

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS  
EDUKOLOGIJOS KATEDRA

**Dalia Gricienė**

Edukologijos (studijų šaka – švietimo vadyba) magistrantūros studentė

**VIDINĖS IR IŠORINĖS MOKYKLOS APLINKOS ANALIZĖS YPATUMAI  
IR REIKŠMINGUMAS STRATEGIJOS PROJEKTAVIMO IR  
REALIZAVIMO PROCESAMS**

Magistro darbas

Mokslinė vadovė  
Doc. dr. Aušrinė Gumuliauskienė

Šiauliai, 2010

Darbas originalus.....Dalia Gricienė

# TURINYS

SANTRAUKA .....	4
SUMMARY .....	6
ĮVADAS .....	8
1. ŠVIETIMO ORGANIZACIJŲ STRATEGIJOS REIKŠMINGUMAS KAITOS IR KONKURENCIJOS KONTEKSTE .....	12
1.1. Organizacijų strategijos sampratos teoriniai aspektai .....	12
1.2. Organizacijų strategijų įvairovės problematika .....	17
1.3. Organizacijos strategijos reikšmingumo ir tinkamumo kaitos kontekste aspektai .....	24
2. ORGANIZACIJOS STRATEGIJOS KŪRIMO PROCESAS, JO YPATUMAI .....	33
2.1. Organizacijos strategijos kūrimo modeliai: metodologinių priėgų ypatumai ir pritaikomumo galimybės .....	33
2.1.1. Strategijos rengimo mokyklos ir jų charakteristikos .....	42
2.2. Situacijos analizė kaip vienas iš strategijos kūrimo proceso etapų .....	50
2.3. Mokyklos strategijos projektavimo proceso organizavimas .....	63
3. SITUACIJOS ANALIZĖS YPATUMAI IR TENDENCIJOS BENDROJO LAVINIMO MOKYKLOS STRATEGINIUOSE DOKUMENTUOSE (EMPIRINIS TYRIMAS IR JO REZULTATAI ) .....	68
3.1. Tyrimo metodika ir organizavimas .....	68
3.2. Bendrojo lavinimo mokyklų strateginių planų struktūros ir turinio charakteristika .....	68
3.3. Mokyklų išorinės ir vidinės aplinkos analizės ypatumai ir vyraujančios tendencijos ...	72
3.3.1. Politinių veiksnių raiška mokyklų išorinės aplinkos analizėje .....	72
3.3.2. Ekonominių veiksnių raiška mokyklų išorinės aplinkos analizėje .....	76
3.3.3. Socialinių veiksnių raiška mokyklų išorinės aplinkos analizėje .....	79
3.3.4. Technologinių veiksnių raiška mokyklų išorinės aplinkos analizėje .....	86
3.4. Mokyklų vidinės aplinkos analizės raiškos ypatumai strateginiuose planuose .....	90
3.4.1. Mokyklų teisinės bazės analizės tendencijos .....	90
3.4.2. Mokyklų organizacinės struktūros analizės ypatumai .....	91
3.4.3. Žmogiškųjų išteklių analizės ypatumai ir vyraujančios tendencijos .....	95
3.4.4. Planavimo sistemos mokyklose analizės ypatumai .....	98
3.4.5. Finansinių mokyklos išteklių analizės ypatumai strateginiuose veiklos planuose.	99

3.4.6. Apskaitos sistemos analizės ypatumai mokyklų strateginiuose planuose .....	99
3.4.7. Ryšių sistemos mokyklose analizės ypatumai strateginiuose planuose .....	100
3.4.8. Vidaus audito ir kontrolės sistemos analizės ypatumai mokyklų strateginiuose planuose .....	101
3.5. SSGG analizės ypatumai ir tendencijos mokyklų strateginiuose planuose .....	103
3.5.1. Mokyklų stiprybių / privalumų raiška SSGG analizėse .....	104
3.5.2. Mokyklų silpnybių / trūkumų raiška SSGG analizėse .....	109
3.5.3. Mokyklų galimybių raiška strateginių planų SSGG analizėse .....	114
3.5.4. Mokyklų grėsmių raiška strateginiuose planuose .....	115
IŠVADOS .....	124
REKOMENDACIJOS .....	126
LITERATŪRA .....	128

## SANTRAUKA

### VIDINĖS IR IŠORINĖS MOKYKLOS APLINKOS ANALIZĖS YPATUMAI IR REIKŠMINGUMAS STRATEGIJOS PROJEKTAVIMO IR REALIZAVIMO PROCESAMS

Darbe pagrįstas mokyklos strategijos aktualumas sparčios kaitos sąlygomis; nustatytos bendrojo lavinimo mokyklos nūdienos vidaus ir išorės aplinkos veiksnių tendencijos; identifikuoti vidaus ir išorės aplinkos veiksnių raiškos ypatumai mokyklų strategiją atspindinčiuose dokumentuose; parengtos rekomendacijos bendrojo lavinimo mokyklos strategijos projektavimo ir realizavimo optimizavimui.

Tyrimo tikslas – teoriškai ir empiriškai pagrįsti bendrojo lavinimo mokyklų situacijos analizės ypatumus ir jos raiškos tendencijas mokyklų strateginiuose dokumentuose.

Iškelta *hipotezė*, kad bendrojo lavinimo mokyklų vidinės ir išorinės aplinkos analizės skirsis savo pobūdžiu, konceptualumu, apimtimi, struktūra; didžiosios daugumos mokyklų analizių dominuos ekonominių, socialinių veiksnių neigiamą įtaką atspindinčios tendencijos; mokyklos SSGG analizėse labiau akcentuos savo stipriąsias puses nei trūkumus.

Tyrimui atlikti panaudoti 72 bendrojo lavinimo mokyklų 2005-2012 metų laikotarpio įvairių šalies regionų veiklos strateginiai planai.

*Empirinio* tyrimo metu atlikta bendrojo lavinimo mokyklų strateginių planų struktūros ir turinio analizė; išorinės ir vidinės mokyklos aplinkos analizė, atrinkti teiginiai, rodantys teigiamą ir neigiamą įtaką mokyklos veiklai, nustatytos teigiamų ir neigiamų aplinkos veiksnių tendencijos; nustatytos mokyklų stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių tendencijos.

Empirinio tyrimo rezultatų analizė išryškino šias *tendencijas*: dalis mokyklų apsiriboja SSGG analize, neteikdamos reikšmės išorinės aplinkos veiksnių įtakai. Mokyklos neįvertina politinių veiksnių daromos įtakos jų organizacijos raidai. Ekonominių ir socialinių veiksnių analizė rodo, kad mokyklos akcentuoja labiau jų neigiamą įtaką nei teigiamą, tačiau socialinius veiksnius mokyklos vertina ir analizuoja išsamiausiai. Technologinių veiksnių analizė rodo nepakankamą technologinių resursų tendenciją. Žmogiškųjų išteklių analizė rodo didelius mokyklų kiekybinius ir kokybinius skirtumus. Mokyklų planavimo sistemos analizei būdingas formalus pobūdis; analizės požymių iš esmės neidentifikuota. Finansinių išteklių analizė rodo, kad jų stoka išlieka esmine mokyklų problema. Mokyklos valdymas, žmogiškieji ištekliai ir pagalba mokiniui – trys pagrindinės mokyklų stipriosios pusės, kurios išryškėjo SSGG turinio analizės metu. Identifikuotas penkis kartus mažesnis mokyklų galimybes atspindinčių teiginių skaičius lyginant su vidinėmis ir išorinėmis grėsmėmis. Išorinių grėsmių identifikuota daugiau nei vidinių. Mokyklos neatlieka konkurencinės aplinkos analizės.

Tyrimo hipotezė pasitvirtino.

**Esminiai žodžiai:** mokyklos strategija, vidaus ir išorės aplinkos veiksniai, aplinkos analizė.

## SUMMARY

### PECULIARITIES OF ANALYSIS OF INTERNAL AND EXTERNAL SCHOOL ENVIRONMENT AND IMPORTANCE FOR THE PROCESSES OF STRATEGY PROJECTION AND REALIZATION

This work substantiates the relevance of school strategy under fast changing conditions. The trends of the factors influencing internal and external environment of the modern general education school were established. Expression peculiarities of internal and external environment factors in the documents presenting school strategy were identified and recommendations to optimize the design and realization of general education school strategy were formulated.

The aim of this research is to substantiate the peculiarities of the analysis of the situation in general education schools and the trends of its expressions in the school strategy documents both theoretically and empirically.

The *hypothesis* of the research is as follows: the analysis of internal and external environment of general education schools will differ in its nature, conceptuality, extent and structure; in the vast majority of the school analysis the trends reflecting negative impact of economic and social factors will predominate; schools SWOT analysis will emphasize their strong sides than faults.

72 strategic plans of general education schools in different regions of the country covering the period 2005-2012 have been used to carry out the research.

*Empirical* research included the analysis of the structure and content of the general education schools strategic plans and the analysis of internal and external school environment. The statements showing positive and negative effect on school work and tendencies of positive and negative environment factors were singled out. Also the trends of school strengths, weaknesses, opportunities and threats were identified.

Analysis of the empirical research results highlighted the following *trends*: part of schools confine to SWOT analysis not putting emphasis on the impact of the external factors. Many schools underestimate the influence of the political factors to the development of their organisation. Analysis of the economic and social factors shows that schools emphasize more negative than positive impact, however social factors are analysed most thoroughly. Analysis of technological factors points out insufficient tendency of technological resources. Analysis of human resources indicates significant differences in quality and quantity. Analysis of school planning system shows its formal nature and does not reveal any factors. Analysis of the financial resources points out it as an essential school problem. Five times less statements

reflecting school opportunities than internal and external threats were identified. More external than internal threats were found out. Schools do not perform competitive environment analysis.

The hypothesis of the research has proved out.

**Key words:** school strategy, factors of internal and external environment, environment analysis.

## IVADAS

Spartėjantys objektyvūs pokyčiai švietimo organizacijų išorės ir vidaus aplinkoje turi didelę įtaką jų strategijai, orientuojantis į šalies, pasaulio, Europos bendrijos švietimo prioritetus – kokybę, prieinamumą, turinį, atvirumą, efektyvumą. Valstybės ilgalaikės raidos strategija (2002), Lietuvos švietimo plėtotės strateginės nuostatos 2003-2012 metams (2003), Valstybės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų įgyvendinimo programa (2005) ir kt. švietimo veiklą reglamentuojantys dokumentai, akcentuoja nūdienos švietimui ir atskiriems švietimo sistemos sektoriams keliamus tikslus bei uždavinius ir orientuoja į penkias pagrindines tobulintinas švietimo kryptis: valdymą, infrastruktūrą, paramą, turinį, personalą. Tai liudija, kad visos švietimo sistemos bei atskirų švietimo organizacijų vystymo strategija turi apimti esminę kokybinę kaitą, akcentuojant švietimo paslaugas teikiančių organizacijų atsakomybę už joms deleguotos paskirties efektyvų ir veiksmingą realizavimą. Švietimo organizacijų vystymo strategija apima vidinį ir išorinį organizacijos veiklos kryptingumą dabarties sąlygomis ir perspektyvoje. Veikdamos globalizacijos, sparčios kaitos ir augančios konkurencijos kontekste, švietimo organizacijos patiria bei pačios inicijuoja ir įgyvendina skirtingo lygmens ir masto pokyčius. Vieni jų esti planingi ir nuoseklūs. Jų įgyvendinimui suteikiama pageidaujama kryptis, tempo, pobūdis. Kiti atvirkščiai – yra neplanuoti, stichiški, neprognozuojamo kryptingumo, tempo, masto. Švietimo kaita - sudėtingas procesas, kuris veikia visą švietimo sistemą ir jos posistemas bei atskiras švietimo organizacijas skirtingu mastu. Švietimo kaita, kaip nuolatinė nūdienos švietimo sistemos ir atskirų švietimo organizacijų būseną bei esminis raidos principas turi pozityvų poveikį švietimo paslaugų vartotojams, švietimo sistemos subjektams bei pačiai visuomenei tuomet, kai ji esti sisteminė, kompleksinė, apima visus švietimo sistemos ar atskiros švietimo organizacijos lygmenis, yra kryptinga, aprėpia visumą veiksmų, nukreiptų strateginių švietimo sistemos ar organizacijos tikslų įgyvendinimui. Kai kurie teoretikai (Leithwood, Begley, Bradley Cousins ir kt., 1992) mokyklą vertina kaip socialinės kaitos instrumentą. Tuo akcentuojamas švietimo aktualumas šalies raidos perspektyvai. Antra vertus, kaita yra neišvengiama (Cuban, 1998; pagal Želvį, 1999, p. 60), jos neįmanoma sustabdyti, nes tai yra nuolatinis visaapimantis procesas, vertinamas kaip sąmoningų socialinių dėsnių ir mechanizmų nulemtas procesas. Ją įmanoma veikti – suteikti norimą tempą, pageidaujamą kryptį ar priimtinesnį pobūdį. Todėl projektuojant švietimo sistemos ar atskiros jos organizacijos strategiją, neišvengiamai tenka analizuoti objektyvius ir subjektyvius vidaus ir išorės aplinkos veiksnius, jų įtaką, juolab, kad kaitos šaltiniai gali būti vidiniai ir išoriniai, o švietimo organizacijoms būdinga abiejų tipų veiksnių dermė.



