004 m.



10 pav. Vaikų skaičiaus dinamika (2002-2006 m.)

Kaip matyti iš 2 lentelės ir 10 paveikslo daugiausia vaikų lankančių lopšelių – darželių buvo 2002 m. Lyginant 2002 m. – 2006 m. vaikų skaičių darželyje matoma mažėjimo tendencija. Vaikų lankomumas mažiausias 2006 m. manoma, kad tam įtakos turėjo vaikų sergamumas. Lyginant 2002 m. – 2006 m. sergamumą matoma, kad didžiausias sergamumas buvo 2002 m., 2003 m. ir 2005 m.

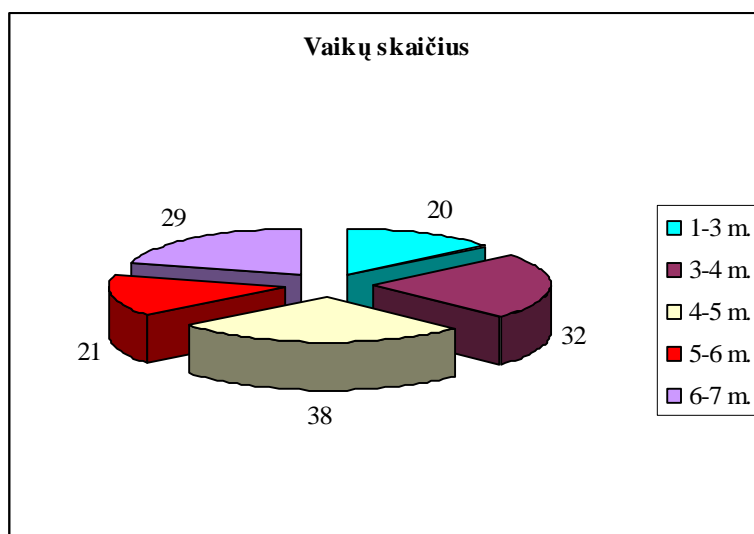
Iš šiuo metu lopšelių - darželių lankančių 140 vaikų, 9 vaikai gyvena nedarniose šeimose, 16 nepilnose šeimose, 2 vaikai yra globojami, 3 vaikai yra iš socialiai remtinių šeimų.



11 pav. Lopšelių – darželių lankančių vaikų sveikatos lygiai

Kaip matyti iš 11 pav. lopšelių darželių „Gluosnis“ daugiausia lanko vaikai, turintys I ir II sveikatos lygį.

Šiuo metu įstaigą lanko 58 mergaitė ir 82 berniukai. Grupės komplektuojamos pagal vaikų amžių. Lopšelių – darželių lankančių vaikų amžius suskirstytas pagal amžiaus grupes, kurios pateikiamos žemiau esančioje lentelėje.



12 pav. Amžiaus grupės

Kaip matyti iš 12 paveikslo lopšelyje darželyje daugiausia vaikų yra 3-5 metų amžiaus. Mažiausias vaikų skaičius pastebimas 1-3 m. bei 5-6 m.

2005 metų pabaigoje priešmokyklinių grupių vaikams buvo atliekami brandumo mokyklai tyrimai pagal kompetencijas. Iš 39 priešmokyklinės grupės lankančių vaikų, tyrime dalyvavo 38 vaikai. Šio tyrimo rezultatai atsispindi žemiau esančioje lentelėje.

3 lentelė

Pasiekimo mokyklai tyrimo rezultatai

Kompetencijos	Sveikatos		Pažinimo		Socialinė		Komunikavimo		Meninė	
	Vaikų sk.	%	Vaikų sk.	%	Vaikų sk.	%	Vaikų sk.	%	Vaikų sk.	%
Lygis										
Aukštas	34	89	21	55	23	61	23	61	30	79
Vidutinis	4	11	17	45	15	39	15	39	8	21
Žemas										

Kaip matyti iš 3 lentelės aukščiausiai vertinamos sveikatos ir meninės vaikų kompetencijos. Vidutinėms kompetencijoms priskiriamos pažinimo, socialinė bei komunikavimo kompetencijos.

2005 metais įrašyti į eilę 83 vaikai. Iš jų 1 metų – 11 vaikų, 2 metų – 26 vaikai, 3 metų – 20 vaikų, 4 metų – 12 vaikų, 5 metų – 10 ir 6 metų 4 vaikai.

Pedagoginio personalo stažas

	Visi pedagoginiai darbuotojai	Iš jų	
		direktorius	direktoriaus pav. ugdymui
A	1	2	3
Bendras pedagoginis darbo stažas iki 4 metų	-	-	-
nuo 4 iki 10 metų	1		
nuo 10 iki 15 metų	1		
15 metų ir daugiau	14	1	1
Direktoriaus vadybos darbo stažas ikimokyklinėje įstaigoje, metais	-		-

Kaip matyti iš 4 lentelės didžioji dauguma pedagogų turi 15 ir daugiau metų pedagoginį darbo stažą, tad galima daryti išvadą, kad lopšelyje- darželyje „Gluosnis“ dirba patyrę ir kvalifikuoti specialistai.

Įstaigoje dirbančių pedagogų amžius

	Pedagoginių darbuotojų amžius	
	iš viso	iš jų moterų
A	1	2
Iš viso pedagoginių darbuotojų	18	18
jaunesnių nei 25 m.	-	-
26-29 m.	-	-
30-34 m.	-	-
35-39 m.	1	1
40-44 m.	4	4
45-49 m.	3	3
50-54 m.	7	7
55-59 m.	1	1

Kaip matyti iš 5 lentelės lopšelyje darželyje „Gluosnis“ dirba 18 pedagogų, kurie esti vyresnio amžiaus. Jų vidutinis amžius svyruoja nuo 40 iki 54 metų. Tarp lopšelio darželio „Gluosnis“ darbuotojų galima rasti ir pensijinio amžiaus pedagogų. Juos galima įvardinti, kaip aukštą kvalifikaciją ir ilgametę darbo patirtį turinčius lopšelio darželio „Gluosnis“ darbuotojus.

6 lentelė

Pedagoginių darbuotojų išsilavinimas

Eil. Nr.	Užimamos pareigos	Išsilavinimas	Kvalifikacinė kategorija (suteikimo data)
1	Direktorė	aukštasis, ŠU	
2	Direktorės pavaduotoja ugdymui	aukštasis, ŠPI	
3	priešm. ugd. ped.	aukštesnysis, KSPM	vyresn. aukl. 1996-06-06
4	priešm. ugd. ped.	aukštasis, ŠPI	vyresn. aukl. 1998-06-12
5	auklėtoja	aukštasis, ŠPI	vyresn. aukl. 1998-05-21
6	auklėtoja	aukštasis, ŠPI	vyresn. aukl. 1997-06-20
7	auklėtoja	aukštesnysis, KPM	vyresn. aukl. 1997-06-21
8	auklėtoja	auktasis, VVKU	vyresn. aukl. 1996-06-12
9	auklėtoja	aukštasis, ŠPI	vyresn. aukl. 1997-06-20
10	auklėtoja	aukštesnysis, KSPM	vyresn. aukl. 1997-06-20
11	auklėtoja	aukštasis, ŠPI	vyresn. aukl. 1998-05-21
12	auklėtoja	aukštesnysis, ŠMM	vyresn. aukl. 1997-06-27
13	auklėtoja	aukštasis, ŠPI	vyresn. aukl. 1997-06-20
14	auklėtoja	aukštesnysis, PPMM	vyresn. aukl. 2002-05-24
15	Meninio ugdymo mokytoja	aukštesnysis, ŠMT	vyresn. meninio ugdymo mokytoja 1998-05-21
16	logopedė	aukštasis, ŠPI	vyresn. logop. 1999-12-20
17	auklėtoja	aukštasis, ŠPI	
18	auklėtoja	aukštasis, ŠPI	

Įvertinus 6 lentelėje esančius duomenis galima daryti išvadą, kad lopšelyje darželyje „Gluosnis“ dirba 18 išsilavinusių pedagogų. 12 pedagogų turi aukštąjį išsilavinimą, 6 – aukštesnįjį.

2004 m. 15 pedagogų dalyvavo 57 kvalifikaciniuose renginiuose, tai sudaro 88,23 proc. Tarpusavyje pedagogai dalijasi darbo patirtimi. Įstaigoje vedamos atviros veiklos, kurių būna 4-5 per metus. Miesto mastu vedamas seminaras “Sėkminės – piemenėlio šventė”. Dalijamasi darbo patirtimi su kitų lopšelių – darželių pedagogėmis. Taip pat įsijungiama į bendrų projektų kūrimą su V.Kudirkos pagrindine mokykla, l/d “Coliukė, Avižonio regos centru. Vyksta grupių auklėtojų projektų kūrimas. Šiuo metu kuriami devyni projektai:

1. „Aš ir kiti žmonės“;
2. „Bendravimas ir bendradarbiavimas ankstyvojo amžiaus veikloje“;
3. „Molio plastika vaiko ugdyme“;
4. Vaiko kompetencijų ugdymas per „Teatro studijos“ veiklą;
5. „Mažo žmogučio adaptacija peržengus lopšelio slenkstį“;
6. „Ką moka mūsų rankelės“;
7. „Vaiko sąlytis su gamta. Gyvūnija“;
8. „Žemė myli mus kiekvieną“;
9. „Mietas kuriame gyvenu“.

Bendradarbiavimas su šeima, partnerystė. Darželyje vyksta bendradarbiavimas su šeima nenutrūkstama grandine: pedagogas – vaikas – tėvai. Vyksta šventės, renginiai, pramogos, atliekama tiriamoji analitinė veikla. Lopšelis darželis „Gluosnis“ dalyvauja miesto mastu rengiamose šventėse „Vaikystės spindulėlis“, „Ikimokyklinukų rugsėjis“, „Dainų dainelė“, bei šventėse, rengiamose Laiptų galerijoje, Šiaulių universitete. Vyksta bendri šventiniai renginiai įstaigoje su pedagogais ir vaikų tėvais. Yra paruoštas bendravimo su tėvais darbo planas, pagal kurį stengiamasi didinti tėvų atsakomybę už savo vaikų priežiūrą ir ugdymą; reikalavimų vaikui šeimoje ir darželyje vienodinimas; įtraukti tėvelius į darželio aktualių uždavinių sprendimą; išsiaiškinti socialinės aplinkos šeimoje aplinkybes bei vykdyti tėvų pedagogišką švietimą.

Planavimo sistema. Švietimo planavimo paskirtis – įvertinti švietimo būklę, nustatyti ilgalaikius ir trumpalaikius švietimo tikslus bei uždavinius, apibrėžti prioritetus ir priemones uždaviniams vykdyti. Lopšelio darželio „Gluosnis“ strateginiam planui pritaria įstaigos taryba, steigėjas, tvirtina įstaigos vadovas. Lopšelio-darželio „Gluosnis“ veikla planuojama vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002m. patvirtinta strateginio planavimo metodika, atsižvalgiant į

Švietimo ir mokslo ministerijos strateginės veiklos planą. Lopšelis darželis „Gluosnis“ savo veiklą planuoja rengdamas trejų metų strateginę veiklos planą, metinę veiklos programą, individualias integruoto ugdymo programas, kūrybinių darbo grupių veiklos planus. Į planavimą vis labiau įtraukiama ne tik įstaigos bendruomenė, bet ir socialiniai partneriai, plėtojamos informacijos perteikimo sistemos.

Rengiant lopšelio-darželio strateginį veiklos planą buvo vadovaujama įvairia veiklą liečiančia medžiaga. Įstaiga rengia metinę veiklos programą, operatyvinius veiklos planus, individualias integruoto ugdymo programas, kūrybinių darbo grupių veiklos planus.

Stipriausia įstaigos stebėsenos (veiklos priežiūros) vertinimo ir įsivertinimo (audito) sistema, padedanti iškelti įstaigos bendrosios būklės gerinimo uždavinius.