Paprastai organizacijos strategijos samprata siejama su: 1) **perspektyvinės organizacijos veiklos planu**, numatančiu veiklos priemonės, etapus, vykdytojus, resursus; 2) **sprendimų visuma**, numatančia, kaip susieti organizaciją su ją supančios išorinės aplinkos reiškiniais ir veiklai organizuoti būtinų resursų galimybėmis; 3) **organizacijos pozicija** kitų organizacijų bei jų perspektyvinės veiklos atžvilgiu; 4) **organizacijos gyvavimo tolimesnėje ateityje perspektyviniu modeliu**.

Švietimo organizacijos veikdamos iš esmės panašioje išorinėje aplinkoje, būdamos panašios savo struktūra, vidaus aplinkos specifika, pastaruoju metu patiria vis stipresnę išorinės aplinkos veiksnių įtaką. Sparčios kaitos, stiprėjančios konkurencijos, sudėtingėjančios socialinės, ekonominės, finansinės situacijos bei globalizacijos sąlygomis švietimo organizacijos suinteresuotos savo veiklos optimizavimo strategijų paieška, idant nepertraukiamų pokyčių kontekste išliktų konkurencingos, efektyviai tenkintų svarbiausių interesų grupių poreikius, atliėtų kokybės standartus, plėstų organizacinį potencialą, nuolat tobulėtų.

Šiandien vienas iš iššūkių, su kuriais susiduria mokykla, yra ateities galimybių numatymas, t.y. savo organizacijos strategijos projektavimas ir jos įgyvendinimo kokybė. Strateginis planavimas daugelio autorių (Stoškus, 2002; Vasiliauskas, 2002 ir kt.) apibūdinamas kaip formali planavimo sistema parengti ir įgyvendinti strategijai, susijusiai su organizacijos tikslais ir misija.

Nacionaliniu, regioniniu ir instituciniu lygmenimis perėjus prie švietimo institucijų veiklos strateginio planavimo ir švietimo strateginį valdymą ėmus grįsti strateginiuose dokumentuose apibrėžtais, bendru politiniu susitarimu įteisintais tikslais, vienas iš svarbiausių principų yra, kad mokyklos strategija būtų projektuojama, o taip pat jos veikla dabarčiai ir ateičiai planuojama tik įvertinus dabartinę situaciją, o pats įsivertinimo procesas remtųsi bendra kaitos strategija.

Iš to kyla **mokslinė problema – kokie yra bendrojo lavinimo mokyklos vidinės ir išorinės analizės ypatumai, vyraujančios tendencijos ir koks jų vaidmuo strategijos projektavimo ir realizavimo procesams.**

**Tyrimo objektas:** bendrojo lavinimo mokyklų situacijos analizės ypatumai ir jų raiška mokyklų strategiją atspindinčiuose dokumentuose.

**Tyrimo tikslas** – teoriškai ir empiriškai pagrįsti bendrojo lavinimo mokyklų situacijos analizės ypatumus ir jos raiškos tendencijas mokyklų strateginiuose dokumentuose.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti problemą teoriniu aspektu ir pagrįsti strategijos sampratos, struktūros, įvairovės, projektavimo ir realizavimo procesų ypatumus bei reikšmingumą.
2. Identifikuoti bendrojo lavinimo mokyklų situacijos analizės ypatumus.

3. Nustatyti vyraujančias bendrojo lavinimo mokyklų vidaus ir išorės veiksnių tendencijas.
4. Išryškinti vyraujančių veiksnių aktualumą bendrojo lavinimo mokyklų strategijai.
5. Parengti bendrojo lavinimo mokyklų situacijos analizės tobulinimo gaires.

#### **Hipotetinės prielaidos:**

Strateginio valdymo komponentai – strategija ir išorinės bei vidinės aplinkos analizė yra glaudžiai susiję. Aplinkos analizės kokybė lemia strategijos projektavimo ir realizavimo efektyvumą. Remiantis šiomis teorinėmis prielaidomis, formuluojamos šios hipotetinės prielaidos:

1. Tikėtina, kad bendrojo lavinimo mokyklų vidinės ir išorinės aplinkos analizės skirsis savo pobūdžiu, konceptualumu, apimtimi, struktūra.
2. Tikėtina, kad didžiosios daugumos mokyklų analizių dominuos ekonominių, socialinių veiksnių neigiamą įtaką atspindinčios kategorijos (teiginiai).
3. Tikėtina, kad mokyklos SSGG analizėse labiau akcentuos savo stipriausias puses nei trūkumus.

#### **Tyrimo metodologiniai pagrindai:**

1. Strategijos teorijų (Chandler A. D., Mintzberg H., Quinn J., Voyer J., James E., Boisot M., Jucevičius R., Jucevičienė P., Janiūnaitė B., Cibulskas G., Vasiliauskas A., Zakarevičius P., Arimavičiūtė M. ir kt.) konceptualiosios nuostatos, jos sampratą siejant su organizacijos veiklos kryptimi, ją atitinkančiais tikslais, šių tikslų pasiekimui reikalingais ištekliais bei veiklos būdais.
2. Strateginio valdymo teoretikų (Chandler A. D., Ansoff H. J., Andrews K., Learned E., Christensen R., Guth W., Davies B., Ellison L., Fidler B., Preedy M., Glatter R., Wise Ch., Hageaves D., Fullan M., Vasiliauskas A., Jucevičius R., Targamadžė V., Želvys R., Katiliūtė E., Večkienė N., ir kt.) konceptualiosios nuostatos, pagal kurias strateginis valdymas traktuojamas kaip nuoseklus, racionalus bei sisteminis procesas, nuo tam tikro dabarties momento analizės pagrindu sukuriant strategiją ateičiai ir ją įgyvendinant kompleksiskai visose organizacijos veiklos srityse per pagrindines vadybos funkcijas: planavimą, organizavimą, vadovavimą, kontrolę.
3. Teorinės strateginio planavimo priegigos, situacijos analizę vertinant kaip vieną iš esminių šio proceso sekos etapų.
4. Sisteminiis požiūris į mokyklos organizaciją ir jos valdymą, kai organizacija ir valdymas suprantami kaip sistema, kuri nagrinėjama vidaus ir išorės aplinkos veiksnių kontekste.
5. Strategijos ir jos kūrimo proceso metodologinių priegigų teoretikų (Mintzberg H., Fidler B., Ellison L., Davies B., Boisot M., Ahlstrand B., Lampel J., Jucevičius R. ir Arimavičiūtė M., Targamadžė V. ir kt.) pagrindinės nuostatos.

### **Tyrimo metodai:**

1. Mokslinės literatūros analizė.
2. Švietimo sistemos veiklą reglamentuojančių bei bendrojo lavinimo mokyklos strateginių dokumentų analizė.
3. Kokybinė analizė.
4. Aprašomosios statistikos metodai.

### **Tyrimo bazė ir imtis.**

Tyrimui atlikti panaudoti atsitiktinės atrankos būdu gauti 72 bendrojo lavinimo mokyklų veiklos strateginiai planai.

### **Tyrimo organizavimo etapai:**

1. Temos pasirinkimas, tyrimo objekto, tikslo, uždavinių, hipotetinių prielaidų formulavimas.
2. Mokslinės literatūros šaltinių analizė.
3. Empirinis tyrimas.
4. Darbo rašymas, tyrimo duomenų interpretacija.

### **Darbo teorinis ir praktinis reikšmingumas.**

1. Teoriškai pagrįstas mokyklos strategijos aktualumas sparčios kaitos sąlygomis.
2. Nustatytos bendrojo lavinimo mokyklos nūdienos vidaus ir išorės aplinkos veiksnių tendencijos.
3. Identifikuoti vidaus ir išorės aplinkos veiksnių raiškos ypatumai mokyklų strategiją atspindinčiuose dokumentuose.
4. Parengtos rekomendacijos bendrojo lavinimo mokyklos strategijos projektavimo ir realizavimo optimizavimui.

### **Darbo aprobacija.**

Darbo pagrindu buvo parengtas pranešimas ir 2010 m. gegužės 10 d. buvo skaitytas Šiaulių universiteto Edukologijos fakulteto studentų mokslinėje konferencijoje.

### **Darbo struktūra.**

Magistro darbą sudaro įvadas, 3 dalys, išvados, pasiūlymai, literatūros sąrašas. Darbe pateikta 16 lentelių ir 15 paveikslų.

# 1. ŠVIETIMO ORGANIZACIJŲ STRATEGIJOS REIKŠMINGUMAS KAITOS IR KONKURENCIJOS KONTEKSTE

## 1.1. Organizacijų strategijos sampratos teoriniai aspektai

Strategijos sąvokos kilmė siejama su karyba. Įmonių ir organizacijų valdyme pradėta taikyti 20 a. pradžioje. Strategija (gr. *Strategia* – vadovavimas; lot. *strategus* < gr. *Strategos* – kariuomenės vadas < *stratos* – kariuomenė + *ago* – vedu >) pagal tarptautinių žodžių žodyną yra: 1) karo meno šaka, apimanti pasirengimą karui ir vadovavimą karinėms pajėgoms; 2) politinės, visuomeninės kovos vadovavimo menas; 3) nuo susiklosčiusių aplinkybių priklausoma veiksmų varianto pasirinkimą nustatančių taisyklių visuma (Tarptautinių žodžių žodynas, 2001).

Švietimo sferoje terminas „strategija“ pradėtas vartoti tik pastarąjį dešimtmetį ir dažniausiai siejamas su strateginiu planavimu, nors, anot R. Jucevičiaus ir kt. autorių, strategija ir strateginis planas nėra tapačios sąvokos (Jucevičius ir kt., 2003). Jų požiūriu, „strategija – pagrindinio veiklos tikslo nustatymas bei jo siekui reikalingų išteklių ir veiklos būdų sistemos pasirinkimas taip, kad būtų galima maksimaliai pasinaudoti esamomis galimybėmis bei minimizuoti pavojus“ (Jucevičius ir kt., 2003, p. 16).

Strateginio valdymo mokslo pradininkas A. D. Chandler (1962) pirmasis pateikė strategijos apibūdinimą, remdamasis trim pagrindiniais jos elementais: 1) organizacijos veiklos kryptys; 2) ją atitinkantys tikslai (visų pirma ilgalaikiai); 3) ištekliai bei veiklos būdai, reikalingi ilgalaikių tikslų pasiekimui. Vienas pirmųjų strateginio valdymo metodologų H. J. Ansof (1965, 1979) strategiją apibūdina kaip „bendrą giją, jungiančią visą organizacijos veiklą su jos aplinka“ (Jucevičius ir kt., 2003, p. 15).

Iki šiol nėra vienareikšmės „strategijos“ sąvokos sampratos, nes šis terminas vartojamas įvairiuose kontekstuose. Pastaruoju metu tai aktuali tyrimų sritis, todėl mokslinėje literatūroje galima rasti daug strategijos apibrėžimų (Palubinskas, 1997; Stoškus, 2002; Seilius, 1998; Targamadžė, 2001; Jucevičius, Jucevičienė, Janiūnaitė, Cibulskas ir kt., 2003). B. Fidler požiūriu (2006, p. 15), strategija – „gana sunkiai perprantama sąvoka, tačiau strategijos sąvoką būtina suprasti, norint išvelgti sunkumus ir įvertinti esamą organizacijos padėtį“, nes „strategija – tai veiksmų planas, kuris tenkina ne tik dabartinius organizacijos reikalavimus, bet ir atsižvelgia į ateitį“ (2006, p. 18).

H. Mintzberg (1996) strategijos koncepciją nusako penkiomis sąvokomis: planas, gudrybė, modelis, pozicija, perspektyva (angl. *plan, play, pattern, position, perspective*) ir tuo išreiškia savo požiūrį į **strategiją kaip į veiklos sistemą**.

**Strategija kaip planas** sudaroma prieš veiksmo pradžią, turint ir aptariant aiškius tikslus.

**Strategija kaip gudrybė** reiškia pasirinkimą tokios organizacijos elgsenos, kai siekiama pergudrauti savo konkurentus.

**Strategija kaip veiklos modelis** reiškia skirtumus tarp norimo ir realaus sumanymo.

**Strategija kaip pozicija** atspindi organizacijos vietą išorinėje aplinkoje konkurentų atžvilgiu.

**Strategija kaip perspektyva** atskleidžia organizacijos vadovų suvokimą apie juos supančią aplinką ir supratimą, ką jie mano keisti, kaip jų idėjas palaiko žemesnės grandies vadovai ir darbuotojai.

Pasak S. Stoškaus (2002, p. 108-110), strategija gali būti suprantama ne tik kaip koncepcija, bet ir kaip procesas.

**Strategijos kaip proceso** samprata apima organizacijos vizijos ir ateities uždavinių apibrėžimą, dabartinės situacijos įvertinimą, strateginių alternatyvų pasireiškimą, veiklos plano parengimą bei jo įgyvendinimą (Stoškus S., 2002, p. 109).

Pasak E. Bagdono, L. Bagdonienės (2000, p. 38), S. Stoškaus (2002, p. 108), „strategija kaip planas, gudrybė ar modelis įvertina vidinę organizacijos aplinką“.

A. Kaziliūnas (2007, p. 33) strategijos sąvoką sieja su organizacijos gebėjimu racionaliai paskirstyti turimus išteklius ir sėkmingai konkuruoti esamoje ir būsimoje aplinkoje.

A. Vasiliauskas (2002, p. 28) strategiją apibūdina kaip „sprendimų visumą, apibrėžiančią organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti“.

„Strategija yra svarbiausia organizacijos veiksmų programa, nurodanti ilgalaikių tikslų prioritetus ir išteklius jiems pasiekti. Ji rengiama prognozių pagrindu“ (Kučinskas, Kučinskienė, 2002, p. 33, Neverauskas, Rastenis, 2001, p. 48).

J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilber (1999) strategiją apibūdina kaip plačią programą, apimančią organizacijos tikslų suformulavimą ir įgyvendinimą. Tai organizacijos atsakas savo aplinkos laike (Švietimo vadyba, 2006, p. 174).

R. Grant (1995), H. Mintzberg, R. James, J. Quinn (1998) strategijos sampratą sieja su jos paskirtimi. Strategija – tai supratimas ir veikla, kokius išteklius ir kaip taikyti, norint pasinaudoti galimybėmis ir iki minimumo sumažinti grėsmes, kylančias ar galinčias kilti norimo rezultato siekio kelyje. Strategija reiškia, kaip būti tinkamoje vietoje tinkamu laiku, turint tinkamus išteklius, kad būtų galima pasinaudoti tuo metu esančiomis galimybėmis (Jucevičius ir kt., 2003, p. 15).

**Strategijos, išreiškiančios tikslo pasiekimo būdus**, esti įvairios ir klasifikuojamos pagal skirtingus kriterijus. V. Targamadžė (2001, p. 74, 75), remdamasi H. Mintzberg ir J. Waters (1985, Švietimo vadybos įvadas, 1996, p. 51), išskiria aštuonias pagrindines strategijų rūšis:

1. Suplanuota strategija.

2. Antrepreneriška strategija.
3. Ideologizuota strategija.
4. „Skėčio“ strategija.
5. Procesu pobūdžio strategija.
6. Nesusieta strategija.
7. Konsensuso (sutarimo) strategija.
8. Priverstinė strategija.

**Suplanuota strategija** – tai griežtai numatyta ir sunkiai koreguojama, vadovų aiškiai apibrėžta, diegiama griežtai kontroliuojant, siekiant išvengti netikėtumų iš aplinkos, strategija.

**Antrepreneriška strategija.** Ji turi pakankamai aišką kryptį, bet nėra stabili, nes antreprenerio vizija nėra labai ryški, tačiau įtakojanti veiksmus, kurių diegimą, antrepreneris asmeniškai kontroliuoja.

**Ideologizuota strategija.** Ketinimai griežtai apibrėžia organizacijoje susiformavusias normas ir vertybes, bendrą viziją. Tokia strategija paprastai būna proaktyvi, nukreipta į perspektyvą ir pasižymi pakankamu stabilumu, nors nėra konservatyvi.

**„Skėčio“ strategija** – tai strategija, kai iš anksto apibrėžiamos jos ribos, pagrindiniai taikiniai, iš dalies ji numatyta, stabili (tam tikrose ribose), iš dalies laisva (ribų viduje).

**Proceso pobūdžio strategija.** Vadovas kontroliuoja strategijos kūrimo ir vystymo procesą, sprendžia, kokios struktūros ir žmonės ją realizuoja, tačiau visa strategijos vykdymo kontrolė patikima kitiems darbuotojams.

**Nesusieta strategija.** Atskirų struktūrinių padalinių vadovai pradeda vykdyti savą, su bendra strategija nesusietą veiklą, kuri gali būti net prieštaringos krypties.

**Konsensuso strategija** – tai strategija, kuri kuriama visuotinai, suderinus visų narių požiūrius, idėjas, įgyvendinama labai mažoje organizacijoje, veikiančioje lėtai kintančioje aplinkoje arba iškilus krizei grėšiančiai visai organizacijai.

**Priverstinė strategija:** kai aplinkos jėgos diktuoja naujas sąlygas arba organizacija priversta veikti naujoje situacijoje.

**Strategija turinio aspektu** gana artima perspektyvinio plano sampratai. Anot P. Zakarevičiaus (1998, p. 47), strateginio valdymo teorijos pradiniam etape ši koncepcija tapatinama su strateginiu planavimu. Tačiau klasikinė planavimo samprata nesusijusi su tokiais funkcijomis kaip kontrolė, koregavimas, organizavimas, kurios strategijos įgyvendinimui yra ypač aktualios. Todėl strateginio planavimo kategorijos buvo atsisakyta ir šią vadybos koncepciją pradėta vadinti strateginiu valdymu, o organizacijos vystymąsi, siekiant perspektyvinio modelio realizavimo – strateginiu vystymu (Targamadžė, 2001, p. 75; Zakarevičius, 1998, p. 47). P. Zakarevičius (1998, p. 147-148) akcentuoja strategijos numatymą

ir sudarymą kaip svarbiausią strateginio valdymo klausimą ir pateikia keturias šio proceso metodologinių požiūrių grupes:

1. Strateginio planavimo požiūris (Ansoff ir kt.). Šiuo požiūriu strategija traktuojama kaip organizacijos perspektyvinės veiklos planas, sudaromas vadovaujantis taisyklėmis, kurios detalai išdėstomos.
2. Strateginių sprendimų sisteminės visumos požiūris (Andrews ir kt.). Šiuo požiūriu strategija apibūdinama kaip ilgalaikių sprendimų, apimančių visas organizacijos veiklos sritis, visuma.
3. Strateginių problemų sprendimo požiūris (Hofer, Schendel). Šio požiūrio esmė – strategija, tai galimų ateities (strateginių) problemų išryškėjimas, įvertinimas ir sprendimų jų likvidavimui parengimas.
4. Konkurencinio pranašumo nustatymo požiūris (Porter). Konkurencinis strateginis pranašumas – tai organizacijos stipriųjų konkurencinių savybių perspektyvinis išvystymas, tokiu būdu sudarant sau geresnes kaip konkurentams sąlygas veikti aplinkoje (Targamadžė, 2001, p. 76).

Šiame kontekste galima teigti, kad strategijos reikšmingumas sietinas su organizacijos strateginio planavimo ir valdymo efektyvumu, o strategijos samprata susijusi ne tik su organizacijos dabartimi, bet ir su jos perspektyva bei visa eile elementų.

Skirtingos organizacijos gali naudoti skirtingas strategijas tikslams pasiekti. Strategijos modelio pasirinkimo tikslas yra įgyti konkurencinį pranašumą. Tačiau šį pranašumą, kartu su teisingu strategijos turinio modeliu, užtikrina santykių su vartotojais strateginiai principai (Jucevičius, 1998, p. 288; Targamadžė, 2001, p. 78).

Anot B. Fidler (2006, p. 15), G. Johnson ir K. Scholes (1999, p. 10) apibrėžimas: „Strategija yra organizacijos kryptis ir užmojis per ilgą laikotarpį, kai organizacija įgyja pranašumą pertvarkydama savo išteklius besikeičiančioje aplinkoje tam, kad atitiktų rinkos poreikius ir patenkintų interesų grupių lūkesčius“ nusako jos esmę ir pagrindinius bruožus.

B. Fidler požiūriu, „strategija atsižvelgia į spaudimą bei įtaką už mokyklos ribų ir imasi žingsnių, kad numatyta veikla būtų nuosekliai vykdoma vidutinės trukmės laikotarpiu ir ilgiau“ (2006, p. 15). Todėl strategijos numatymas yra susijęs su:

- visomis mokyklos veiklos sferomis;
- ilgalaikė / perspektyvia mokyklos kryptimi;
- krypties derinimu prie aplinkos spaudimo;
- veiklos, kuri galėtų būti nuosekliai vykdoma atsižvelgiant į turimų mokyklos išteklių lygį, formavimu (Fidler, 2006, p. 15).

Minėtas autorius į strategijos terminą „talpina“ strateginį tikslą ir priemones tam tikslui pasiekti. Anot jo, „tai ir galutinis taškas ir maršrutas, kaip į jį patekti“ (Fidler, 2006, p. 16). Strateginiu planavimu jis vadina procesus, vykstančius kuriant strateginį planą. Pagal šį planą strategija paverčiama veiksmais arba įdiegiama į praktiką. Tai planuojamasis strateginės vadybos komponentas.

Strateginė vadyba – tai strategijos planavimo ir įgyvendinimo procesas. Jį sudaro strateginė analizė, strateginis pasirinkimas ir strateginis įgyvendinimas (Fidler, 2006, p. 16).

Vadybos teoretikai strategijos sampratoje pirmiausia akcentuoja perspektyvos aspektą. Požiūris į perspektyvą glaudžiai susijęs su prognozavimu, įvertinant makro ir mikro aplinkos veiksnius. Makroaplinka – tai teisiniai, ekonominiai, socialiniai, kultūriniai, technologiniai veiksniai. Mikroaplinka – tai klientai ir konkurentai. Ne mažiau reikšmingas strateginio prognozavimo objektas yra organizacijos veiklos rezultatai. Pasak R. Vasiliausko, strategijos esmę atskleidžia tokie momentai:

- strategija turi tam tikrame konkurencijos lygyje apibrėžtą tikslinę orientaciją;
- neatsiejama strategijos dalis yra veiksniai ir priemonės jai įgyvendinti;
- strategija siejama su tam tikru vidinės trukmės (3-5 m.) perspektyvinio laiko periodu;
- strategija formuojama, atsižvelgiant į organizacijos išteklių potencialą, kuris lemia iš dalies organizacijos silpnybes ir stiprybes;
- strategija kuriama, atsižvelgiant į organizacijos išorinės aplinkos situaciją, kuri lemia organizacijos galimybes ir grėsmes jai;
- strategija yra tuo efektyvesnė, kuo didesnę konkurencinį pranašumą įgyja organizacija ir kuo didesnę indėlį įneša į pridėtinės vertės sukūrimą organizacijoje (Vasiliauskas, 2002, p. 21).

Strategija – tai organizacijos veiklos turinį ir jos apimtį nusakanti ilgalaikė kryptis, kurios pagalba siekiama optimaliai išdėstyti ir panaudoti savo išteklius besikeičiančios aplinkos sąlygomis, siekiant konkurencinio pranašumo, kad kuo kokybiškiau būtų patenkinti su organizacija susijusių poreikiai ir interesų grupių lūkesčiai.

Kadangi skirtingi požiūriai į organizacijų strategiją susiformavo vadybos mokslo raidoje, strategijos jų tinkamumo praktinėje veikloje aspektu įvairiai interpretuojamos ir klasifikuojamos. Dažniausiai strategijos samprata aiškinama per jos turinio komponentus, paskirtį, pabrėžiant organizacijos ryšio su aplinka ir interesų grupių lūkesčių svarbą, turimų bei ateityje planuojamų išteklių reikšmingumą. „Strategija organizacijoje rengiama prognozių pagrindu ir vystoma nuolatos, jos formavimas niekada nesibaigia ir remiasi organizacijos stiprybėmis“ (Kučinskis, Kučinskienė, 2002, p. 33). Organizacijos strategijos projektavimą B. Fidler (2006) sieja su šiais elementais:



- ilgalaikiais ketinimais ir siekais;
- išorine aplinka (dabartine ir prognozuojama ateityje);
- vidinėmis organizacijos stiprybėmis;
- vyraujančia organizacijos kultūra;
- interesų grupių lūkesčiais;
- galimais ištekliais ateityje (Fidler, 2006, p. 16).