7 lentelė

Lopšelio darželio „Gluosnis“ veiklos planas

Programos, planai	Rengėjai
Ugdomosios veiklos planavimas savaitei „Grupės knyga“ ir „Priešmokyklinio ugdymo dienynas“	Grupių auklėtojos
Priešmokyklinės ugdymo grupės ugdomosios veiklos planas metams	Priešmokyklinio ugdymo pedagogai
Vaikų sveikatos stiprinimo programą „Sveikas darželis“	Ikimokyklinio ugdymo darbo efektyvinimo grupė
Narkomanijos prevencijos veiklos planas	Priešmokyklinio ugdymo darbo efektyvinimo grupė
Spec. ugdymo komisijos veiklos planas	Spec. ugdymo komisija
Pedagogų tarybos veiklos planas	Planavimo grupė
Ūkinės – finansinės veiklos planas	Planavimo grupė
Ugdymo įstaigos veiklos planas metams	Planavimo grupė
Įstaigos tarybos veiklos planas	Įstaigos taryba
Atestacinės komisijos veiklos planas	Atestacinė komisija
Papildomo ugdymo veiklos planai	Papildomo ugdymo vadovai
Finansinės veiklos planas	Administracija

Kaip matyti iš 7 lentelės didžiąją daugumą planų rengia planavimo grupė, kuri atsakinga už pedagogų tarybos veiklos plano, ūkinės – finansinės veiklos plano bei ugdymo įstaigos metinio veiklos plano sudarymą.

Projektinė veikla. Lopšelio – darželio “Gluosnis” pedagogai dirba pagal LRŠMM reglamentuojamą programą “Vėrinėlis”, “Ikimokyklinio ugdymo gairės”, “Vėrinėlio metai”, “Idėjos saviraiškai ir kūrybai”, “Bendroji priešmokyklinio ugdymo ir ugdymosi programa”, “Priešmokyklinio ugdymo gairės”, “Metodinės rekomendacijos”, “Bendrosios programos ir išsilavinimo standartai”, “Ankstyvojo ugdymo vadovas”, tarptautinė programa „Zipio draugai“.

Ugdymo procesas papildomas ALF remiamomis programomis “Gera pradžia”, Bakūnaitės “Auginu gyvybės medį” elementais. Darželis, vadovaudamasis Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerijos programa „Vėrinėlis“:

- formuoja vaikų ugdymo turinį, atitinkantį pagrindines regiono švietimo nuostatas, individualius darželio bendruomenės poreikius;
- deda tvirtus vaikų dorovės ir sveikos gyvensenos pagrindus, skiepija bendrąsias žmogaus vertybes, lavina gebėjimus jomis grįsti savo gyvenimą;
- brandina vaikų kūrybinį mąstymą, savarankiškumą ir gebėjimą atsakyti už savo veiksmus;
- puoselėja vaikų dvasines, psichines ir fizines galias.

Priešmokykliniu ugdymu siekiama sudaryti sąlygas vaiko socializacijai, fizinių, psichinių ir dvasinių galių harmoningam skleidimuisi, palengvinti jam pereiti prie sistemingo ugdymo mokykloje. Sąlyginai išskiriamos 5 grupės:

- **Socialinė kompetencija.** Vaikas geba domėtis kitais, nusiteikti laikytis susitarimų. Sėkmę garantuoja geri socialiniai gebėjimai – užmegzti ryšį, susidraugauti, spręsti nesutarimus, suvokia kai kuriuos socialinius ir kultūros reiškinius, gimtinę, tėvynę.
- **Sveikatos saugojimo kompetencija.** Įgyja supratimą apie tai, kas sveika, o kas žalinga sveikatai, kaip augti sveikam, stipriam, atspariam nepalankiomis aplinkybėmis, aiškinasi, tyrinėja eksperimentuodamas ir priimdamas sveikatą stiprinančius sprendimus, išmėgindamas kuo įvairesnius judėjimo būdus ir miklindamas rankas, žaisdamas ir mokydamasis sugyventi su bendraamžiais.
- **Pažinimo kompetencija.** Vaikai domisi viskuo, kas yra aplink, bando samprotauti – atlikti veiksmus pirmyn, grupuoja daiktus pagal situaciją, požymius ir t.t. Taiko įvairiausias pasaulio

pažinimo būdus – stebėjimą, klausinėjimą, eksperimentavimą, modeliavimą, informacijos paiešką.

- **Komunikavimo kompetencija.** Ši kompetencija reiškiasi visose vaiko gyvenimo srityse: atrandant ir pažįstant save ir pasaulį, bendraujant ir būnant greta su kitais, suvokiant gamtos ir žmogaus sukurtą grožį. Vaikas pradeda domėtis skaitymu ir rašymu, atsiranda polinkis į knygą.
- **Meninė kompetencija.** Kompetencija apima šias mėminės raiškos ir kultūros pažinimo sritis: daile, muziką, teatrą, šokį. Įgyjamas gebėjimas pajauti, įsivaizduoti, kurti, grožėtis, tai vaiko atvirumas estetišiems išpūdžiams, vaiką supančios aplinkos veiki meno kūrybai. Visa tai turi nelygstamą ugdomąją vertę ir yra nepaprastai svarbios vaiko intelekto raidai, jo meninių, pažintinių, komunikacinių bei socialinių gebėjimų sklaidai.
- **Ugdymo proceso organizavimas.** Lopšelyje – darželyje jau eilę metų vykdomas kryptingasis sąmoningas darbas, gilinant vaikų žinias apie sveikatos suvokimą, saugojimą ir stiprinimą bei krato tradicijų, papročių, etninės kultūros pradų ir gamtos puoselėjimas yra darželio veiklos prioritetai.

Lopšelis - darželis bendradarbiauja su kitomis ugdymo institucijomis mieste, apskrityje, Respublikoje (Skuodo l/d, Meno mokykla, P.Žadeikio gimnazija, V.Kudirkos pagrindinė mokykla, l/d „Coliukė“, Avižonio regos centras), su Šiaulių miesto savivaldybės švietimo vaikų teisių apsaugos skyriais, su Šiaulių miesto žiniasklaida, su tėvais, mikrorajono gyventojais, su Maisto ir veterinarijos tarnyba, su Visuomenės sveikatos centru, su Gubernijos policijos nuovada, su Tęstinių studijų institutu.

Įstaiga glaudžius bendradarbiavimo ryšius palaiko su Šiaulių Kudirkos pradine, Romuvos pagrindine ir Gytarių vidurine, mokyklomis. Su šiomis įstaigomis darželis yra pasirašęs bendradarbiavimo sutartis bei vykdo įvairius projektus („Aš ir mokykla“, aplinkosauginius, sveikos gyvensenos) apimančius ugdytinių, tėvų ir pedagogų sąveiką, kaip antai: vaikų parengimas mokyklai, mokinių adaptacijos problemos pirmoje klasėje, švietėjiška veikla tėvams apie vaikų ugdymą, įvairių projektinę veiklą ir pan.

Lopšelis-darželis 1995-2000 m. vykdė Šiaulių m. švietimo įstaigoms skirtą ekologinį aplinkosauginį projektą, į kurį 1997 m. darželio iniciatyva įsijungė „Saulės“ pradinė bei „Romuvos“ pagrindinė mokykla. Šis projektas buvo pristatytas patirties sklaidai Švedijoje, Lenkijoje, Danijoje.

Kiekvienais metais įstaigos pedagogai rengia aplinkosauginius projektus, juos teikia Šiaulių m. Aplinkos skyriui, kuriuos laimi ir vykdo.

Aplinkosauginiais klausimais nuo 1995 m. organizuojamos respublikinės konferencijos, seminarai pedagogams. Bendradarbiaujant su Šiaulių universiteto mokslininkais, lopšelis darželis „Gluosnis“ yra parengęs vaikų ekologinio aplinkosauginio ugdymo sistemą darželyje ir ją sėkmingai įgyvendina.

Aplinkosauginiais klausimais organizuojamos įvairios akcijos, talkos mikrorajono gyventojams bei šalia esančioms ugdymo institucijoms.

1995 m. lopšelis-darželis „Gluosnis“ parengė programą „Sveikoje aplinkoje – sveikas vaikas“ vaikų sveikatos ugdymo klausimais ir sėkmingai ją įgyvendina šiuo metu. Nuo tų pačių metų lopšelis-darželis „Gluosnis“ dalyvauja respublikiniame projekte „Sveika gyvensena – gyvenimo būdas nuo vaikystės“. Nuo 1997 m. dalyvauja Šiaulių miesto projekte „Sveikas darželis“. Įgyvendinant projektą „Sveikas darželis“, lopšelis darželis „Gluosnis“ yra partneris metodinių leidinių vaikams, tėvams, pedagogams: „Katino Prausius kelionė į švaros karalystę“, „Smalsučio kelionė į mitybos šalį“, „Aš saugus, kai žinau“, „Atšvaitukas Tukas kelyje“, „Augu sveikas“.

Pedagogai dalyvauja respublikinėse mokslinėse-praktinėse konferencijose, rengia ir skaito pranešimus vaikų sveikatos bei ekologinio aplinkosauginio ugdymo klausimais.

Nuo 2002-2003 m.m. lopšelis-darželis „Gluosnis“ yra partneris projekto „Aš ir mokykla“, kuriame dalyvauja Gytarių pagrindinė mokykla ir lopšelis-darželis „Eglutė“. Pagrindinė projekto idėja – atkreipti mokyklos ir darželių bendruomenės dėmesį į kylančias pirmokų adaptacijos problemas bei suburti pedagogų, ugdytinių, tėvų komandą, norinčią padėti bręsti vaikui bei palengvinti jo perėjimą nuo ugdymo darželyje (šeimoje) prie kryptingo ir saugaus ugdymo(si) mokykloje.

1992 m. vykdomas bendradarbiavimo projektas su Šiaulių universitetu. Tikslas – sudaryti sąlygas studentams atlikti darželyje mokomąją praktiką, mokslininkams – edukacinį tiriamąjį mokslinį darbą, konsultuoti pedagogus edukaciniais klausimais ir dalyvauti bendruose moksliniuose projektuose bei tyrimuose.

1998 m. lopšelis darželis „Gluosnis“ dalyvavo projekte su švedais „Surask paklydusį vaiką“. Tikslu suteikti pedagogams praktinių įgūdžių, gebėjimų, žinių kaip elgtis ekstremaliose situacijose: vaikams pasiklydus ar sušalus miške, atsitikus nelaimiui butyje. 5-6 m. vaikams pateikti metodiniai leidiniai žinių ir įgūdžių įtvirtinimui, kurie taikomi ugdymo procese.

Plėtojami sociokultūriniai ryšiai su kitomis miesto švietimo ir ugdymo institucijomis: Šiaulių universiteto Edukologijos katedra, ŠU Visuomenės moksliniu sveikatos centru, ŠU Tęstinių studijų centru – konsultuoja pedagogus, rengia paskaitas tėvams ir pedagogams, organizuoja edukacinius tyrimus, padeda rengti seminarus, konferencijas ir kt. Šiaulių m. Ekologinio ugdymo centru, Šiaulių apskrities Visuomenės sveikatos ugdymo centru, Šiaulių m. Aplinkos skyriumi. Darželis neapsiriboja

partneryste vien mieste esančiomis ugdymo įstaigomis . Dalijamasi darbo patirtimi su Akmenės rajono l/d „Atžalynas“, „Buratinas“, Raseinių raj. l/d „Saulutė“, Vilniaus, Klaipėdos miesto ikimokyklinėmis įstaigomis. Dažnai lankomasi respublikos darželiuose, dalyvaujančiuose respublikiniame projekte “Sveika gyvensena – gyvenimo būdas nuo vaikystės”.