Būtina organizacijos strategijos dermė ir su švietimo politika, valstybės raidos strategija.

Kaip teigia J. Mikulis (2007), strategija yra pagrindinis įrankis, vykdamas organizacijos misiją ir siekiant užsibrėžtos vizijos. Strategija yra ne tik tai, ką organizacijos planuoja (vizija, planai), bet ir tai, ką realiai daro (rezultatai).

V. Mikoliūnienės požiūriu, švietimo organizacijos, siekiančios teikti visuomenei ir jos grupėms vis kokybiškesnes paslaugas, nuolat patirdamos vis stiprėjančią aplinkos priklausomybę, yra priverstos projektuoti ir įgyvendinti visuminę organizacijos kaitos ir vystymo strategiją (Mikoliūnienė, 2002). Nauji pokyčiai atveria naujas galimybes švietimo organizacijoms, o taip pat sudaro prielaidas atsirasti naujiems strateginiams modeliams mokyklų modernizavimui. Dinamiška ir aukštais kokybės reikalavimais pasižyminti dabartis didina švietimo organizacijų atsakomybę už jų veiklą ir rezultatus, o tai reikalauja mokyklų vadovų ir darbuotojų pažangaus mąstymo ir naujų kompetencijų. 2007 m. sausio 15 d. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakyme Nr. ISAK – 55 greta kitų įteisintų mokyklų vadovų kompetencijų akcentuojama ir strategijos kūrimo kompetencija.

„Strategijos“ sąvoka plačiai taikoma Vakarų ir Rytų vadybos kontekste šiandien yra mokyklos veiklos pagrindinė sąvoka (Mečkauskienė, 2008, p. 29), sudaranti vieną iš strateginio valdymo etapų.

## 1.2. Organizacijų strategijų įvairovės problematika

Mokslinėje literatūroje aptinkama įvairių strategijų klasifikacijos interpretacijų. Nėra vieningos strategijos tipologijos, kaip ir nėra vieningos strategijos sampratos. Strategijos klasifikuojamos atsižvelgiant į skirtingus aspektus. Šiame skyriuje pateikiamos strategijų klasifikacijos ir jų teorinės interpretacijos.

P. Zakarevičius (1999, p. 47) klasifikuoja strategijas atsižvelgdamas į organizavimo ir veiklos apimtį.

**Augimo strategija.** Jos esmė – paslaugų kokybės gerinimas ir veiklos plėtojimas. Augimo strategija gali būti įgyvendinta: atrandant naujas rinkas ir didinant paslaugų teikimą

jose. Realizuojant šią strategiją organizacija turi plėstis kiekybiniu aspektu ir tobulinti kiekybinius parametrus.

**Restruktūrizavimo strategija.** Restruktūrizavimas (veiklos padalinimas) gali būti dvejopas: 1) vieną dalį pertvarkius ir palikus dirbti naujomis sąlygomis, kitą panaikinus; 2) organizacijos suskirstymas į atskiras sudedamąsias dalis iš dalies keičiant jų veiklos profilį ir funkcijas. Ši strategija taikytina kai valdymas tampa sudėtingu, blogėja darbo rodikliai (dėl labai didelių veiklos mastų).

**Kooperavimo strategija.** Ši strategija grindžiama suvienytos veiklos principu (t.y. nekeičiant juridinės ir turtinės priklausomybės), kelių organizacijų veikla suvienijama naujai paslaugai įgyvendinti, taip kuriamos naujos organizacinės formos: asociacijos, susivienijimai, konsorciūmai.

**Posūkio strategija.** Jos esmė – tai veiklos pobūdžio išlikimas, bet „pasisukama“ teikti kitų modifikacijų paslaugas. Posūkio strategija lyg ir asocijuojasi su integraline strategija, nes lygiagrečiai su teikiamomis paslaugomis imamos teikti naujos.

**Jungimosi strategija:** jos atveju organizacijos visais aspektais jungiasi savotiškai ir kilusius klausimus ar problemas sprendžia partnerystės principais. **Prijungimas,** tai jungimosi strategijos atvejis, kai viena organizacija įgyja kitą (nepriklausomai koku būdu) ir visus klausimus sprendžia savo nuožiūra.

Kurią strategiją rinktis sprendžia švietimo organizacija. Jos sėkmė priklausys nuo strategijos ir organizacijos tikslų suderinamumo, išorinės aplinkos, vidinių įtakos grupių interesų, vadovų veiklos stilių ir kt., todėl skirtingos švietimo organizacijos taikydamos skirtingas strategijas gali pasiekti vienodai sėkmingų rezultatų. Teisingos strategijos pasirinkimas švietimo įstaigai suteikia konkurencinį pranašumą, kuris užtikrina sėkmingą švietimo įstaigos veiklą.

Paprastai organizacija turi vieną bendrą strategiją, kuri sujungia kelias žemesnio hierarchinio lygio strategijas. Pasak R. Jucevičiaus ir kt. (2003, p. 17), aukštesnio hierarchinio lygio strategija „užduoda“ pagrindinius tikslus ir „rėmus“ žemesnio lygio strategijai, nes pastaroji tarnauja kaip aukštesnio lygio strategijos siekimo priemonė, instrumentas.

Mokslinėje literatūroje dažniausiai išskiriami keturi (Jucevičius, Jucevičienė, Janiūnaitė, Cibulskas, 2003, p. 22) arba penki (Jucevičius, 1998, p. 240; Arimavičiūtė, 2005, p. 173-174) hierarchiniai strategijų lygiai. Dažniausiai galima sutikti šiuos išskiriamus strategijos hierarchijos lygius: integracijos, organizacijos vystymo (plėtos), organizacijos veiklos, organizacinio vystymo (plėtos), konkrečių veiklų ar jos vienetų, funkcines ir operatyvines strategijas.

**Integracijos strategija.** Pagrindinė jos idėja yra užtikrinti, kad institucija veiktų kaip visuomenės dalis. Jos paskirtis – integruoti instituciją į sociumą. Kadangi institucijos atžvilgiu atskirų visuomenės grupių poreikiai yra skirtingi, institucija šiuos poreikius turi derinti

remdamasi, anot M. Arimavičiūtės, tokiais kriterijais kaip teisėtumas arba veiklos subjekto įtaka bei reikšmingumas (2005, p. 174). Ši strategija sociumo atžvilgiu nėra aiškiai apibrėžta. Integracijos strategijos pagrindas, pasak minėtos autorės, yra institucijos misija ir filosofija, atitinkanti pagrindinius visuomenės reikalavimus.

**Organizacijos vystymo (plėtros) strategija** – tai strategija, apimanti organizacijos esminę kokybinę kaitą. Plačiaja prasme tai reiškia institucijos tobulinimą, vystymą, jos organizacinio potencialo plėtrą. Šiuo atveju tobulinimas daugelio autorių (Jucevičius ir kt., Arimavičiūtė ir kt.) apibūdinamas kaip institucijos veiklos įprastinių kokybių gerinimas nesiekiant institucijos būvio esminio pokyčio. O vystymas suprantamas kaip kokybinė kaita, siekiant institucijos būvio esminio pokyčio.

**Organizacijos veiklos strategija.** Tai strategija, skirta atskirų veiklų tikslams įgyvendinti. Pagrindiniai valdymo klausimai sprendžiami remiantis šia strategija, yra:

- kaip sukurti sąlygas atskiriems veiklos vienetams, tapti efektyvesniems, konkurencingesniems, įgyti pranašumą?
- kaip efektyviau valdyti veiklos vienetų visumą (sistemą)?

**Organizacinio vystymo strategija.** Tai institucijos organizacinio potencialo (kultūros, struktūros, valdymo sistemos) plėtros siekis, numatant reikiamus išteklius ir veiklos būdus. Ši strategija naudojama kaip savarankiška arba kartu su veiklos strategija. Atskirai ši strategija kuriama, kai organizacinio potencialo plėtra tampa institucijos sėkmės ar išlikimo pagrindu.

**Konkrečios veiklos strategija.** Tai strategija, nukreipta į konkrečias veiklas ar jos vienetus, siekiant atsakyti į klausimus:

- kaip pasiekti geriausių institucijos veiklos rezultatų?
- kokie turėtų būti pagrindiniai veiklų tikslai ir uždaviniai?
- kaip reaguoti į aplinkos pokyčius?
- kokių veiksmų reikia imtis institucijos lygmeniu dėl atsiradusių trikdžių ar nepalankių sprendimų?

Konkrečios veiklos strategijos projektavimui galima taikyti J. M. Bryson (1989) „aptarnavimo šešiakampio“ idėją, kurios esmė nusakoma šešiais efektyvumo kriterijais:

- **kas** yra paslaugų, produktų vartotojai (klientai);
- **ko** klientai nori (t.y. kokie jų poreikiai, lūkesčiai);
- **kur** jie to nori (vieta);
- **kada** (laikas);
- **kaip** (būdai, metodai, technologijos);
- **kodėl** (funkcijos, tikslai, priežastys).

Švietimo institucijoms kaip paslaugų teikėjoms ši J. M. Bryson idėja taip pat taikytina, projektuojant ir įgyvendinant veiklos strategiją.

**Funkcinių veiklų strategijos** (funkcinės strategijos) kuriamos siekiant palaikyti konkrečių veiklų ar jų vienetų strategijas. Funkcinė veikla yra gana kompleksiška, sudaryta iš daug elementų, todėl svarbu, kad ji būtų kryptinga, nuosekli, suderinta, tarnautų organizacijos tikslams ir uždaviniams realizuoti.

**Operatyvinės strategijos** – tai atskiro veiklos vieneto ir netgi darbuotojo strategijos. Operatyvinė veikla yra skirta funkcinei veiklai įgyvendinti (pagal Arimavičiūtę, 2005, p. 175-177).

Aptartosios strategijos būdingos ir švietimo institucijoms, nepaisant jų specifiškumo lyginant su kitų tipų institucijomis.

P. Jucevičienė, B. Janiūnaitė, G. Cibulskas (2003, p. 21), remdamiesi švietimo praktika ir mokslininkų (Preedy, Glatter, Wise, 2003; Davies, Ellison, 2001; Fidler, 2002) požiūriais, teigia, jog mokyklos paprastai taiko vieną iš šių strategijų tipų:

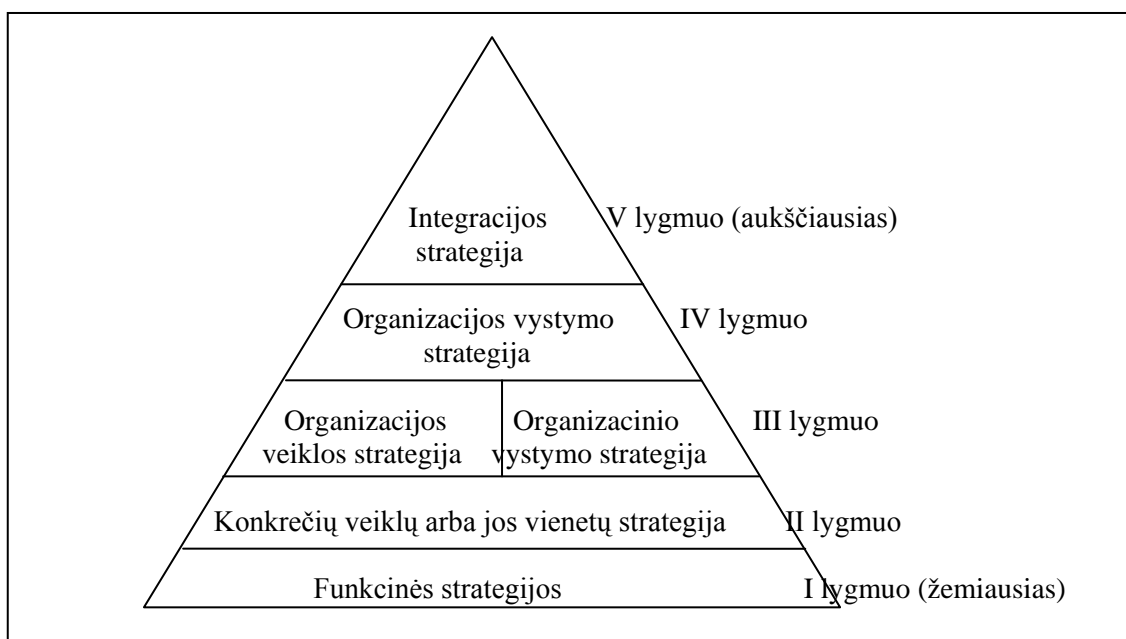
1. Mokyklos vystymo strategiją.
2. Mokyklos veiklos strategiją.
3. Mokyklos organizacinio vystymo strategiją.