Kiekvienais metais iš lopšelio – darželio „Gluosnis“ i pirmas klases išeina apie 56 – 60 ugdytinių. Vaikai išeina į įvairias miesto pradines ir vidurines mokyklas. Nuo pat pirmųjų atėjimo į darželį dienų vaikai ugdomi kryptingai, sistemingai, naudojant įvairius ugdymo būdus bei metodus, atsižvelgiant į individualius vaiko poreikius, gebėjimus, tenkinant vaiko saviraišką, tėvų pageidavimus. Didžiulis dėmesys skiriamas vaiko kompetencijų ugdymui, saugumui, psichinės ir fizinės sveikatos saugojimui, stiprinimui bei mitybai. Pedagogės, žinodamos vaikų pomėgius ir jų galimybes, kiekvieną dieną organizuoja veiklą grupėse, parinkdamos įvairias užduotis pagal numatytą savaitės temą, iškeltus uždavinius, vaikų sumanymus, idėjas ir pan. Ugdymo priemonėmis vaikus aprūpina tėvai, nusprendę ir suderinę su kitais grupės ugdytinių tėvais, ko jų vaikams reikia, kad tenkinti vaiko saviraišką, poreikius, kūrybiškumą bei realizuoti švietimo sistemos tikslus ir uždavinius, atliepiančius ikimokyklinį ir priešmokyklinį ugdymą. Auklėtojos ieško įvairių vaikų veiklos būdų, vaizdinių priemonių, inspiruoja ugdytinių veiklą skatina jų žingeidumą.

Darželyje puikios gyvenimo bei ugdymo(si) sąlygos ne tik ankstyvojo, ikimokyklinio, bet ir priešmokyklinio amžiaus vaikams. Dvejose priešmokyklinio ugdymo grupėse dirba patyrę pedagogai, turintys aukštą kvalifikacinę kategoriją. Vaikai mokyklai rengiami pagal „Bendrąją priešmokyklinio ugdymo ir ugdymosi programą“, taip pat, pedagogui įvertinus kiekvieno vaiko kompetencijų lygį, rengiama perspektyvinė individuali grupės programa. Visus mokslo metus bendradarbiauja šeima ir pedagogai. Pavasarį atlikus, pakartotiną kompetencijų įvertinimą, rengiamas kiekvieno ugdytinio aprašas, su kuriuo supažindinami tėvai bei būsimas mokytojas.

Įstaigoje vykdoma edukacinė – tiriamoji veikla:

- 2, 3 metų vaikų adaptacija;
- 3, 4 metų Oregono vertinimo metodu vaikų vystymasis ir pasiekimai.
- priešmokyklinio amžiaus vaikų pasiekimai pagal komunikavimo, pažinimo, socialinę, meninę ir sveikatos saugojimo kompetencijas.
- kasmet atliekamas penkiamečių orientavimosi laike ir erdvėje tyrimas.

Apie vaikų pasiekimus, vystymosi raidą pedagogai informuoja tėvus individualiai, grupės susitikimuose, diskusijų metu ir pan.. Tėvai, bet kuriuo metu, gali pamatyti vaiką, jo veiklą bei pasiekimus darželyje.

Įstaigoje veikianti specialiojo ugdymo komisija sprendžia asmens specialiojo ugdymosi poreikių vertinimą, ugdymo organizavimą ir ugdymo turinio taikymą bei vaiko siuntimą į pedagoginę psichologinę tarnybą (PPT).

Bendrosios praktikos slaugytoja suteikia vaikams I-ą med. pagalbą, atsakinga už sanitarinį higieninį stovį bei vaikų maitinimą įstaigoje.

Apskaitos tinkamumas. Veiklos sąvadas – praėjusių metų veiklos analizė.

Įstaigos tarybos lygmenyje:

- Pedagogonių sąlygų pokyčiai grupėse;
- Vaikų mityba, sergamumo analizė;
- Bendradarbiavimo su tėvais, jų įtraukimas“ į darželio gyvenimą;

Pedagogų tarybos lygmenyje:

- Grupių valdymo sąlygų aptarimas;
- Ugdymo programų analizė ir svarstymas;
- Logopedo pagalba vaikams;
- Pedagogų atestacija;

Metodinės veiklos lygmenyje:

- Vaikų pasiekimų lygių aptarimas;
- Vaikų brandumas mokyklai;
- Vaikų ugdomosios veiklos darbo kokybės pokyčių aptarimas.

Ryšių sistema.

Darželis, mikrorajonas, kitos ikimokyklinės įstaigos

8 lentelė

Lopšelio darželio „Gluosnis“ ryšių sistema

Turinys	Data	Atsakingas
Bendradarbiavimas su Višinskio biblioteka	Nuolat	Auklėtoja
Bendradarbiavimas su Vinco Kudirkos pagrindinės mokyklos pradinių klasių mokytojais	Nuolat	Auklėtoja
Bendravimas su „Kalniuko“ mikrorajono policijos nuovados inspektorais	Esant reikalui	Dirktorė
Bendravimas bei dalijimasis gerąja darbo patirtimi su lopšeliais – darželiais „Coliukė“, „Kulverstukas“, „Ežerėlis“, Avožonio regos	Metų eigoje	Direktorė Pavaduotoja

centru, su Skuodo meno mokykla, P.Žadeikio gimnazija, Skuodo lopšeliu darželiu		ugdymui
Šiaulių švietimo skyrius	Nuolat	Pavadootoja ugdymui
Šiaulių universitetas	Nuolat	Direktorė
Vaikų teisių apsauga	Nuolat	

Vidaus audito sistema. Metų sąvadas sudaromas vieną kartą metuose, aptariamas paskutiniame mokslo metų pedagogų tarybos posėdyje. Priežiūra vykdoma pagal sudarytą darželio veiklos programą. Finansų kontrolės ataskaita įvertinama už praėjusius metus iki kovo 1 d.

Lietuvos ikimokykliniame ugdyme vis labiau plėtojami demokratijos procesai, decentralizuojamas valdymas, finansavimas. Tai sudaro sąlygas geriau tenkinti regionų gyventojų švietimo poreikius.

Lopšelyje – darželyje „Gluosnis“ pradėta taikyti darželio teikiamų paslaugų kokybės įsivertinimo metodika – vidaus auditas. Vidaus auditas – tai nuolatinis kruopštus veiklos reflektavimo procesas, įtraukiantis visus lopšelio – darželio „Gluosnis“ darbuotojus. Jo paskirtis – išnagrinėti lopšelio darželio „Gluosnis“ darbo aspektus, išskirti privalumus ir trūkumus bei parengti planus, kaip patobulinti lopšelio darželio „Gluosnis“ veiklą. Įvertinus lopšelio darželio „Gluosnis“ darbuotojų nuomonę apie vidaus audito organizavimo sėkmes, sunkumus, poreikius galima teigti, kad dauguma darbuotojų nepriima vidaus audito diegimo kaip galimybės tobulinti lopšelio – darželio „Gluosnis“ veiklą ir didinti organizacijos konkurencingumą švietimo paslaugų rinkoje. Metodika vertinama kaip sunkiai suprantama, sudėtinga ir menkai taikoma praktikoje, nes lopšelio darželio pedagogams stinga visuotinės kokybės vadybos mokslo žinių, trūksta metodikų ir patirties, kaip organizuoti tyriminę veiklą lopšelyje – darželyje. Vertinant vidaus audito procedūrų organizavimą, nustatyta, kad sunkumus lemia laiko trūkumas, patirties stoka ir minėtų tyriminių kompetencijų trūkumas. Kaip vidaus audito organizavimo sėkmę pedagogai nurodo bendrą visų darbą, gerą koordinacinės grupės veiklą, galimybę bendrauti ir sužinoti teikiamų paslaugų gavėjų (tėvų ir vaikų) nuomonę apie kokybę ir poreikius. Galima konstatuoti, kad vidaus audito organizavimas lopšelyje – darželyje „Gluonis“ kuria naujus santykius bendraujant ir bendradarbiaujant, kai bendruomenės nariai tampa atsakingais organizacijos veiklos įvertintojais. Jiems, atliekant naujas, metodikoje numatytas veiklas, sudaroma galimybė atsiskleisti savo ne pedagogines, bet vadybines, tyrimines kompetencijas, tačiau ir šiam procesui trūksta nuoseklumo, teorinių pagrindų ir tikėjimo, kad vidaus audito rezultatai bus efektyviai panaudojami organizacijos tobulinimui.

Pagrindinė vidaus audito organizavimo problema – menkai pakitęs lopšelio darželio „Gluosnis“ požiūris į kokybės valdymo procesus.

Įvertinus lopšelio darželio „Gluosnis“ darbuotojų nuomonę apie vidaus audito organizavimo sėkmes, sunkumus, poreikius galima teigti, kad dauguma darbuotojų nepriima vidaus audito diegimo kaip galimybės tobulinti lopšelio – darželio „Gluosnis“ veiklą ir didinti organizacijos konkurencingumą švietimo paslaugų rinkoje. Metodika vertinama kaip sunkiai suprantama, sudėtinga ir menkai taikoma praktikoje, nes lopšelio darželio pedagogams stinga visuotinės kokybės vadybos mokslo žinių, trūksta metodikų ir patirties, kaip organizuoti tyriminę veiklą lopšelyje – darželyje.

2.3. Lopšelio darželio „Gluosnis“ SSGG analizė

SSGG analizės procedūra skirta išsiaiškinti stipriąsias ir silpnąsias lopšelio – darželio „Gluosnis“ puses, nustatyti pavojus ir galimybes, kurie gali kilti išorinėje aplinkoje. Atliekant SSGG analizę, atkreipiamas dėmesys į strateginio audito metu pastebėtas stipriąsias, silpnąsias lopšelio darželio puses, grėsmes ir galimybes. SSGG analizės metu duomenys yra surūšiuojami, kad iš gautų duomenų, lopšelis darželis galėtų efektyviai nuspręsti į ką turėtų būti atkreipiamas dėmesys.

Siekiant atlikti SSGG analizę, lopšelio darželio „Gluosnis“ pedagogams bei vaikų tėveliams buvo išdalintos anketos, kuriose buvo prašoma surašyti lopšelio darželio „Gluosnis“ stiprybes, silpnybes, grėsmes ir galimybes.

SSGG matricos buvo sudarytos l/d bendruomenės susirinkime, taikant komandinio darbo metodą. Iš viso darbo grupėse dalyvavo, ekspertines nuomones reiškė, įstaigos situaciją analizavo 17 lopšelio - darželio pedagogų. Taikant turinio analizę ir, tuo būdu, konverguojant atskirų darbo grupių sudarytas matricas, buvo sukonstruota bendra lopšelio - darželio stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių matrica (SSGG) (žr. 11 lentelę). Bendra SSGG analizės logika išreiškiama nuoseklia veiksmų seka: pagrindinių lopšelio darželio „Gluosnis“ veiklos galimybių išorinės aplinkos kontekste nustatymas, pagrindinių grėsmių, galinčių kilti iš išorinės aplinkos nustatymas, lopšelio darželio stipriųjų pusių, tam tikra prasme konkurencinio pranašumo veiksnių nustatymas, lopšelio darželio „Gluosnis“ silpnųjų pusių, jos strateginio pažeidžiamumo nustatymas.

9 lentelė

SSGG analizė

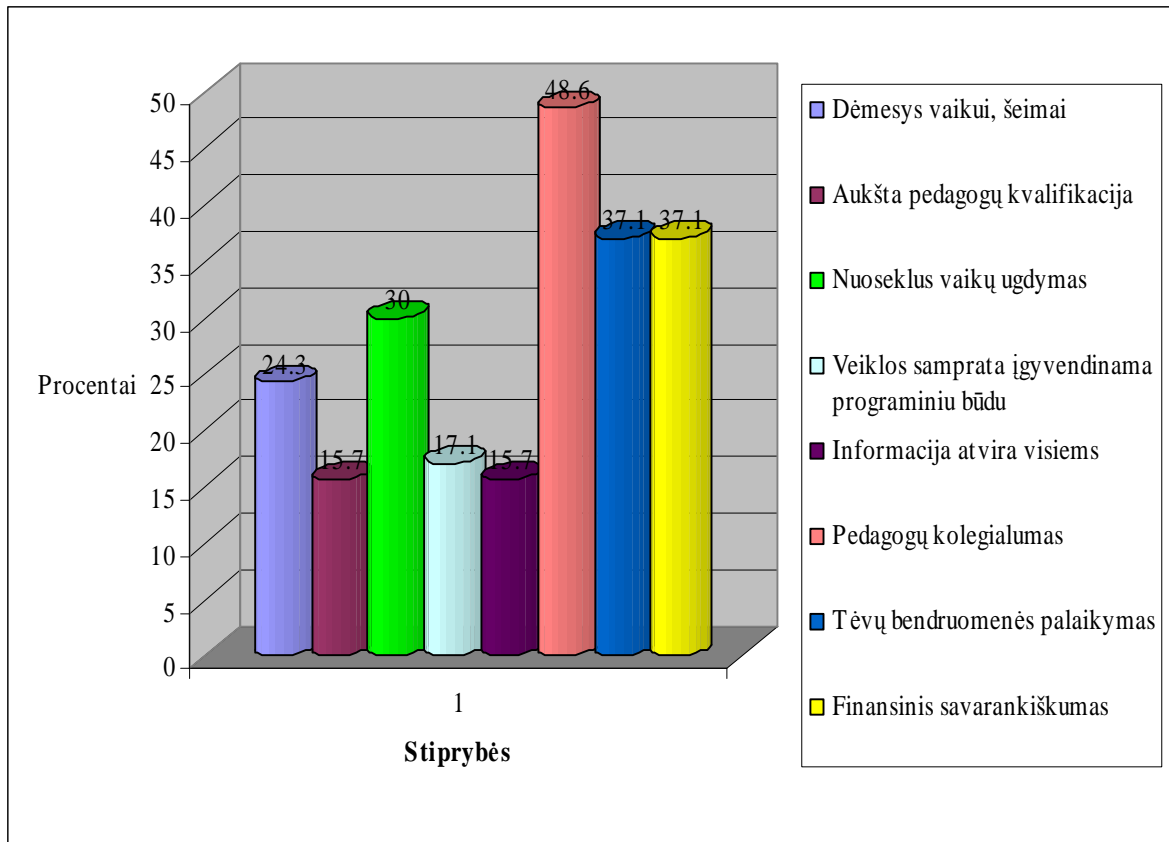
Stiprybės
<p>Dėmesys vaikui, šeimai; Aukšta pedagogų kvalifikacija; Nuoseklus vaikų ugdymas Veiklos samprata įgyvendinama programiniu būdu; Informacija atvira visiems; Pedagogų kolegialumas; Tėvų bendruomenės palaikymas; Finansinis savarankiškumas</p>

Silpnybės
<p>Dalies pedagogų iniciatyvumo stoka; Silpnas bendradarbiavimas su tėvais; Žemas finansavimo lygis; Nemoderni metodinio ugdymo bazė; Aplinka neskatina ugdymo plėtros; Žemas ikimokyklinio ugdymo įvaizdis; Nepakankamas įstaigos savivaldos institucijų darbas; Nepakankamas sveikatos stiprinimo priemonių efektyvumas; Nepakankamos žinios, mokėjimai bei galimybės naudotis informacinėmis priemonėmis (internetu, e-mail'u)</p>

Galimybės
<p>ES fondo investicijos; Rėmėjų paieška; Bendradarbiavimo su tėvais plėtra; Rinkodaros plėtra; Darželis – edukacinis centras</p>

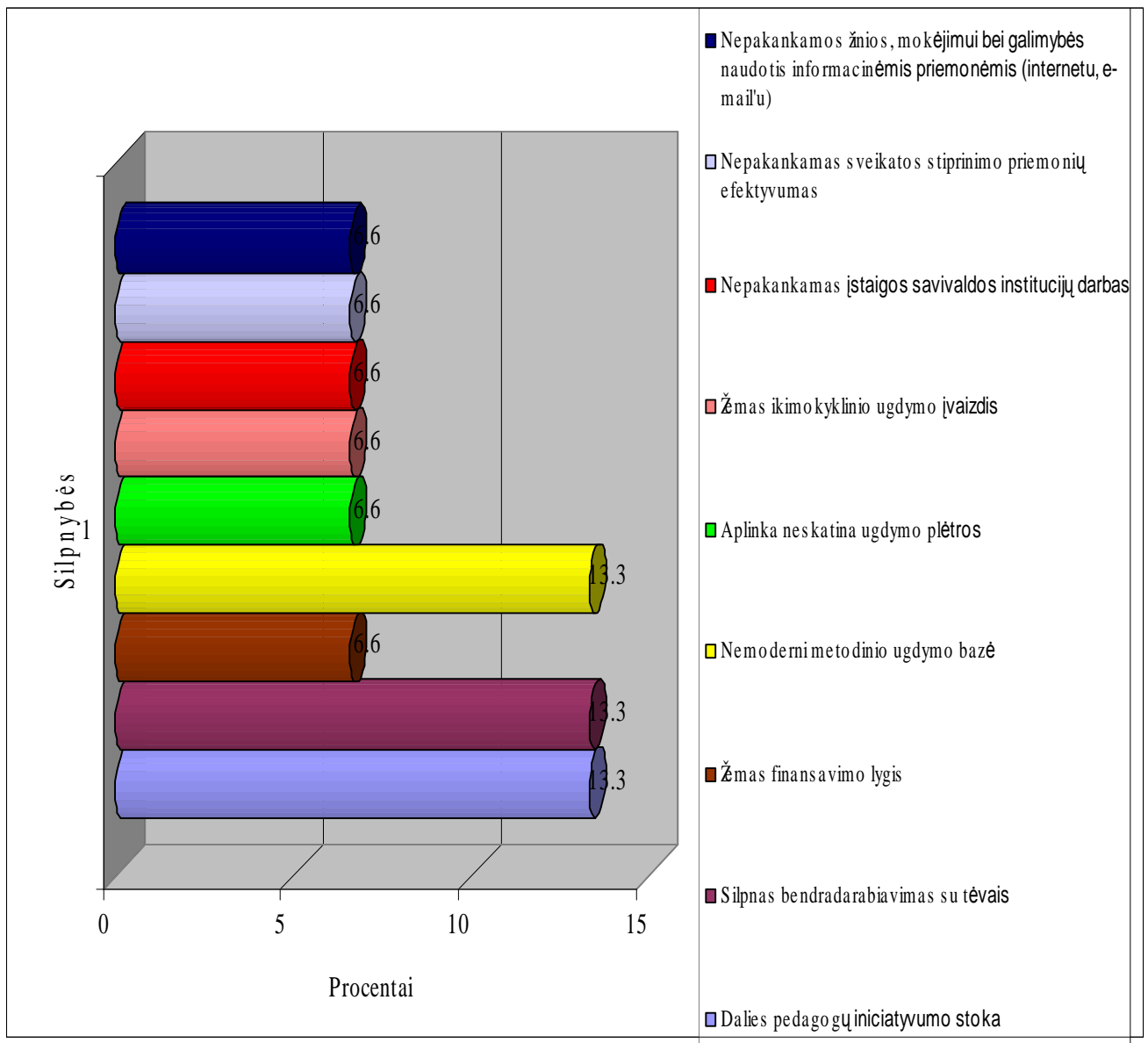
Grėsmės
<p>Blogėjanti demografinė situacija mažina paslaugų paklausą; Genofondo kokybės blogėjimas didina specialiojo ugdymo problemas; Blogėjanti pastatų būklė neatitinkanti ES higienos normų; Tėvų užimtumas arba aplaidumas didina vaikų pedagoginį apleistumą; Kompetencijos stoka švietimo politikoje gali iššaukti neracionalius sprendimus</p>

Žemiau pateikiama procentinė SSGG analizė iš pedagogų atsakytų anketų.



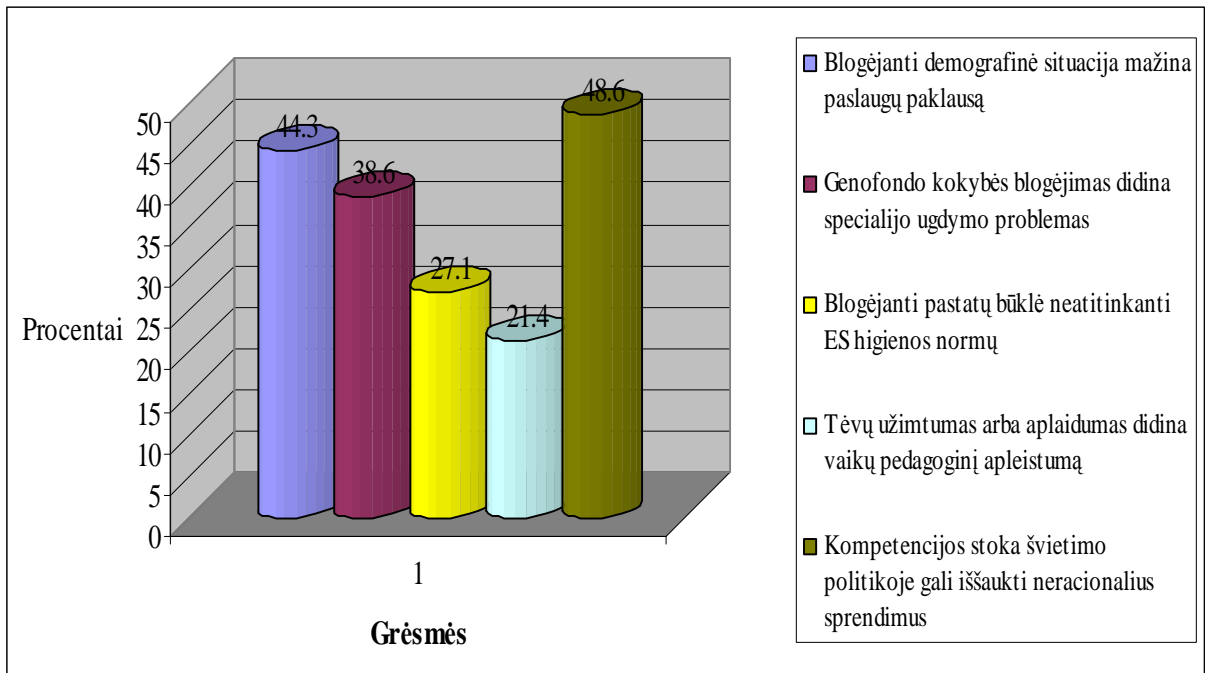
13 pav. Stiprybės

Kaip matyti iš 13 paveikslo didžiausios lopšelio darželio „Gluosnis“ stiprybės yra pedagogų kolegialumas, tėvų bendruomenės palaikymas bei finansinis savarankiškumas. Mažiausiomis stiprybėmis pedagogai laiko veiklos sampratą, kuri įgyvendinama programiniu būdu, aukštą pedagogų kvalifikaciją bei faktą, kad informacija yra prieinama visiems.