Mokyklos vystymo strategiją autoriai sieja su esmine mokyklos kokybine kaita. Plačiaja prasme mokyklos vystymas, anot minėtų autorių, reiškia tiek jos veiklos tobulinimą ir vystymą, tiek jos organizacinio potencialo (mokyklos valdymo organizacinės struktūros, valdymo ir administravimo procedūrų, planavimo, motyvavimo, kontrolės ir kt. sistemų) vystymą. Tobulinimas ir vystymas yra, anot autorių, skirtingus dalykus akcentuojantys terminai. Tobulinimas – mokyklos veiklos įprastinių kokybių gerinimas, nesiekiant mokyklos būvio esminio pokyčio. Vystymas – kokybinė kaita, siekiant mokyklos būvio esminio pokyčio. Šiuo atveju mokykla įgyja iki tol neturėtų naujų kokybių, mokyklos vystymo strategiją kaip plačiausios apimties strategiją išreiškia keturių hierarchinių lygių strategijų kompleksas t.y. funkcinės strategijos (I lygmuo, žemiausias); konkrečių veiklų ir jos vienetų strategijos (II lygmuo); organizacijos veiklos ir organizacinio vystymo strategija (III lygmuo); bendroji organizacijos vystymo strategija (IV lygmuo, aukščiausias). Mokyklos vystymo strategija kuriama, anot R. Jucevičiaus ir kt. (2003, p. 25), remiantis dviem trečiojo hierarchinio lygmens strategijomis: 1) mokyklos veiklos strategija ir 2) mokyklos organizacinio vystymo strategija. Šios strategijos sujungiamos vadybiniais koordinavimo veiksmais, nereiškia paprastos abiejų strategijų sumos, yra susipynusios ir nė viena nėra visai savarankiška.

Mokyklos vystymo strategijos esmę atskleidžia dvi dimensijos – „konkrety mokyklos veikla“ ir „mokyklos veiklos vienetas“. Mokyklos konkrety veikla – tai visuomenės deleguotos ir

pačios mokyklos užbrėžtos veiklos, atitinkančios mokyklos misiją ir jos organizacijos esmę. Dabartinei bendrojo lavinimo mokyklai deleguojamos („Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos nuostatai“, 1999; „Švietimo gairės“, 2002; Lietuvos Valstybės švietimo strategija 2003-2012 metams, 2003) **edukacinė** (skirta mokyklos lygmens ugdymo tikslams pasiekti); **socialinė** (skirta mokinių sėkmingai socializacijai, remiasi socialiniu ugdymu); **kultūrinė** (multikultūrinis ugdymas); **informacinė** (šiuolaikinėmis IT grįstos informacinės mokymo(si) aplinkos kūrimas, plečiant mokymo(si) galimybes); **integracinė** (kokybine prasme sudėtingiausia funkcija).

Mokyklos veiklos vienetas – tai pakankamai savarankiška veikla, tai daugiau ar mažiau formalizuotas mokyklos struktūrinis padalinys, teikiantis paslaugas (galutinį produktą), turintis savo vartotojus ir vadybą. Taigi mokyklos veiklos vienetas – tai daugiau ar mažiau formalizuoto padalinio pakankamai savarankiška veikla, kurią vykdant, sukuriamas konkrečių vartotojų pageidaujamas produktas, prisidedantis prie mokyklos vizijos ir konkrečios veiklos, į kurios sudėtį šis vienetas įeina, realizavimo. Konkreti veikla gali būti tapati veiklos vienetui arba gali apimti kelis veiklos vienetus.



1 pav. **Strategijų hierarchija** (pagal Jucevičių ir kt., 2003; Arimavičiūtė, 2005)

Integracijos strategija kaip aukščiausio hierarchinio lygmens strategija yra bendriausio pobūdžio, integruojanti vidinius ir išorinius mokyklos kaip organizacijos kontekstus bei jų reikalavimus. Jos projektavimas reikalauja sisteminio požiūrio į organizaciją ir jos vietą bei vaidmenį visoje švietimo sistemoje ir visuomenėje.

Mokslinėje literatūroje strategijos tipizuojamos skirtingai. Atskiri strategijų tipai suprantami kaip normatyviniai ir priimtini tam tikrose situacijose, kiti tipai yra mažiau apibrėžti,

priklauso nuo institucijos specifikos ir aplinkybių. Strategijų tipų įvairovė gali padėti sukurti tinkamas strategines alternatyvas tam tikrose situacijose (Arimavičiūtė, 2005, p. 177).

Autorė, remdamasi B. Wechsler ir R. Backoff (1987), skiria tris institucijų strategijų tipus: plėtros, politinę ir gynybos.

**Plėtros strategija.** Ja siekiama padidinti institucijos statusą, galią, išteklius ir įtaką. Jos tikslas – sukurti naują ir geresnę institucijos ateitį. Ši strategija esti sėkminga, jei institucija yra remiama išorinės aplinkos.

**Politinė strategija.** Ji esti dviejų tipų. Pirmoji – tai atsakas į besikeičiančias aplinkos sąlygas. Jos tikslas – pasiekti galios pusiausvyrą tarp išorės suinteresuotų asmenų. Ši strategija nėra labai radikali, nes pagrindiniai sprendimus priimantys asmenys gali tam tikru laipsniu kontroliuoti institucijos veiklos kryptį. Antro tipo politinė strategija dažniausiai taikoma pasikeitus valdžiai. Institucijos pozicijos, struktūros, politikos ar programų pokyčiai vertinami kitu politiniu aspektu.

**Gynybos strategija.** Šio tipo strategijos tikslas – išlaikyti institucijos statusą, prisitaikant prie stipraus išorinio poveikio. Tai agresyviausia strategija, kai sprendimai priimami ir įgyvendinami reaguojant į išorinių suinteresuotų asmenų veiksmus (netgi tiesioginius).

M. S. Rubin (1988) strategijas skirsto į tipus pagal trukmės ir reakcijos į išorinį poveikį kriterijus. Jis išskiria tris strategijas:

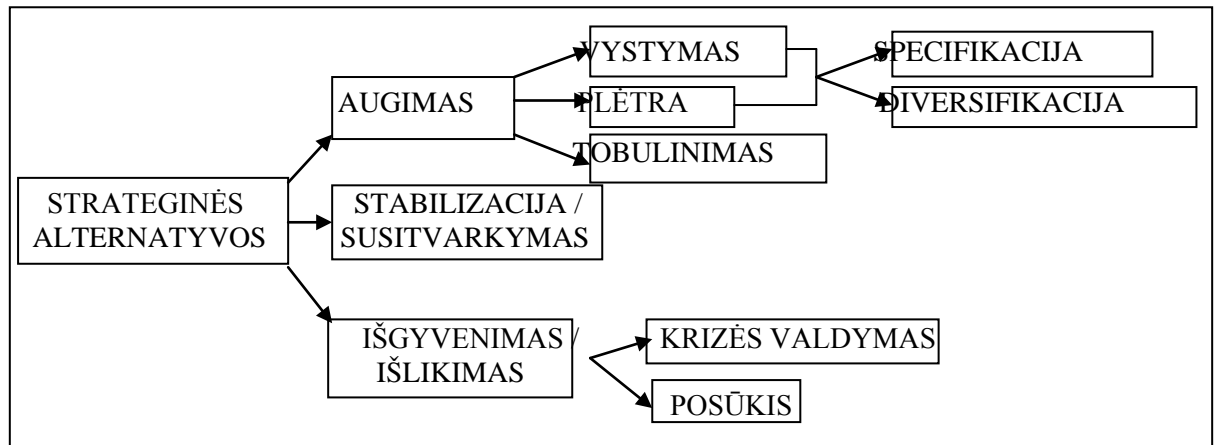
- atkuriamąją – kaip siekį atkurti prarastas vertybes rengiant naują politiką;
- pertvarkomąją – kurios esmę nusako siekis pakeisti politiką ir procedūras;
- konservatyviają – kurios tikslas yra išsaugoti vertybes, institucijas ir tikslus, kuriems kelia grėsmę svarbūs aplinkos pavojai.

Šių strategijų turinį sudaro tokios kategorijos, kaip: ieškojimai (nauji tikslai, uždaviniai, vizija, alternatyvios veiksmų kryptys), planas, eksperimentai, susitarimai, apsidraudimas ar rizikos grėsmių vengimas, diplomatiniai svertai, puolimas arba trumpo laikotarpio reakcija į esamą padėtį.

M. S. Rubin strategijų tipologijos pranašumas esti tas, kad ji leidžia strategams susieti laikotarpį ir situaciją.

R. Jucevičius, P. Jucevičienė, B. Janiūnaitė, G. Cibulskas, remdamiesi M. E. Porter (1985), Ph. Kotler (1991), mokykloms siūlo šias strategines alternatyvas:

- augimo (siejama su kiekybiniu institucijos augimu ir kokybine kaita);
- stabilizacijos / susitvarkymo (dažniausiai taiko institucijos, patyrusios esminį augimą, fundamentinius pokyčius ir joms būtina užtikrinti pasiektą institucijos būseną);
- išgyvenimo / išlikimo (pastaroji strategija siejama su organizacijos reorganizacija. Tai gali būti krizės valdymo ar posūkio strategija) (2003, p. 134).



2 pav. **Strateginės alternatyvos** (pagal Jucevičių, Jucevičienę, Janiūnaite, Cibulską, 2003, p.134)

Taip strateginės alternatyvos skirstomos priklausomai nuo to, į ką yra orientuotas pagrindinis strateginis tikslas – į organizacijos augimą, stabilizaciją / susitvarkymą ar išgyvenimą / išlikimą. Nepaisant to, netgi siekiant to paties tikslo, skirtingos mokyklos gali taikyti skirtingas strategijas ir vienodai sėkmingai pasiekti tikslą arba atvirkščiai – taikydami tas pačias strategijas pasiekti tikslą nevienodu lygiu.

P. Zakarevičius šias strategijas dar papildė kooperavimo (suvienijama kelių organizacijų veikla) ir jungimosi / prijungimo strategijomis. Pastarosios atveju organizacijos savarankiškai susijungia visais aspektais (turinio, valdymo ir kt.) (Zakarevičius, 1999, p. 254)

M. E. Porter (1980) pateikta strategijų koncepcija akcentuoja generalinėje strategijoje du konkurencinės aplinkos aspektus: 1) konkurencinio pranašumo šaltinį (paslaugų, produkto diferencijacija ir mažesnės sąnaudos) ir 2) konkurencinį užmojį (rinkos išplėtimas arba atvirkščiai). Šios koncepcijos esminė mintis yra ta, kad konkurencinėse situacijose organizacijos gali įgyvendinti tris strategijas: 1) diferencijavimą – siekti kuo nors išsiskirti iš kitų organizacijų; 2) lyderiavimą pagal kainą – produktus ir paslaugas gaminti ir siūlyti žemiausiomis kainomis; 3) sutelkti dėmesį į tam tikrą klientų grupę, produktų ar paslaugų dalį, geografinę padėtį (sritį). Rinka pagrįstoms strateginėms alternatyvoms tenka ypatingas vaidmuo ir M. E. Porter jas pavadino generalinėmis strategijomis. Tai:

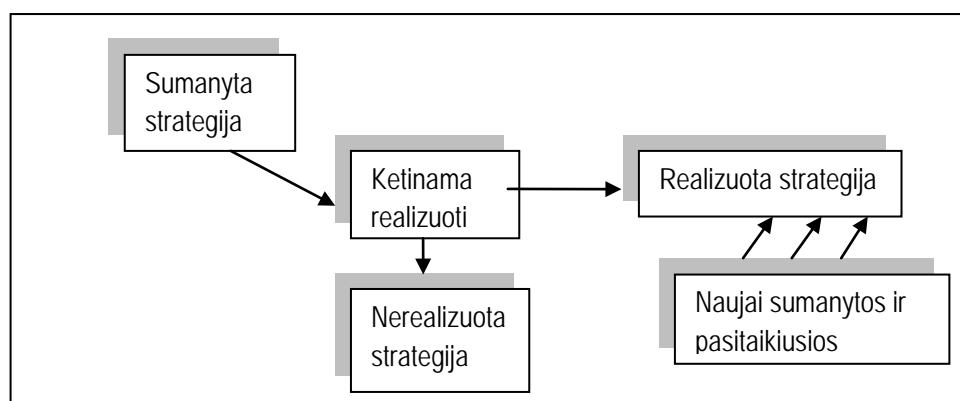
- sąnaudų lyderystės strategija (iki smulkmenų išnagrinėjami visi galimi sąnaudų mažinimo šaltiniai, veikla grindžiama technologijomis, žmonių ištekliais, gamybos valdymu);
- diferenciacijos strategija (diferencijuodama savo paslaugas (produkcija) organizacija orientuojasi į tam tikros klientų grupės poreikius);
- nišos strategija (organizacija sutelkia savo pastangas tam tikroje rinkos dalyje).

Minėtos strategijos yra fragmentinio pobūdžio ir turi tam tikrų trūkumų. Tačiau jos iš dalies ar visiškai gali būti taikomos ne tik pelno, gamybos organizacijoms, bet ir viešojo sektoriaus institucijų strateginiame planavime (pagal Arimavičiūtę, 2005, p. 180-181).

Strategijų įvairovė leidžia skirtingo tipo organizacijoms kurti savo strategijas, kurių iš esmės nėra nė vienos „geros“ ar „blogos“, atsižvelgiant į savo specifiką, tikslus, uždavinius, turinį, procesą, rezultatus ir konkretų kontekstą. Švietimo institucijos renkasi strategijas priklausomai nuo daugelio aplinkybių.

Pačios strategijos numatymas, sudarymas (projektavimas) yra svarbiausias strateginio valdymo klausimas ne tik organizacijos lygmenyje, bet ir aukštesniuose švietimo sistemos lygmenyse.

Akcentuotinas H. Mintzberg (1985) požiūris į strategiją kaip į veiklos sistemą, kurį jis grindžia skirtumu egzistavimu tarp sumanytos ir praktiškai realizuotos strategijos. Autoriaus nuomone, strategija yra daugiau rezultatas to, ką žmonės daro, o ne ką planuoja (Jucevičius R., 1998, p. 55).



3 pav. **Ryšys tarp sumanytos, ketinamos realizuoti ir realizuotos strategijos pagal H. Mintzberg (1985, Šaltinis: Jucevičius, 1998, p. 55)**

Sumanytoji strategija atitinka tradicinį požiūrį į strateginį planavimą. Ketinama realizuoti strategija atspindi praktinius organizacijos veiksmus, realizuojant sumanytą strategiją. Ėmus realizuoti sumanytą strategiją, keičiantis aplinkybėms ir jų pažinimo lygiui, atsiranda daug naujų nenumatytų aplinkybių ir galimų alternatyvių strategijų. Dalis jų gali būti nepanaudotos, kitos gali pakoreguoti ar papildyti pradėtą realizuoti strategiją. Sumanytas idėjas ne visada pavyksta transformuoti į realius rezultatus. Su tokiomis situacijomis mokyklos gana dažnai susiduria. Strategija strateginio plano pavidalu įgauna formalizuotą pobūdį. Neretai strategijos formalizavimo procesas (strateginio plano kūrimas) ir jo realizavimas (strateginio plano



įgyvendinimas) dėl visos eilės priežasčių neišpildo kompleksiskai sumanytos strategijos turinio. Todėl sumanytoji ir realizuota strategija atspindi du skirtingus lygmenis – idėjinį ir praktinį.

J. Andriuščenka (2007) išskiria šešias strateginės vadybos kryptis kaip atskiras strategijas: 1) planinė (įpareigojanti), 2) kooperacijos, 3) konkurencinio pozicionavimo, 4) emergetinė (spontaniška), 5) grįsta žiniomis, esminėmis kompetencijomis ir 6) žiniomis grįsta strategija. Autoriaus požiūriu, kooperacijos (bendradarbiavimo) ir žiniomis grįstos strategijos strateginės vadybos plėtotei dabartiniu laikmečiu yra efektyviausios strategijos.

### 1.3. Organizacijos strategijos reikšmingumo ir tinkamumo kaitos kontekste aspektai

Organizacijos strategiją, anot M. Arimavičiūtės, struktūriškai ir logiškai sudaro strateginių sprendimų visuma. Kiekvienas strateginis sprendimas gali būti vertinamas trimis aspektais: turinio, proceso ir konteksto. Turinys – tai organizacijos veiklos sritis, susijusi su strateginiu sprendimu. Procesas – tai veiksų, susijusių su strateginiu sprendimu, siejimas keičiantis organizacijos išorinei aplinkai. Kontekstas – tai aplinka, kurioje rengiamas ir įgyvendinamas strateginis sprendimas (2005, p. 16). Strateginio valdymo procesas (nuolatinis, dinamiškas ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau naudoja išteklius) leidžia parengti ir įgyvendinti organizacijos strategijas kaip sprendimų visumą, numatančią svarbiausius organizacijos tikslus ateityje, veiksmus ir priemones tikslams pasiekti. Sparčios kaitos ir konkurencijos sąlygomis organizacijų pasirinkta laukimo taktika yra neefektyvi ir gali turėti organizacijos raidai neigiamų padarinių. Todėl organizacijoms labai aktualu turėti savo strategiją bei efektyvinti strateginį valdymą, kurio svarbiausi tarp daugelio yra penki tikslai:

1. **Nurodyti strateginę kryptį.** Numatydamas strateginę organizacijos kryptį strateginis valdymas siekia: a) nustatyti tikslus; b) nurodyti, kur sutelkti išteklius ir sugebėjimus; c) atkreipti aukščiausio lygio vadovų ir visos organizacijos dėmesį į siektinas iniciatyvas.
2. **Nustatyti išteklių prioritetus:** žmogiškieji, finansiniai ir materialiniai ištekliai nėra beribiai, todėl juos būtina planuoti ir numatyti prioritetus juos paskirstant.
3. **Nustatyti meistriškumo standartus,** t.y. vadovautis veiklos normomis ir vertybėmis, remtis pažangos rodikliais ir veiklos įvertinimo kriterijais.
4. **Prisitaikyti prie aplinkos ir pokyčių.** Organizacijos veiklos planavimas gali padėti sumažinti riziką, minimalizuojant neigiamus padarinius ir tuo būdu efektyviau valdyti organizaciją.
5. **Sudaryti objektyvų veiklos kontrolės ir analizės pagrindą.** Nustačius tikslus, strategines iniciatyvas ir pažangos rodiklius, galima laiku įvardinti problemas, įvertinti

pažangą. Be strateginių planų nebūtų objektyvaus veiklos kontrolės bei analizės pagrindo, kas sumažintų organizacijos veiklos efektyvumą (Arimavičiūtė, 2005, p. 18).

H. Mintzberg (1998) nurodo organizacijų strategijų pranašumus ir trūkumus, kurie gali pasireikšti atitinkamomis sąlygomis.

1 lentelė

### Strategijų pranašumai ir trūkumai

Strategijų pranašumai	Strategijų trūkumai
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nurodo organizacijos patikimą raidos kryptį esamomis sąlygomis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Priklausomai nuo aplinkybių kartais tikslinga pasirinkti kitą elgseną ar sumažinti tempą.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategija padeda koordinuoti veiklą, eliminuoja chaoso galimybes organizacijoje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Per didelis koordinavimas lemia „grupinį mąstymą“, dažnai nepastebima naujų galimybių.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategija apibūdina organizaciją, parodo jos išskirtinius bruožus, padeda susidaryti bendrą supratimą ir suvokimą „kaip ji tvarko reikalus“.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizacijos apibūdinimas per strategiją yra perdėm supaprastintas ir neleidžia pastebėti jos sudėtingumo bei siekių.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategija užtikrina logiką, t.y. pašalina neapibrėžtumą, užtikrina tvarką. Šiuo požiūriu ji atitinka teoriją, supaprastinančią ir paaiškinančią pasaulį bei palengvinančią bendravimą.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kiekviena strategija, kaip ir kiekviena teorija yra supaprastinimas, neišvengiamai iškreipiantis teoriją ir slopinantis kūrybiškumą.</li> </ul>

Strateginės mokyklos rodo, kad galima sujungti visus svarbiausius strategijos aspektus vienoje strategijos formuluotėje, todėl veiksmingiausios organizacijos yra tos, kurios, kurdamos savo strategijas, remiasi įvairiomis teorijomis. Kaip teigia R. Jucevičius ir kt. (2003, p. 21), kiekviena mokykla gali pasirinkti įvairaus lygio ir apimties strategiją. Tai lemia pasirinktas strateginis tikslas. B. Fidler (2006, p. 18) požiūriu, kai apsispręsta dėl strateginio tikslo, brėžiamas strateginis maršrutas, kaip iš dabarties patekti į strateginį tikslą. Tuomet galima pradėti detalaus planavimo darbus pirmiesiems metams. Pradėjus tai vykdyti, galima planuoti kitą kelionės etapą. Šis darbas nebaigiamas tol, kol nėra visiškai aiškus taškas, kurį pasieks pirmasis etapas. Procesas kartojamas, kol įgyvendinamas strateginis tikslas.



4 pav. Strateginis maršrutas, projektavimo ir įgyvendinimo etapai (pagal Fidler, 2006, p. 8)

Sėkminga strategija reikalauja ir formalaus strateginės vadybos proceso, ir strateginio vadovų mąstymo. Kiekviena pasirinkta strategija turi būti nuolat gimdoma mintyse, nes reikia priimti sprendimus; neretai greitai ir daugeliu klausimų, nes visose vadybos situacijose susiduriama su skirtingo masto, reikšmingumo, trukmės sprendimais. Strateginis mąstymas ir strateginė vadyba glaudžiai susiję ir vienas kitą papildo. Strateginiai sprendimai esti tokie, kurie susiję su ilgalaikiais padariniais. Todėl pagrindinis klausimas, kurį turi kelti strategai, yra: „Ar organizacija daro tai, ką ji turėtų daryti?“. Tai strategijos klausimas. O esminis klausimas strategijos realizavimo taktikai esti: „Ar organizacija daro taip, kaip reikia?“. Anot R. Jucevičiaus ir kt., šie klausimai yra kertiniai, norint aptikti, ar nedaroma esminė klaida mokyklos strategijos kūrimo pradžioje: jeigu užsibrėžiant tikslą iš karto galvojama apie antrąjį klausimą („Ar organizacija daro taip, kaip reikia?“), o ne apie pirmąjį („Ar organizacija daro tai, ką ji turėtų daryti?“), vadinasi imamasi įprasto mokyklos tobulinimo, o ne mokyklos strategijos (2003, p. 54). Tai liudija, kad strategijos projektavimas mokyklai yra sudėtinga problema. Neretai ji gali įgyti įvairius pavidalus: aiški, fiksuota ir atvirakščiai. H. Mintzberg, J. Quin ir J. Voyer (1995, pagal Jucevičių ir kt., 2003), aiškindami pačias svarbiausias strategijos funkcijas, pabrėžė netgi galimą penkeriopą strategijos raišką:

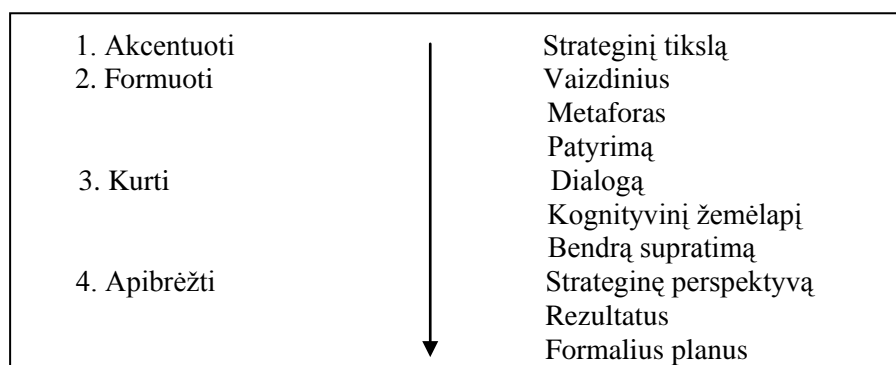
- a) strategija gali įgyti strateginio plano pavidalą, kai ne tik užsibrėžiami strateginės veiklos tikslai, bet ir visa jų siekimo būdų bei aprūpinimo ištekliais veiksmų grandinė;
- b) strategija gali būti oponento pergudravimas, kai stengiamasi jį „nuvesti į šalį“;
- c) strategija gali būti kaip nuoseklaus elgesio modelis, kuris visada išlenda, ar to reikia, ar nereikia;
- d) strategija gali būti pozicija, išreiškianti organizacijos orientaciją tam tikra kryptimi;
- e) strategija gali būti perspektyva, t.y. aplinkos, pasaulio pažinimo kelias, bendras žvilgsnis organizacijoje į jos vaidmenį ir situaciją.