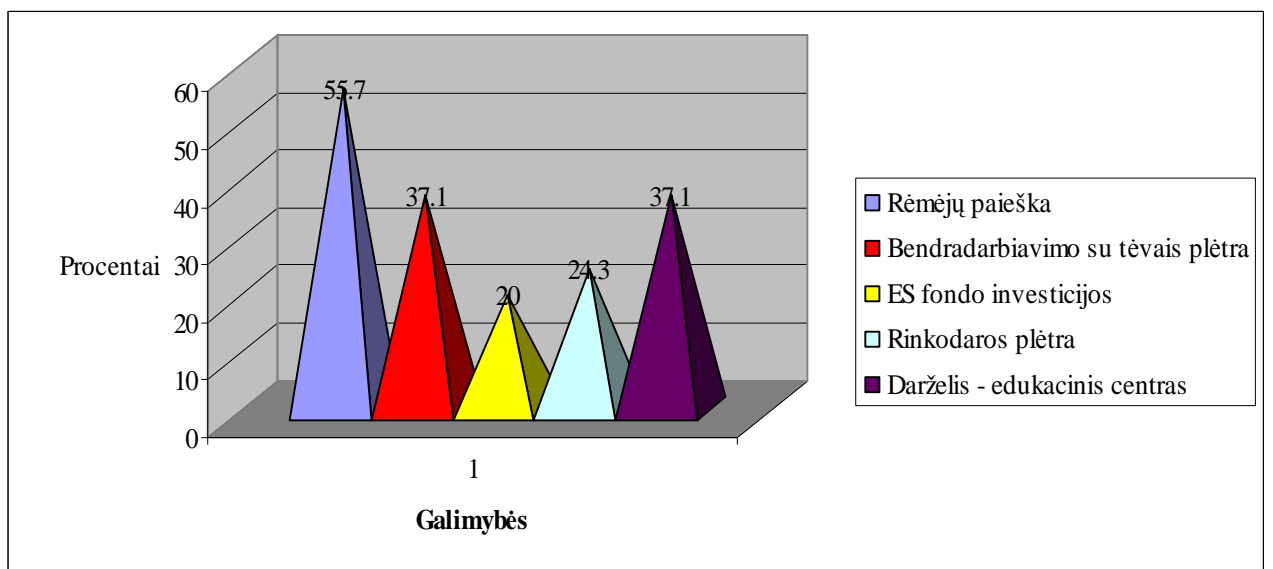
14 pav. Silpnybės

Įvertinus 14 paveikslą matoma, kad didžiausios lopšelio darželio „Gluosnis“ silpnybės yra nemoderni metodinė bazė, silpnas bendradarbiavimas su tėvais bei dalies pedagogų iniciatyvumo stoka. Pedagogai pripažįsta, kad lopšelyje darželyje „Gluosnis“ yra nepakankamos žinios naudoti informacines priemones, nepakankamas sveikatos stiprinimo priemonių efektyvumas bei įstaigos institucijų darbas. Žemą ikimokyklinio ugdymo įvaizdį bei aplinką neskatinančią ugdymo plėtros pedagogai taip pat įvardina kaip lopšelio darželio „Gluosnis“ silpnības.



15 pav. Grėsmės

Kaip matyti iš 15 paveikslo didžiausios lopšelio darželio „Gluosnis“ grėsmės yra kompetencijos stoka švietimo politikoje, kuri gali iššaukti neracionalius sprendimus bei blogėjanti demografinė situacija mažina paslaugų paklausą. Pedagogai tėvų užimtumą įvertina kaip pačią mažiausią grėsmę, nors tai didina vaikų pedagoginį apleistumą.



16 pav. Galimybės

Kaip matyti iš 16 paveikslo lopšeliui darželiui „Gluosnis“ atsiveriančios galimybės yra rėmėjų paieška, bendradarbiavimo su tėvais plėtra bei tai, kad darželis – edukacinis centras.

Identifikavus lopšelio darželio „Gluosnis“ privalumus, trūkumus, galimybes ir grėsmes, taikyta R. Jucevičiaus (1998) metodika, suformuotos specialios strategijų grupės, kurių paskirtis tokia:

- Remiantis turimais ištekliais ir stipriosiomis lopšelio darželio „Gluosnis“ pusėmis, pasinaudoti galimybėmis;
- Remiantis turimais ištekliais bei stipriosiomis lopšelio darželio „Gluosnis“ pusėmis, likviduoti ar sumažinti galimas grėsmes;
- Išnaudojant atsirandančias galimybes, neutralizuoti lopšelio – darželio „Gluosnis“ silpnąsias puses;
- Minimizuoti lopšelio darželio „Gluosnis“ silpnąsias puses ir galimas grėsmes.

Strateginės išvados:

- Užtikrinti kokybišką ugdymą(si) įgyvendinant valstybines ir alternatyvias ugdymo programas;
- Užtikrinti ugdytinių saugumą ir sveikatos stiprinimą;
- Plėtoti švietimo paslaugas teikiant priešmokyklinio ir kitas papildomas ugdymo paslaugas;
- Plėtoti įstaigos kompiuterizavimą, sudaryti sąlygas pedagogų kompiuteriniams raštingumui įgyti;
- Siekti, kad būtų užtikrintas būtiniausių įstaigos reikmių finansavimas, remonto darbai;
- Plėtoti visų lygmenų bendradarbiavimą ir galimybes naudotis ES fondu.

2.4 Lopšelio darželio „Gluosnis“ filosofija, misija, vizija ir tikslai

Filosofija.

- Ugdyme svarbiausia ne žinios, o vaiko socialiumas, brandumas.
- Ugdymas – gyvenimo dalis.
- Tik laisvas vaikas gali fiziškai ir dvasiškai tobulėti.

Vizija. Atviras kaitai ir saugus lopšelis-darželis, kuriame vaikas yra asmenybė ir kūrėjas, pedagogas – asmenybė, kūrėjas ir draugas, tėvai ugdymo proceso dalyviai ir patarėjai.

Bendruomenė sveika, dora, humaniška, iniciatyvi, kūrybinga, tobulėjanti, puoselėjanti tautos kultūrinės vertybes ir tradicijas.

Lopšelis-darželis pripažįstamas kaip pirmoji ir svarbiausioji ugdymo pakopa, teikianti kokybiškas paslaugas. Dirbantys žmonės pasišventę vaikams, vertinantys ir išmanantys savo darbą, kuriantys demokratinę, estetišką, kūrybinę aplinką.

Misija. Lopšelis-darželis „Gluosnis” – ikimokyklinio ugdymo įstaiga, padėdama šeimai, laiduodama sistemos lankstumą ir variantiškumą, vykdo vaikų globos ir ugdymo funkcijas. Ji deda dorovės ir sveikos gyvensenos pagrindus, skiepija bendrąsias žmogaus vertybines sampratas, kuriomis vaikai grįš savo gyvenimą. Teikia prioritetus vaiko adaptacijai ir socializacijai bendruomenėje, brandina vaiką kaip asmenybę pilietiškumo dvasia, tautinės savimonės principais. Ugdo visas vaiko galias: fizines, intelektualines, emocines, pažintines. Skatina asmenybės saviraišką, siekia ugdymo tęstinumo šeimoje ir mokykloje.

Strateginiai tikslai.

- Puoselėti visas vaiko galias, lemiančias jo asmenybės vystymosi ir socializacijos sėkmę, tinkamą brandumą mokyklai.
- Užtikrinti vaiko fizinę ir psichinę sveikatą, ugdant teigiamą požiūrį į sveiką gyvenseną.
- Gaivinti ir puoselėti tradicines-kultūrinės vertybes, ugdyti būsimą kultūros saugotoją ir kūrėją.

1 TIKSLAS. PUOSELĖTI VISAS VAIKO GALIAS, LEMIANČIAS ASMENYBĖS BRANDĄ IR SOCIALIZACIJOS SĖKMĘ.

1 programa. BENDRASIS UGDYMAS:

1.1. Ankstyvasis ugdymas

Ankstyvojo ugdymo programos paskirtis - atkreipti tėvų ar kitų globėjų dėmesį į ankstyvojo amžiaus vaiko svarbiausius poreikius. Programa skiriama šeimai, auginančiai vaikus nuo gimimo iki trejų metų, kad būtų perimamas šiuolaikinis demokratiškas požiūris į ugdymą. Programa tiesiogiai adresuojama lopšelių pedagogams. Čia nusakomos pagrindinės strateginės nuostatos ankstyvojo ugdymo klausimais, šiuolaikinė mažų vaikų ugdymo technologija.

Tikslas: Šeimos ir darželio pastangomis suteikti vaikui optimalų ugdymą ir globą.

Uždaviniai:

- Ugdymo procese siekti įvairių vaiko raidos sričių harmoningo skleidimosi;

- Sukurti fiziškai ir emociškai saugią ugdymosi aplinką;
- Siekti aktyvaus pedagogo ir šeimos bendradarbiavimo.

Vertinimo kriterijai:

- Vaikų pasiekimų vertinimas;
- Individualių programų atitiktis vaikų ugdymosi poreikiams ir interesams;
- Ugdymo turinio ir kasdienės veiklos planavimo kokybė;
- Ugdymo organizavimo kokybė;
- Aplinkos sveikatingumas, saugumas, estetika;
- Šeimos įtraukimo į dalyvavimą ugdymo procese formos;
- Šeimos informavimo apie vaiką procedūrų kokybė.

Priemonės:

- Vertinti vaikų pasiekimus ir raidos sėkmę;
- Kurti individualias ugdymo programas;
- Sudaryti kuo palankesnes sąlygas tenkinti judėjimo ir pažinimo poreikius;
- Sukurti tokią grupės aplinką, kuri leistų vaikams pasijusti saugiems, žadintų norą tyrinėti aplinką; ir kartu tobulinti įgūdžius, įgyti vis naujų aplinkos pažinimo būdų;
- Aplinką nuolat papildyti ugdymą stimuliuojančiomis priemonėmis;
- Užmegzti šiltus neformalius santykius su šeima;
- Profesionaliai teikti rekomendacijas bei keisti tėvų nuostatas ir elgesį vaikui naudinga linkme.

Programos įgyvendinimo rezultatas:

- Įvairiapusiškai bus vertinami vaikų pasiekimai, atskleidžiamos sritys, kuriose vaiko pasiekimai geresni ar prastesni;
- Bus išvelgiamas vaiko individualumas ir drauge su tėvais numatoma tolesnio ugdymo programa;
- Programų tikslai ir turinys atitinka vaikų amžių, poreikius, galimybes, interesus. Jos nuolat kūrybiškai bus atnaujinamos;
- Ugdymo procesas vyksta saugioje, estetiškoje aplinkoje. Grupėje esantys daiktai atitinka tradicinės kultūros dvasią, estetiški, funkcionalūs, skatina vaikų gabumų skleidimąsi;
- Bus numatyta informavimo apie vaiką tvarka, šeima nuolat sistemingai įvairiomis bei etiškomis formomis informuojama, konsultuojama;
- Pedagogai gerai suvokia ko ir kodėl siekia, ugdydami vaikus. Ugdymo metodai, būdai, formos parenkami atsižvelgiant į ugdymo tikslus ir uždavinius, vaikų amžių, gebėjimus ir poreikius;

Siekiant svarbiausio vaikų ugdymo darželyje tikslo - bendradarbiaujant su šeima, puoselėti visas vaiko galias, lemiančias vaiko asmenybės vystymosi ir jo integracijos į visuomenę sėkmę, būtina sudaryti kuo palankesnes sąlygas perimti tautos dvasinės kultūros pagrindus, saugoti ir stiprinti fizinę ir dvasinę vaiko sveikatą, puoselėti jo prigimtį, tenkinti svarbiausius jo poreikius: judėjimo, fizinio ir psichinio saugumo, bendravimo, pažinimo, asmeninio vertingumo saviraiškos. Labai svarbu ugdyti psichines vaiko galias, stimuliuojant asmenybės pagrindų formavimąsi, puoselėjant jos individualumą, iniciatyvumą, kūrybiškumą. Būtina atkreipti tėvų ar globėjų dėmesį į svarbiausius vaiko poreikius, aptarti augimą skatinančias sąlygas, atskleisti dvasią ir protą skatinančias jėgas. Viso to rezultatas - tolesnis, sėkmingas vaiko ugdymasis mokykloje.