Organizacijų strategijos raiškos įvairovė sudaro prielaidas joms būti lanksčioms savo strategijos atžvilgiu, o svarbiausia – visada turėti strategiją. Tuo tarpu mokyklos, ir ypač jų vadovai akcentuoja problemą, kad šiuo metu organizacijos yra stipriai įtakojamos išorės, neįmanoma kontroliuoti visų procesų, kurie vyksta labai sparčiai, todėl aiškios strategijos neturėjimas yra tarsi pateisinamas. Tačiau tokią poziciją (mąstymą) B. Davies ir L. Ellison vadina „prastu pasiteisinimu dėl strategijos veikti šiomis aplinkybėmis neturėjimo“ (2001, p. 47). Juolab, kad mokyklos savo strategijos atžvilgiu visada turi galimybių laikytis ne vieno, o keliolikos požiūrių, taikyti įvairios trukmės strategijas, pagaliau, taikyti ne vieną strategiją. Strategijos pasirinkimą lemia mokyklos strateginiai tikslai. Todėl strategija priklausomai nuo strateginių tikslų gali būti įvairaus lygio ir apimties.

Kaip pažymima Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ patvirtintoje metodikoje, „tikslai – tai teiginiai, transformuojantys bendrąsias misijos formuluotės nuostatas į tiksliau apibrėžtus įpareigojimus. Strateginiai tikslai – tai siektini veiklos rezultatai, susiję su atitinkamais poreikiais, rezultatais ir galimybėmis“. Taigi, strateginiai tikslai sietini su siektiniais rezultatais. Jie atveria pokyčių ateityje galimybes ir kartais gali būti vadinami „strateginėmis kryptimis“. Jie apibūdina norimą ateities situaciją, kurią būtina pasiekti per tam tikrą laikotarpį (nuo dvejų iki penkerių metų).

„Strateginiai tikslai turi būti pagrįsti misija, orientuoti į klientus, sietis su pagrindinėmis išorės ir vidaus problemomis, su kuriomis susiduria institucija, turi būti aiškiai suvokiami visuomenės“ (Arimavičiūtė, 2006, p. 168). Pagrindinė strateginių tikslų funkcija – nustatyti galutinę visos institucijos kryptį ir sujungti atskirų operacinių, struktūrinių vienetų ir asmenų pastangas į visumą (sistemą).

B. Davies pateiktame strateginių tikslų plėtojimo modelyje išryškunami keturi šio proceso etapai.



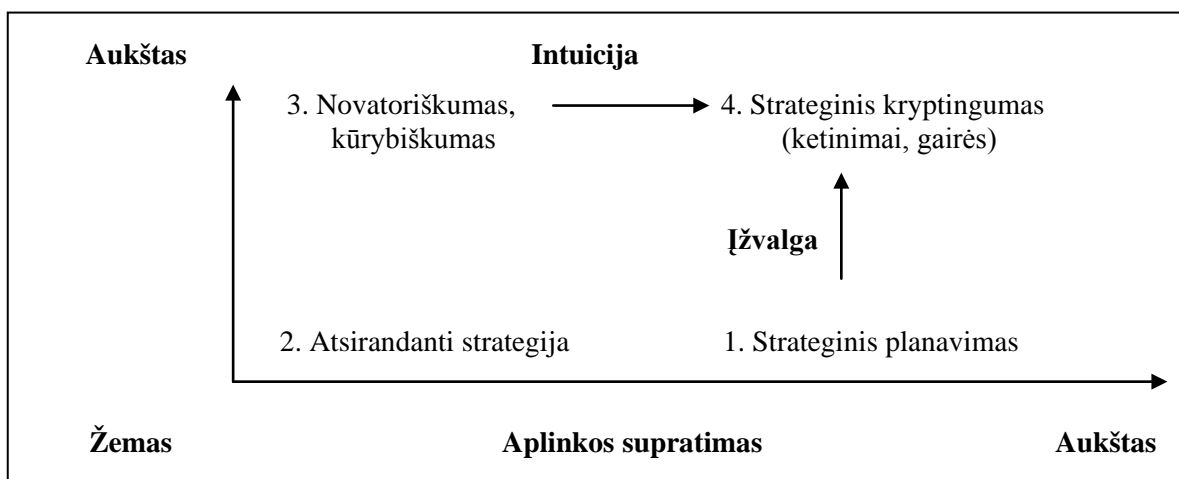
5 pav. **AFKA strateginio tikslo formavimo modelis** (Davies, Ellison, 2006, p. 55)

Strateginis tikslas bendru sutarimu turi apibrėžti ateities perspektyvą, orientuojantis į rezultatus. AFKA modelis parodo procesą, kurio metu švietimo organizacijų vadovai akcentuoja krypties suvokimą, naudodamiesi savo žiniomis tiek apie mokyklos vidinę prigimtį, tiek apie išorinius poveikius jai, kad nustatytų sritis, kuriose mokyklai reikia plėtoti savo galimybes ir pajėgumą judėti pirmyn. Suvokiant prasmę ir tikslą, mobilizuojant išteklius ir apibrėžiant būdus, kaip siekti tikslo, strateginiai tikslai formalizuojami strateginiais planais. Strateginis planavimas apima „kelionę mintimis“, kurioje mes ekstrapoliuojame praeities modelius ir projektuojame juos į ateitį (Davies, Ellison, 2006, p. 59).

M. Boisot (1995) strateginius tikslus apibūdina kaip „svyravimų valdymo procesą, remiantis tiesioginiu, intuityviu supratimu“, kylančiu iš organizacijos santykio su aplinka

(elgsenos), susidūrus su naujomis ir neįprastomis situacijomis, kuris būtų paremtas mokyklos vertybėmis ir siekiais, priimtinais visai bendruomenei ir kuri jie patys galėtų pritaikyti.

M. Boisot (1995) akcentuoja organizacijos strateginių požiūrių pasirinkimo priklausomybę nuo šių pasirinkimą įtakančių veiksnių – aplinkos turbulentiškumo laipsnio ir jos supratimo (2003).



6 pav. Strateginių požiūrių pasirinkimo priklausomybė nuo šių pasirinkimą įtakančių veiksnių (Boisot, 1995; pagal Jucevičių ir kt., 2003)

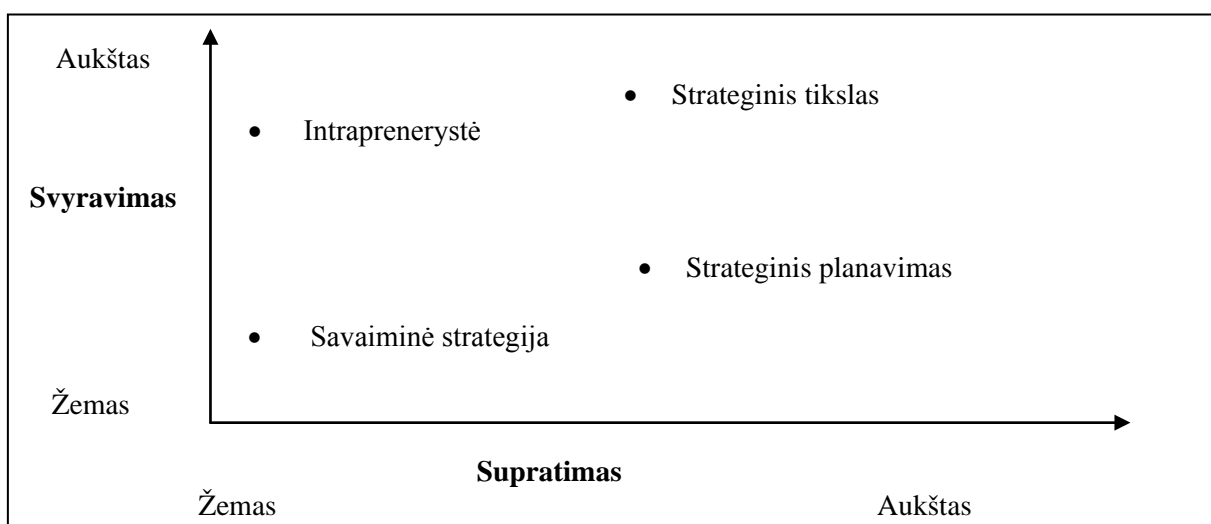
M. Boisot (1995, pagal Jucevičių ir kt., 2003, p. 58) įvardija keturis organizacijų strateginius požiūrius:

1. **Strateginis planavimas.** Jeigu aplinkos turbulentiškumas yra žemas (nedidelis), o organizacija šią aplinką supranta gerai, tada tokia organizacija gali adaptuotis prie šių pokyčių, vykdydama strateginį planavimą (3-5-7 metams).
2. **Atsirandanti strategija.** Toks požiūris būdingas organizacijoms, gyvenančioms stabilioje aplinkoje ir turinčioms pakankamai žemą vadybos kompetencijos ir aplinkos suvokimo lygį. Tokios organizacijos pradeda spontaniškai „strateguoti“ tada, kai vykstantis pokytis jas „užkliudo“. Tai – tipiška reaktyvios, o ne proaktyvios (besistengiančios nuspėti ateitį ir ją įtakoti) organizacijos pozicija.
3. **Novatoriškumas, kūrybiškumas.** Toks požiūris pasireiškia tada, kai aplinkos turbulentiškumas yra aukštas, o organizacijos vadovų supratimas apie šią aplinką yra žemas. Tada organizacijos struktūroms, veiklos vienetams, netgi atskiriems pedagogams paliekama laisvė novatoriškai, kūrybiškai reaguoti į pasikeitimus, patiems ieškoti problemų sprendimų būdų. Tokioje organizacijoje vienu metu egzistuoja daug atskirų, nesusijusių strateginių iniciatyvų, vykdomų atsitiktinės sėkmės ir klaidų darymo bei jų taisymo principais.

4. **Strateginis ketinimas.** Tai – galima alternatyva strateginiam planavimui, ambicingas žvilgsnis į ateitį, kurią sunku nuspėti, nes aplinka – ypač turbulentinė, tačiau organizacijos vadovai yra aukštos kompetencijos ir sugeba suprasti principinius aplinkos aspektus. Strateginis ketinimas – tai užsibrėžimas itin aukšto lygio ir sunkių tikslų. Strateginis ketinimas suformuluojamas tokioms organizacijos veikloms ar jos pokyčiams, kuriems neįmanoma suformuluoti konkretaus strateginio tikslo. Strateginis ketinimas formuluojamas ir tada, kai atrodo, kad strateginis tikslas yra nepasiekiamas.

Strateginis ketinimas ne visada yra alternatyva strateginiam planavimui. Svarbiausia yra pagrindinių mokyklos strateginių požiūrių darna: suvaldomi ir apčiuopiami pokyčiai yra suvaldomi strateginiu planu, o ateities, sąlygoto turbulentiškos aplinkos, išvalga atskleidžiama strateginiu kryptingumu (ketinimu, gairėmis). Sumani mokykla kurs ir strateginį planą, ir formuos strateginį ketinimą (Jucevičius ir kt., 2003, p. 58).

Kuriant strategiją būtina suvokti veiksnius, lemiančius tinkamiausią požiūrį į strategijos kūrimą. M. Boisot (1995) strategijos plėtros, susijusios su aplinkos, pokyčių ir organizavimo lygmenimis bei individualiu supratimu analizavimo modelis, yra grindžiamas keturiomis strategijos perspektyvomis: strateginiu planavimu, savaimine strategija, intrapreneryste ir strateginiu tikslu. 4 paveiksle vertikali ašis rodo švietimo ar bendresnio pobūdžio aplinkos pokyčių laipsnį. Dažnai yra teigiama, kad pokytis yra racionalus ir linijinis, o M. Boisot vartoja svyravimo (turbulence) terminą, norėdamas pabrėžti dinamiškesnio ir mažiau nuspėjamo pokyčio tipą.



7 pav. **Strategijos tipologija** (Boisot, 1995; pagal Davies ir Ellison, 2006, p. 52)

Horizontali ašis rodo individo ar organizacijos aplinkos pokyčių supratimo lygį. Šiame modelyje kiekvienas iš keturių strateginio reagavimo būdų ar požiūrių atitinka konkretų svyravimo ir supratimo derinį.

**Strateginis planavimas** – jis efektyvus tokioje aplinkoje, kurioje nevyksta didelių pokyčių, o mokykla gali juos suvokti, reaguoti į juos ir susitvarkyti su jais. Nors mokyklos egzistuoja nuolat kintančioje aplinkoje, bet yra ir labiau nuspėjamų mokyklos veiklos pusių. Šioje situacijoje mokyklos gali turėti aiškų strateginį planą, skirtą toms apibrėžiamoms veiklos sritims. Iš esmės strateginis planavimas reiškia, kad žmonės žino, kur jie eina, ir žino, kaip ten nueiti. Būtent dėl to procesas yra nuspėjamas ir apibrėžiamas. Tokia strategija iš esmės yra proaktyvi.

Spartūs pastarųjų metų pokyčiai švietimo sistemoje nulemti tiek švietimo politikos, tiek kitų veiksnių (kintančios ekonominės, socialinės, technologinės, kultūrinės aplinkos), sukėlė abejonių dėl to, ar įmanoma strateginį planavimą pritaikyti visoms mokyklos veiklos sritims. M. Boisot (1995) siūlo apsvarstyti ir alternatyvų požiūrį.

**Savaiminė strategija** geriausiai gali būti suprantama kaip reaktyvi strategija, t.y. mokymosi procesas, grįstas bandymų ir klaidų metodu. Anot B. Davies ir L. Ellison kai reikia prisitaikyti prie mažo ar vidutinio pokyčių masto ir esant žemam tokių pokyčių supratimo lygiui, geriausias tolimesnis veiksmas būtų – susikoncentravimas į veiklos sritis ir apsvarstymas, kurios buvo sėkmingos, o kurios ne tokios sėkmingos. Atsižvelgdamos į tokį savo patyrimą, mokyklos turėtų kartoti sėkmingą veiklą ir nekartoti nesėkmingos. Praeities patyrimo apsvarstymas išryškina strateginę trajektoriją, kuri gali būti panaudota ateities strategijai suformuluoti. Toks strategijos atsiradimo būdas, pasak minėtų autorių, dažnai siejamas su evoliuciniais pokyčiais, pagal kuriuos planuojama strategija yra koreguojama tuomet, kai gaunama nauja informacija. Taigi mokyklos gali prisitaikyti ir reaguoti į kiekvieną pokytį, metantį joms iššūkį. Kai mokyklos susiduria su naujomis centrinės ar vietinės valdžios iniciatyvomis ir į jas reaguoja bei prie jų prisitaiko, ilgainiui susiformuoja ilgalaikė veiklos strategija (Davies, Ellison, 2006, p. 53).

**Intraprenerystė** remiasi, B. Davies ir L. Ellison požiūriu, prielaida, kad svyravimų lygis sistemoje yra aukštas ir kad organizacija (ypač jos centras) nesupranta, kad galima būtų detalai planuoti. Todėl skatinami planuoti padaliniai. Tokiu būdu sėkmės ir nesėkmės padalinių lygmenyje formuoja organizacijos kryptį (2006, p. 53). Intraprenerystė yra tinkama strategija tokioje aplinkybių visumoje, kur siekiama pusiausvyros tarp centralizuotų bendrųjų nurodymų ir vietinio planavimo.

**Strateginis tikslas** ypač reikšmingas, nes reikalauja sutelkti visų veiklų (sričių) pajėgumą, kurios gali nulemti organizacijos aukštesnį pasiekimų lygį konkrečiose ir apibrėžiamose srityse. Strateginis tikslas yra itin efektyvus apibrėžtos ateities ir strategijos susiejimo būdas, suteikiantis kryptį ir tikslą organizacijoms, nes jų vizija dažniausiai yra abstraktaus pobūdžio (Davies, Ellison, 2006, p. 54).

Apibendrintai galima teigti, kad:

- strategija yra nukreipta į vidutinės ir ilgesnės trukmės laikotarpį;
- strategija yra nukreipta į pagrindines ar svarbias problemas;
- strategija remiasi bendro pobūdžio informacija;
- į strategiją žvelgiama kaip į etaloną, pagal kurį vertinama dabartinė veikla (Davies, Ellison, 2006, p. 58).

Strategijos projektavimas yra glaudžiai susijęs su strategine analize ir strategijos įgyvendinimu. Tai yra neatsiejami strateginio valdymo komponentai, lemiantys jo efektyvumą.



## 2. ORGANIZACIJOS STRATEGIJOS KŪRIMO PROCESAS, JO YPATUMAI

### 2.1. Organizacijos strategijos kūrimo modeliai: metodologinių priėgų ypatumai ir pritaikomumo galimybės.

Organizacijos strateginio modelio pasirinkimas priklauso nuo strategijos kūrėjų, jų mąstymo logikos, organizacijos pobūdžio, konteksto ir kt. veiksnių. Kiekvienas strateginis modelis yra perspektyvus tuo atveju, kai jis dera su organizacijos tikslais, išorine aplinka, vidinių įtakos grupių interesais, išreiškia vadovų vertybes bei veiklos stilių, tinka organizacijos kultūrai. Pagrindinis modelio pasirinkimo tikslas yra įgyti konkurencinį pranašumą.

Organizacijos strategijos kūrimui paprastai naudojami analitinis ar kūrybinis strategijos kūrimo modelis. Skirtumą tarp šių modelių nusakė H. Mintzberg (1989), vaizdžiai pabrėždamas, kad jų skirtumą galima prilyginti „meno ir mechanizacijos“ skirtumui. Jei orientuojamasi į dominuojančią strategijos kūrimo logiką, kai remiamasi esama situacija ir turimais ištekliais, tai yra analitinis strategijos kūrimo modelis. Jį galima išskaidyti į tris etapus (Švietimo vadybos įvadas, 1996, p. 78 - 83; Targamadžė, 2001, p. 80-82):

1. Esamos padėties analizė.
2. Norimos ateities identifikavimas.
3. Strategijos formavimo etapas.

Laikomasi požiūrio, kad išorinė aplinka yra nestabili, tačiau gali būti pažinta, o numatant veiklos strategines alternatyvas geriausia yra remtis turimais ištekliais ir organizacijos kokybėmis. Akcentavimas to, ką organizacija sugeba atlikti, yra patikimesnis pagrindas strategijai formuoti, nei bandymas nematyti, ką ji turėtų arba galėtų daryti (Jucevičius ir kt., 2003, p. 67).

Pirmame etape dera:

- apibrėžti misiją ir filosofiją;
- įvertinti išteklių būklę;
- įvertinti konkurencinę poziciją švietimo rinkoje;
- atlikti teikiamų paslaugų ir jų ypatumų analizę;
- įvertinti rinkos ir su ja susijusius veiklos aspektus;
- išanalizuoti organizacijos veiklos tendencijas.

Taigi, pirmajame strategijos rengimo etape būtina atsakyti visapusiškai į klausimą „Kur mes dabar esame?“.

Antroji etapo loginė seka gali būti tokia:

- patikslinama organizacijos misija;
- projektuojama organizacijos vizija (kokia pageidaujama organizacijos ateitis?);
- preliminarūs tikslai;
- numatomos galimos strateginės alternatyvos;
- išryškinamos stipriosios ir silpnosios mokyklos pusės.

Šiame etape atsakoma į klausimus “Ką norime pasiekti?”, “Kaip galime tai pasiekti?”.

Trečiajame etape svarbu įvertinti, kaip strategija atitinka organizacijos viziją, misiją, filosofiją, tikslus, vadovų ir įtakos grupių interesus, organizacijos kultūrą ir kt. Kartu dera parengti ir strategijos realizavimo instrumentą, t.y. strateginį veiklos planą.

Analitiniame strategijos rengimo modelyje pirmiausia atliekama veiklos situacijos ir turimų išteklių analizė, po to formuluojama vizija, misija ir t.t. Akcentuojama, ką organizacija geba daryti ir ką galima nedelsiant daryti.

Taikant kūrybinį strategijos rengimo modelį, siekiama „atitrūkti” nuo organizacijos realybės, atpalaiduoti mąstymą, kurti netgi idealizuotą ateities viziją, kuri yra patraukli ir mobilizuojanti, o po to grįžtama į objektyviai egzistuojančią organizacijos realybę su jos turimais ištekliais ir bandoma ieškoti būdų, kaip priartėti prie šios vizijos. Taikant kūrybinį strategijos kūrimo modelį, siekiama atsakyti į šiuos klausimus:

1. Kokios organizacijos norime? (Jos vizija, misija, filosofija).
2. Svarbiausios tendencijos, reikšmingos mūsų organizacijos veiklai:
  - kokios yra vyraujančios tendencijos?
  - kas lemia šias tendencijas?
  - kaip šios tendencijos įtakos organizaciją ir panašias organizacijas?
3. Dabartinė situacijos analizė:
  - dabartinė misija;
  - teikiamų edukacinių paslaugų vartotojai, kas jie? Kodėl būtent jie? Ar jie keičiasi ir kaip?
  - organizacijos rinkos: kokios, kodėl ir ar tenkina?
  - kaip toli yra organizacijos situacija nuo norimos?
4. Organizacijos stipriųjų, silpnųjų pusių bei galimybių ir grėsmių analizė norimos vizijos aspektu:
  - kokios organizacijos stipriosios pusės norint siekti vizijos?
  - kokios naujos galimybės yra ar bus rinkoje, veiklos aplinkoje?
  - kokios organizacijos silpnosios pusės trukdys siekti norimo rezultato?

- kokios grėsmės gali kilti?
- 5. Kokie strateginiai tikslai?
- 6. Kokios galimos strateginės alternatyvos?
- 7. Kokia strategija geriausiai tiks?
- 8. Kokių reikia išteklių ir kaip jais apsirūpinsime? (pagal Jucevičių ir kt., 2003, p. 69).

Kūrybinio organizacijos strategijos kūrimo modelio procedūrinį rengimo procesą nusako septyni etapai:

1. Norimos organizacijos vizija.
2. Veiklos aplinkoje šitoje situacijoje analizė (vartotojai, jų poreikiai, poreikių tenkinimo tendencijos, konsultacija, rinka, veiklos sąlygos ir galimybės ir kt.).
3. Esamos veiklos aplinkos ir organizacijos analizė (kokia organizacijos būseną, kas ją lemia, kaip toli organizacija nuo norimos būsenos, stipriosios ir silpnosios organizacijos pusės, ištekliai).
4. Galimybės ir grėsmės.
5. Strateginės alternatyvos.
6. Strateginiai tikslai.
7. Optimalios strategijos parengimas. (Švietimo vadybos įvadas, 1996, p. 80-83; Targamadzė, 2001, p. 81).

Kūrybiniame strategijos modelyje pirmiausia kuriama organizacijos ateities vizija, po to atliekama situacijos analizė ir tik tuomet bandoma modeliuoti viziją.

Nėra vienareikšmės nuomonės dėl strategijos rengimo modelių efektyvumo. Daugelio autorių pažymima, kad tinkamesnis yra tas modelis, kuris geriau tinka strategijos kūrėjo(-ų) mąstymo logikai, antrepreniškumui, organizacijos kultūrai.

Kadangi vadybos teoretikai strategijos sampratoje pirmiausia akcentuoja perspektyvos aspektą, dera pažymėti, kad požiūris į perspektyvą glaudžiai susijęs su prognozavimu, įvertinant makro ir mikro aplinkos veiksnius ir jų daromą įtaką organizacijai. Pasak A. Vasiliausko (2002, p. 18), prognozavimas – tai kiekybinės ir kokybinės analizės procesas, kuriuo siekiama numatyti galimas prognozuojamo objekto (procesų) būsenas ateityje arba tokių būsenų pasiekimų ateityje alternatyvius kelius (būdus). Prognozavimo rezultatas yra trumpalaikės, vidutinės trukmės ir ilgalaikės prognozės. Skiriamas genetinis ir normatyvinis (tikslinis) prognozavimas. Genetinis prognozavimas – galimų prognozavimo objekto (procesų) būsenų ateityje numatymas. Jis prasideda nuo tikslo (pageidaujamos būsenos alternatyvos) parinkimo. Prognozavimą galima nagrinėti prognozavimo objektų ir metodų aspektais. Prognozavimo objektai, susiję su strategija, yra:

- makroaplinka (teisiniai, ekonominiai, socialiniai, kultūriniai, technologiniai veiksniai);

- mikroaplinka (klientai, konkurentai);
- veiklos rezultatai.

Intuityvinio prognozavimo pagrindas yra ekspertų nuomonė. Mokslinis prognozavimas remiasi analize, tyrimais ir eksperimentais.

Prognozavimas turi tiesioginės įtakos strateginiams sprendimams. Strateginiai sprendimai yra susiję su strateginiais ir operatyviniais sprendimais. Strateginiai sprendimai yra susiję su esminėmis organizacijos problemomis, kurios iškyla organizacijai sąveikaujant su išorine aplinka ir veiksniais, kurie savo išskirtinumu reiškia konkurencinį organizacijos pranašumą. Organizacijos strategiją struktūriškai ir logiškai sudaro strateginių sprendimų visuma.

Kiekvienas strateginis sprendimas yra susijęs su trimis aspektais: turiniu, procesu ir kontekstu. Pagal turinį strateginiai sprendiniai skirstomi į tris grupes:

- organizacijos tikslinę orientaciją