1.2. Ikimokyklinis ugdymas

Ikimokyklinis amžius nepaprastai svarbus žmogaus sociolizacijai. Spartus fizinis augimas, intensyvus psichinių funkcijų plėtojimasis vaiką daro jautrų, lengvai pažeidžiamą. Kaip tik ikimokykliniame amžiuje susiklosto asmenybės pagrindai, kurie vėliau mažai kinta. Sėkmingam, kryptingam vaikų ugdymui rekomenduojamas "Vėrinėlis" - vaikų darželių programa, grindžiama valstybinio ugdymo idėjomis.

Tikslas: Sąveikaujant su šeima laiduoti vaikui fizinę ir socialinę gerovę užtikrinant integracijos į visuomenę sėkmę.

Uždaviniai:

- Siekti aktyvaus tėvų bendradarbiavimo ir dalyvavimo ugdymo procese;
- Stiprinti vaikų sveikatą, didinti fizinį aktyvumą, formuoti sveikos gyvensenos įgūdžius;
- Užtikrinti kokybišką ugdymą ikimokyklinio amžiaus vaikui, išnaudojant saviraiškos vaidybą, judesiu ir daile galimybes ugdymo procese.

Vertinimo kriterijai:

- Šeimos įtraukimas į dalyvavimą ugdymo procese formos;
- Šeimos informavimo apie vaiką procedūrų kokybė;
- Šeimos gaunamos informacijos kokybė;
- Programų, projektų atitiktis vaikų ugdymosi poreikiams ir interesams;
- Ugdymo turinio ir kasdienės veiklos planavimo kokybė;
- Ugdymo organizavimo kokybė;
- Aplinkos sveikatingumas, saugumas, estetika.

Priemonės:

- Užtikrinti glaudesnę tėvų, vaikų ir pedagogų bendradarbiavimą, organizuojant šventes, pramogas, išvykas, vykdant projektus;
- Plėtoti ir didinti galimybę naudotis darželiu, kaip kultūros ir informacijos centru;
- Kasmet kurti ir įgyvendinti sveikos gyvensenos programos „Sveikas darželis“ tikslus ir uždavinius;
- Kurti palankią vaikų ugdymui aplinką grupėje ir darželio teritorijoje;
- Užtikrinti kokybišką ugdymą ikimokyklinio amžiaus vaikui, išnaudojant saviraiškos vaidybą, judesiu ir daile galimybes ugdymo procese;
- Darželyje organizuoti šokių, dailės ir dainavimo būrelius;
- Kurti individualias ugdymo programas, projektus;
- Sudaryti kuo palankiausias sąlygas perimti tautos dvasinės kultūros pagrindus.

Programos įgyvendinimo rezultatas:

- Bus taikoma veiksmingų, šeimai patrauklių ir dalyvauti skatinančių metodų sistema. Tėvai sistemingai, reguliariai dalyvaus ugdymo procese.
- Bus numatyta informavimo apie vaiką tvarka, šeima nuolat sistemingai įvairiomis bei etiškėmis formomis informuojama, konsultuojama;
- Šeima informuojama apie vaiko raidą ir pažangą. Informacija aiški ir naudinga šeimai;
- Programų tikslai ir turinys atitinka vaikų amžių, poreikius galimybes interesus. Jos nuolat kūrybiškai atnaujinamos;
- Nuoseklus kasdienė sveiklos planavimas atspindi programos turinį, aiškiai orientuotas į rezultatus;
- Pedagogai gerai suvokia ko ir kodėl siekia, ugdydami vaikus. Ugdymo metodai, būdai formos parenkami atsižvelgiant į ugdymo tikslus ir uždavinius, vaikų amžių, gebėjimus ir poreikius;
- Ugdymo procesas vyksta saugioje, estetiškoje aplinkoje. Grupėje esantys daiktai atitinka tradicinės kultūros dvasią, estetiški, funkcionalūs, skatina vaikų gabumų skleidimąsi.

1.3. Priešmokyklinis ugdymas

Įgyvendinant humanistines, demokratiškos, atviros Lietuvos mokyklos idėjas, perimant pozityvią pasaulio patirtį, kinta požiūris į vaiko ugdymą, o drauge kinta požiūris ir į priešmokyklinį ugdymą. Šiandieninėje jo sampratoje svarbiausia yra vaiko brandinimas mokyklai, t.y. visų jo fizinių ir psichinių galių puoselėjimas pozityvios socialinės ir emocinės patirties įgyjimas, pažinimo motyvacijos žadinimas, kūrybiškumo skatinimas, o ne siauras dalykinis parengimas mokytis skaityti, rašyti, skaičiuoti.

Tikslas: Laiduoti vaiko asmenybės skleidimąsi, ugdyti savimi ir savo gebėjimų pasitikėjimą, užtikrinant ugdymo kokybę.

Uždaviniai:

- Sukurti aplinką, tinkamą vaikams augti ir ugdytis, tyrinėti, pažinti pasaulį;
- Plėtoti gyvenimui ir sėkmingam ugdymuisi mokyklai būtinas kompetencijas;
- Sergėti ir stiprinti vaiko psichinę ir fizinę sveikatą, garantuoti jo saugumą.

Vertinimo kriterijai:

- Ugdymą skatinanti aplinka;
- Vaiko asmeninės raiškos tenkinimas;
- Vaiko pasiekimų vertinimas;
- Ugdymo planų kokybė;
- Projektai, kuriuose dalyvauja priešmokyklinukai;
- Pagalbos ir paramos šeimai įvairovė;
- Vaikų sveikatos stiprinimo programos "Sveikas darželis" įgyvendinimas.

Priemonės:

- Priešmokyklinio ugdymo grupes nuolat papildyti priešmokyklinio ugdymo priemonėmis, vadovaujantis LR švietimo ir mokslo ministro įsakymu 2003-10-15 Nr. ISAK-1434 "Dėl priešmokyklinio ugdymo priemonės sampratos";
- Tenkinti vaikų saviugdos ir saviraiškos poreikius, plėtojant papildomą ugdymą - dailės, šokių, dainavimo būreliai;
- Atsižvelgiant į grupės individualumą sudaryti ir nuolat tobulinti priešmokyklinio ugdymo veiklos planus einamiems mokslo metams ir kasdienės veiklos planavimą;
- Kurti individualias ugdymo programas;
- Užtikrinti paramą ir pagalbą vaiko šeimai;
- Užtikrinti vaiko sveikatos stiprinimą.

Programos įgyvendinimo rezultatas:

- Sukurta aplinka tenkina, fizinius, emocinius ir dvasinius vaikų poreikius, atitinka vaikų amžių ir sudarytą priešmokyklinio ugdymo priemonių aprašą (LR švietimo ir mokslo ministro įsakymu 2003-10-15 Nr. ISAK-1434 "Dėl priešmokyklinio ugdymo priemonės sampratos");
- Pedagogai tenkina daugumos ugdytinių saviugdos ir saviraiškos poreikius. Sudarytos sąlygos, atitinkančios vaikų saviraiškos poreikius. Pėtojamas papildomasis ugdymas;
- Ugdymo turinio planavimas remiasi valstybinėmis, vietos, šeimos rekomendacijomis. Nuoseklus

kasdienės veiklos planavimas atspindi darželio programos turinį, orientuotas į rezultata;

- Ugdomojoje veikloje vyraus vaikų ir pedagogų projektai. Bus aktyviai dalyvaujama Respublikos, miesto, darželio rengiamuose projektuose bei kitų ikimokyklinių įstaigų projektuose;
- Ugdymo individualizavimas leis tobulinti gerai susiformavusiais vaiko gebėjimus ir skatinti prasčiau susiformavusių gebėjimų raidą;
- Laiku ir tinkamai nustatomi kalbos ir kalbėjimo sutrikimai. Taikoma logopedo pagalba jiems šalinti;
- Darželyje bus sukurta lanksti ir įvairiapusė paslaugų teikimo sistema. Paslaugas teiks tik kvalifikuoti ir kompetentingi specialistai.

2 TIKSLAS. PRIVALU GAIVINTI IR PUOSELĖTI TRADICINES, KULTŪRINES VERTYBES, UGDYTI BŪSIMĄJĮ KULTŪROS SAUGOTOJĄ IR KŪRĖJĄ.

Programa „Etnokultūra darželyje“.

Tikslas: Gaivinti etnokultūros tradicijas per vaidybą, meną, muziką.

Uždaviniai:

- Sudaryti sąlygas vaikams susipažinti su įvairiausiomis etnokultūros rūšimis;
- Siekti, kad aktyviai dalyvautų vaikai, tėvai, seneliai, bendruomenė;
- Skleisti kalendorinių švenčių ryšį su etnokultūra, dvasingumu ir doroviniu ugdymu.

Vertinimo kriterijai:

- Ugdytojo ir ugdytinio tarpusavio sąveika;
- Priemonių atitikimas pagal vaiko amžių;
- Šeimos įtraukimas į dalyvavimą šventiniuose renginiuose;
- Bendravimas ir bendradarbiavimas su šeima;
- Pedagogų kompetencijos ir kvalifikacijos panaudojimas;
- Individualumas. Tėvų vertinimas.

Priemonės:

Pedagogų kompetencija, šventės, pramogos, renginiai, projekto kūrimas, darbo grupės sudarymas.

Programos turinio pagrindą sudaro vaikų ugdymas pagal 5 kompetencijas: sveikatos, socialinę, pažintinę, komunikavimo ir meninę.

Programa remiasi humanistine filosofija, kuri išreiškia pagarbą vaiko teisėms ir nepriklausomybei. Žmogaus ugdymas – vientisas procesas, paremtas savaukla, natūralia vaiko prigimtimi, jo sugebėjimu

pačiam kurti save, laisvai renkantis priemones. Vaikas laisvas yra tada, kai gali patenkinti socialinius, kognityvinius ir emocinius poreikius, kai turi galimybę samprotauti, daryti sprendimus, taisyti klaidas, ir tokiu būdu formuoti savo asmenybę.

Atsižvelgiant į lopšelio-darželio „Gluosnis“ veiklos prioritetą-ugdymą per etnokultūrą ir meninę saviraišką, ikimokyklinio ugdymo programa remiasi šiais principais:

Tautiškumo principu:

- Vaikų darželyje puoselėjamos ir tęsiamos tradicinės kultūros vertybės;
- Siekiama ugdyti būsimąjį tautos kultūros saugotoją ir kūrėją;
- Auginamas doras, geras, orus kūrybingas žmogus;
- Padedama vaikui visa kas jį supa įprasminti per dorovines žmogaus nuostatas į aplinką.

Humaniškumo principu:

- Pripažįstama teisė būti skirtingam, vaikas gerbiamas kaip asmenybė;
- Pripažįstama vaiko vidinio pasaulio nepriklausomybė ir savarankiškumas, teisė gyventi ir elgtis pagal prigimtį bei asmeninę patirtį;
- Sudaromos sąlygos įvairių vaiko galių plėtojimuisi, harmoningam asmenybės vystymuisi.

Tęstinumo principu:

- Kiekvienais mokslo metais tęsiamas nustatytas ugdymas pagal kompetencijas, projektinis darbas, logopedinis, ir t. t.

Demokratiškumo principu:

- Sudaromos vienodos sąlygos visiems vaikams lankyti grupę ir lygiavertiškai ugdytis pagal kompetencijas, pasirengti tęsti ugdymąsi priešmokyklinėje grupėje.

Įstaiga yra pasirinkusi etnokultūros puoselėjimo kryptį. Tuo tikslu yra sudaryta darbo grupė, kuri vykdo projektą „Per gamtą į etnokultūrą – mano medis“. Taip pat vykdomi projektai „Molio plastika vaikų darželyje“, „Miestas, kuriame gyvenu“, „Vaikų kompetencijų ugdymas per teatro studijos Voverytė-Rudakytė veiklą“, „Mūsų sparnuotieji bičiuliai“, „Sąlytis su gamta“ ir kiti. Kiekvienais metais jie atnaujinami arba tęsiami.

Tėvų pageidavimu lopšelyje-darželyje veikia papildomo ugdymo šokių ir dainų studija.

3 TIKSLAS. TOBULINTI BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS SISTEMĄ.

Programa „Besimokanti organizacija“.

Tikslas: Tobulinti sistemą įstaigos viduje. Tapti besimokančia organizacija.

Uždaviniai:

- Siekti bei kelti aukštesnės kvalifikacijos kategorijas;

- Įgyvendinti valstybės ilgalaikę raidos strategiją;
- Turimos kvalifikacijos tobulinimas.

Vertinimo kriterijai:

- Įgytos kvalifikacinės kategorijos;
- Pedagogų individualių tobulinimosi programų kaita;
- Besimokančių darbuotojų skaičius;
- Lankyti seminarus. Dalijimasis gerąja darbo patirtimi.

Priemonės: Įstaigoje organizuojami seminarai, Šiaulių Švietimo centre, PPRC, Kompiuterinio raštingumo pradmenų įgyjimas, ŠU Tęstinių studijų institutas, ŠU.

Akivaizdūs pastarojo dešimtmečio pokyčiai (technologinė kaita, globalizacija, nekvalifikuoto ar mažai kvalifikuoto darbo poreikio mažėjimas) skatina nuolatinio mokymosi būtinybę. Asmenims, siekiantiems gerinti savo galimybes atlikti pilnavertį ir aktyvų vaidmenį visuomenėje, kuo toliau tuo labiau reikia platesnių, bendresnių, lengvai pritaikomų gebėjimų, kurie padėtų nuolat įgyti naujų įgūdžių, specialybės žinių ir įsisavinti naujus darbo metodus. Taigi iškyla poreikis mokytis visą gyvenimą.

Pagalba pedagogų kvalifikacijai tobulinti yra sudedamoji neformaliojo suaugusių švietimo dalis. Švietimo ir mokslo ministerija formuoja mokytojų kvalifikacijos tobulinimo institucijų, kurių veiklą reglamentuoja švietimo ir mokslo ministro patvirtinti kvalifikacijos tobulinimo institucijų bendrieji nuostatai, tinklą, užtikrina valstybinių kvalifikacijos tobulinimo programų vykdymą.

Numatomos programos įgyvendinimo rezultatai. Įgyvendinus programoje numatytus tikslus ir uždavinius, lopšelyje-darželyje bus sudarytos palankios sąlygos ikimokykliniam ir priešmokykliniam vaikų ugdymui. Įstaiga sėkmingai funkcionuos, bus teikiamos kokybiškos vaikų ugdymo paslaugos, sudarytos sąlygos ugdymo programų vykdymui. Papildžius ilgalaikį materialinį turtą, įsigijus būtiniausias ugdymo priemones, sportinį inventorių, baldus bei atlikus būtiniausias remonto darbus, bus užtikrintas kokybiškas ikimokyklinis ir priešmokyklinis vaikų ugdymas modernioje, saugioje ir sveikoje aplinkoje. Kompiuterizavus įstaigą, pagerės darbuotojų gebėjimai naudotis naujausiomis technologijomis. Tai optimizuos įstaigos funkcionavimą, labiau tenkins bendruomenės poreikius, gerės ugdymo proceso kokybė. Įgyvendinus programą gerės įstaigos darbuotojų kvalifikacija bei profesinė kompetencija, darbo ir sveikatos sauga. Ugdytiniai įgis įvairesnę socialinę patirtį, tai padės jiems lengviau prisitaikyti nuolat besikeičiančioje aplinkoje.

Strateginio veiklos plano stebėsenos sistema. Strateginio veiklos plano rengimui organizuoti, koordinuoti, jo įgyvendinimui prižiūrėti, pasiektiems rezultatams įvertinti, iškilusias problemas analizuoti, planuojamo laikotarpio veiklos prioritetams nustatyti sudaroma strateginio plano kūrimo ir įgyvendinimo stebėsenos grupė. Stebėsenos grupė atsiskaito vadovui.

Plano įgyvendinimo stebėsenos procesas:

- Atlieka įstaigos aplinkos ir išteklių analizę;
- Suformuluoja, o prireikus gali pasiūlyti patikslinti įstaigos misiją;
- Nustato ir tikslina įstaigos strategijos tikslus, numato planuojamo laikotarpio veiklos rezultatus, jų išdėstymą prioriteto tvarka;
- Numato vydytinas programas;
- Numato planuojamo laikotarpio rezultatus pagal programas;
- Paskiria užduotis įstaigos programų tarpusavio suderinamumą;
- Pritaria programų projektams ir pateikia įstaigos strateginio veiklos planavimo plano projektą institucijos vadovui.

Vykdoma stebėseną:

- Nuolatinė;
- Atsitiktinė;
- Aktyvi;
- Tiesioginė;
- Netiesioginė

Strateginės veiklos planavimo ir įgyvendinimo komanda atsiskaito įstaigos tarybos, pedagogų tarybos posėdžiuose, bendruomenės susirinkimuose vieną kartą metuose, esant reikalui ir dažniau.

Pagrindinių planinių rodiklių apskaita ir analizė, koregavimas ir pratęsimas.

- Atliekama analizė programos mastu;
- Nustatomi programos tikslai ir jų išdėstymas prioritetų tvarka, suformuluojami uždaviniai ir numatomi rezultatai;
- Nustatomi uždavinių įgyvendinimo vertinimo kriterijai;
- Numatoma teikti užduotis priemonių vydytojams;
- Užtikrinamos programos uždavinių tarpusavio vertinimas;
- Rengiamos uždavinių įgyvendinimo priemonės ir numatomi biudžeto projektai.

IŠVADOS

Atlikus teorinę bei praktinę organizacijos strategijų formavimo proceso analizę, galima daryti šias išvadas:

- 1) Atlikta mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, jog organizacijos strategija – multidimensinis junginys, apimantis organizacijos tikslų suformulavimą ir įgyvendinimą; organizacijos atsakas savo aplinkai laike. Vadyboje vyksta naujas giluminis strateginio planavimo kaip svarbiausiojo valdymo funkcijų integravimo mechanizmo įsisąmoninimas ir ekonominės veiklos darinių virtimas į strategiškai valdomas verslo organizacijas.
- 2) Išanalizavus mokslinėje literatūroje pateiktus M.Porterio, „Bostono konsultacinės grupės“ (BCG), McKinsey, J.A.Stoner, R.Jucevičiaus strategijų formavimo proceso modelius, išskyla vieningo strategijos formavimo modelio, kuris tiktų įvairioms įmonėms, sudėtingumas. Todėl tik įvertinus skirtingus organizacijos strategijų formavimo modelius, suformuotas lopšelio darželio „Gluosnis“ organizacijos strategijų formavimo modelis, apimantis: įmonės misijos, vizijos nustatymą; organizacijos tikslų formuluotę; aplinkos analizę; strateginių sprendimų alternatyvų nustatymą; alternatyvų įvertinimą ir strategijų parinkimą; strategijos įgyvendinimą ir monitoringą.
- 3) Lopšelio darželio „Gluosnis“ stiprybės yra pedagogų kolegialumas, tėvų bendruomenės palaikymas bei finansinis savarankiškumas. Silpnybės: nemoderni metodinė bazė, silpnas bendradarbiavimas su tėvais bei dalies pedagogų iniciatyvumo stoka. Grėsmės: kompetencijos stoka švietimo politikoje, kuri gali iššaukti neracionalius sprendimus bei blogėjanti demografinė situacija mažina paslaugų paklausą. Galimybės: rėmėjų paieška, bendradarbiavimo su tėvais plėtra bei tai, kad darželis – edukacinis centras.
- 4) Lopšelio darželio „Gluosnis“ strateginiai tikslai:
 - Puoselėti visas vaiko galias, lemiančias jo asmenybės vystymosi ir socializacijos sėkmę, tinkamą brandumą mokyklai.
 - Užtikrinti vaiko fizinę ir psichinę sveikatą, ugdant teigiamą požiūrį į sveiką gyvenseną.
 - Gaivinti ir puoselėti tradicines-kultūrinės vertybes, ugdyti būsimą kultūros saugotoją ir kūrėją.
 - Tobulinti sistemą įstaigos viduje. Tapti besimokančia organizacija.

Siekiant svarbiausio vaikų ugdymo darželyje tikslo - bendradarbiaujant su šeima, puoselėti visas vaiko galias, lemiančias vaiko asmenybės vystymosi ir jo integracijos į visuomenę sėkmę, būtina sudaryti kuo palankesnes sąlygas perimti tautos dvasinės kultūros pagrindus, saugoti ir stiprinti fizinę ir dvasinę vaiko sveikatą, puoselėti jo prigimtį, tenkinti svarbiausius jo poreikius: judėjimo, fizinio ir psichinio

saugumo, bendravimo, pažinimo, asmeninio vertingumo saviraiškos. Labai svarbu ugdyti psichines vaiko galias, stimuliuojant asmenybės pagrindų formavimąsi, puoselėjant jos individualumą, iniciatyvumą, kūrybiškumą. Būtina atkreipti tėvų ar globėjų dėmesį į svarbiausius vaiko poreikius, aptarti augimą skatinančias sąlygas, atskleisti dvasią ir protą skatinančias jėgas. Viso to rezultatas - tolesnis, sėkmingas vaiko ugdymasis mokykloje.

Sėkmingam, kryptingam vaikų ugdymui rekomenduojamas "Vėrinėlis" - vaikų darželių programa, grindžiama valstybinio ugdymo idėjomis.

Atsižvelgiant į lopšelio-darželio „Gluosnis“ veiklos prioritetą-ugdymą per etnokultūrą ir meninę saviraišką, ikimokyklinio ugdymo programa remiasi šiais principais: tautiškumo, humaniškumo, teštinumo, demokratiškumo.

Akivaizdūs pastarojo dešimtmečio pokyčiai (technologinė kaita, globalizacija, nekvalifikuoto ar mažai kvalifikuoto darbo poreikio mažėjimas) skatina nuolatinio mokymosi būtinybę. Asmenims, siekiantiems gerinti savo galimybes atlikti pilnavertį ir aktyvų vaidmenį visuomenėje, kuo toliau tuo labiau reikia platesnių, bendresnių, lengvai pritaikomų gebėjimų, kurie padėtų nuolat įgyti naujų įgūdžių, specialybės žinių ir įsisavinti naujus darbo metodus. Taigi iškyla poreikis mokytis visą gyvenimą.

Pagalba pedagogų kvalifikacijai tobulinti yra sudedamoji neformaliojo suaugusių švietimo dalis. Švietimo ir mokslo ministerija formuoja mokytojų kvalifikacijos tobulinimo institucijų, kurių veiklą reglamentuoja švietimo ir mokslo ministro patvirtinti kvalifikacijos tobulinimo institucijų bendrieji nuostatai, tinklą, užtikrina valstybinių kvalifikacijos tobulinimo programų vykdymą.

5) Darbo pradžioje iškelta hipotezė pasitvirtino: lopšelis – darželis „Gluosnis“ – puoselėja visas vaiko galias, lemiančias jo asmenybės vystymosi ir socializacijos sėkmę, tinkamą brandumą mokyklai; užtikrina vaiko fizinę ir psichinę sveikatą, ugdant teigiamą požiūrį į sveiką gyvenimą; gaivina ir puoselėja tradicines-kultūrinės vertybes, ugdant būsimą kultūros saugotoją ir kūrėją.

REKOMENDACIJOS

Siekiant optimizuoti lopšelio darželio „Gluosnis“ veiklą, reiktų:

- Užtikrinti kokybišką ugdymą(si) įgyvendinant valstybines ir alternatyvias ugdymo programas;
- Užtikrinti ugdytinių saugumą ir sveikatos stiprinimą;
- Plėtoti švietimo paslaugas teikiant priešmokyklinio ir kitas papildomas ugdymo paslaugas;
- Plėtoti įstaigos kompiuterizavimą, sudaryti sąlygas pedagogų kompiuteriniams raštingumui įgyti;
- Siekti, kad būtų užtikrintas būtiniausių įstaigos reikmių finansavimas, remonto darbai;
- Plėtoti visų lygmenų bendradarbiavimą ir galimybes naudotis ES fondu.

NAUDOTA LITERATŪRA

1. Aleksejeva, M.M. Firmos veiksmų planas. Maskva, 1997, p. 245.
2. Andrew, R.K. The Concept of Corporate Strategy. Irwin, Homewood, 1987.
3. Andriušenka, J. Strategic Entrepreneurship: conceptual attitude in management paradigm. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 26., 2003.
4. Burton, R., Obel, B. Strategic Organizational Design and Diagnosis. Boston: Kluwer Academic Press, 1995.
5. Butkus, F.S. Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. Vilnius, 2003.
6. Chandler, A. Strategy and Structure. London: MIT Press, 1962.
7. Časas, R. Konkurencinio pranašumo šaltiniai šiuolaikinėse verslo teorijose. Ekonomika ir vadyba. Kaunas: KTU 1-kl., Nr.2, 2000. p.22-35.
8. Damašienė, V. Valdymo pagrindai. Šiauliai: ŠU 1-kl., 2002.
9. Davies, B., Ellison, L. Strategic Direction and Development of the School: Key Frameworks for School Improvement Planning. UK: Routledge, 2002.
10. Everard, B., Morris, G. Efektyvus mokyklos valymas. Kaunas, 1997.
11. Голубков, Е. Основы маркетинга. Москва, 1999.
12. Halal, W.E. Strategic management: The State of the Art and Beyond. Technological Forecasting and Social Change. 1984. Vol.25.N3.P.243.
13. Gray, D.H. Uses and Misuses of Strategic Planning. Harvard Bus. Rev. 1986. Jan.-Febr.P.89, 96.
14. Hayes, R.H., Wheelwright, S.C. Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing. New Jersey: John Willey and Sons, Inc, 1984.
15. Hofer, C.W., Schendel, D. Strategy formulation: Analytical concepts. St. Paul, MN: West Publishing Company, 1978.
16. Isenberg, D.I. The Tactics of Strategic Opportunism. Harvard Bus. Rev.1987. Mar. – Apr.P.95.
17. Janiūnaitė, B., Jotautienė, M., Cibulskas, G. Edukacinių pokyčių ir novacijų valdymas. Kaunas, Technologija, 2002.
18. Jucevičius, R. Strateginis organizacijų valdymas. Kaunas: Technologija, 1998.
19. Jucevičius, R., Večkienė, N., Jucevičienė, P., Targamadzė, V., Šermukšnytė, L., Mačerinskienė, I. Švietimo vadybos įvadas: vadovėlis. Kaunas: Technologija, 1996.

20. Jucevičius, R., Jucevičienė, P., Janiūnaitė B., Cibulskas, G. Mokyklos strategija: strateginio vystymo vadovas. Kaunas: Žinių visuomenės institutas, 2003.
21. Lenz, R.T. Managing the Evolution of the Strategic Planning Process. *Bus. Horizons*. 1987. Jan. – Febr. P.35.
22. Martinkus, B. Verslininkystė. Kaunas: Technologija, 1999.
23. Martinkus, B., Žilinskas, V. Ekonomikos pagrindai. Kaunas: Technologija, 1997.
24. Mescon, M.H., Albert M., Khedour F. Management. Maskva, 1994, p. 700.
25. Mintzberg, H. The Nature of Managerial Work. New York: Harper&Row, 1973.
26. Mintzberg, H. The Rise and Fall of Strategic Planning. Free Press, 1994.
27. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. Strategy Safari. A guided tour through the wilds of strategic management. New York: Free Press, 1997.
28. Pajuodis, A. Prekybos marketingas. Vilnius: Eugrimas, 2002.
29. Palubinskas, G.T. Strateginio planavimo procesas. Kaunas: Technologija, 1997.
30. Paul, R.N., Taylor, T.W. The State of Strategic Planning. *Busines*. 1986. Jan.- Mar. P.38-42.
31. Pearce, J.A., Robinson, R.B. Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control. Boston, 1991.
32. Портер, М. Конкуренция. Москва: Издательский дом Вильямс, 2001.
33. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. Marketingas. Vilnius: The Baltic Press, 2002.
34. Ramanujam, V., Venkatraman, N., Camillus J.C. Multi-Objective Assessment of Effectiveness of Strategic Planning: A Discriminant Analysis Approach. *Academy of Management*. 1986. Vol.29, No 2. P.347-372.
35. Ramanujam, V., Venkatraman N. Planning and Performance: A New Look at an Old Question. *Bus Horizons*. 1987. May – June. P.19-25.
36. Rowe, A.J., Mason, R.O., Dickel, K.E. Strategic Management: A Methodological Approach. New York: McGraw-Hill, 1989.
37. Seilius, A. Organizacijų tobulinimo vadyba. Klaipėda: KU I-klā, 1998.
38. Staponkienė, J. Organizacijos strategijų formavimas (Šiaulių Universiteto socialinių mokslų fakulteto pavyzdžiu): magistro darbas. Šiauliai, 2001.
39. Staponkienė, J., Palumickaitė, J. Firmos ekonominės strategijos samprata. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*: E.Galvanausko mokslinė konferencija. Šiauliai: ŠU I-klā, 2002.

40. Stoner, J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. (2000). Vadyba. Kaunas: UAB Poligrafija ir informatika.
41. Stoškus, S. Bendrieji vadybos aspektai. Šiauliai: ŠU I-kla, 2002.
42. Stubbart, Ch. Why We Need a Revolution in Strategic Planning? Long-Range Planning. 1985. Vol.18, No 6. P.69-75.
43. Šeibokienė, A. Vadybos pagrindai. Vilnius: VKK I-kla, 2002.
44. Vasiliauskas, A. Strateginis valdymas. Vilnius: Enciklopedija, 2002.
45. Zakarevičius, P. Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. Kaunas: VDU I-kla, 2003.
46. Zakarevičius, P., Kvederavičius, J., Augustrauskas, T. Organizacijų vystymosi paradigma. Kaunas:VDU, 2004.
47. Želvys, R. Švietimo kaitos samprata. Švietimo studijos, 4. Švietimo reformos. Vilnius: Solertija, 1998, p. 11-20.
48. Зув, А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика. Москва: Аспект пресс, 2002.
49. www. gluosnis.lt. Internetinė prieiga [žiūrėta 2007 03 17]
50. (www.itc.lt) Švietimo informacinių technologijų centras (ITC) Internetinė prieiga [žiūrėta 2007 02 17].

PRIEDAI

1 priedas

Lopšelio- darželio "Gluosnis" teisinę bazę sudaro:

1. *Koncepcijos*

1.1. Lietuvos vaikų ikimokyklinio ugdymo koncepcija

1.2. Priešmokyklinio ugdymo koncepcija

2. *Įstatymai*

2.1. LR švietimo 1991-06-25 įstatymas Nr.I-1489

2.2. LR vaiko teisių apsaugos pagrindų 1996-03-14 įstatymas Nr. I-1234

2.3. LR specialiojo ugdymo 1998-12-15 įstatymas Nr.VIII-969

2.4. LR vietos savivaldos 1994-07-07 įstatymas Nr. I-533

2.5. LR viešųjų įstaigų 1996-07-03 įstatymas Nr. I-1428

2.6. LR biudžetinių įstaigų 1995-12-05 įstatymas Nr. I-1113

2.7. LR valstybės tarybos 1999-07-08 įstatymas Nr. VIII-1316

2.8. LR apskrities valdymo 1994-12-15 įstatymas Nr. I-707

2.9. LR darbo sutarties 1991-11-28 įstatymas Nr. I-2048

2.10. LR darbuotojų saugos ir sveikatos 1993-10-07 įstatymas Nr.I-266

2.11. LR atostogų 1991-12-17 įstatymas Nr. I-2113

2.12. LR valstybinės kalbos 1995-01-31 įstatymas Nr. I-779

2.13. LR atmintinų dienų 1997-07-03 įstatymas Nr. VIII-397

2.14. LR švenčių dienų 1990-10-25 įstatymas Nr. I-712

2.15. LR lapdaros ir paramos 1993-06-04 įstatymas Nr. I-1232

2.16. LR Prezidento dekretas „Dėl Konstitucinės vaikų reikalų tarnybos prie Lietuvos Respublikos Prezidento steigimo“

3. *Vyriausybės nutarimai*

3.1. „Dėl švietimo įstaigų steigimo, reorganizavimo ir likvidavimo nuostatų patvirtinimo“ 1999-06-07 Nr. 726

3.2. „Dėl užmokesčio už vaikų išlaikymą ikimokyklinėse įstaigose“ 1995-08-31 Nr. 1170

3.3. „Dėl socialinės pašalpos skyrimo ir mokėjimo nuostatų patvirtinimo“ 1992-01-15 Nr. 8

3.4. „Dėl nevalstybinio švietimo rėmimo taisyklių patvirtinimo“ 1995-03-28 Nr. 441

4. *Švietimo mokslo ministerijos teisės aktai*

4.1. „Dėl ikimokyklinės ugdymo įstaigos nuostatų patvirtinimo“ 1998-07-10 Nr. 1080

- 4.2. „Dėl darželio-mokyklos bendrųjų nuostatų tvirtinimo“ 2000-11-24 Nr. 1418
- 4.3. „Dėl valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų vadovų kvalifikacinių reikalavimų ir viešo konkurso organizavimo tvarkos nuostatų patvirtinimo“ 1999-03-31 Nr. 467
- 4.4. „Dėl pavyzdinės ikimokyklinio ugdymo įstaigų ir darželių – mokyklų bylų nomenklatūros“ 2000-09-21 Nr. 1187
- 4.5. „Dėl švietimo įstaigų darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos tvirtinimo“ 1998-12-17 Nr.1565
- 4.6. „Dėl biudžetinių švietimo ir globos įstaigų vadovų, struktūrinių padalinių vadovų ir specialistų papildomojo darbo krūvio“ 1998-07-01 Nr. 1048
- 4.7. „Dėl švietimo įstaigų steigimo, reorganizavimo ir likvidavimo tvarkos“ 1999-10-11 Nr. 1090
- 4.8. „Dėl pedagoginio darbo stažo nustatymo tvarkos“ 1999-04-26 Nr. 459
- 4.9. „Dėl pedagogų atestacijos nuostatų“ 1999-02-19 Nr. 331
- 4.10. „Dėl bendrųjų švietimo įstaigų priežiūros ir valstybinės švietimo inspekcijos nuostatų“ 2000-10-18 Nr. 1284
- 4.11. „Dėl švietimo sistemos (išskyrus aukštąjį universitetinį mokslą) paslaugų valstybės tarnautojų pareigų sąrašo“ 2001-03-09 Nr. 368
5. *Kitų žinybų teisės aktai*
 - 5.1. „Dėl valstybinių patalpų šeimoms, auginančioms vaikus, skyrimo ir mokėjimo nuostatų patvirtinimo“ 1999-02-03 Nr. 15
 - 5.2. „Dėl Lietuvos higienos normos HN 75-1997 „Ikimokyklinės įstaigos. Higienos normos ir taisyklės“ tvirtinimo 1997-12-18 Nr. 693
 - 5.3. „Dėl higienos normos HN 93:1999 „Žaislai. Higienos normos ir taisyklės“ 1993-12-03 Nr. 529
 - 5.4. „Dėl darbo laiko apskaitos žiniaraščių patvirtinimo“ 1997-12-22 Nr. 103

ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA

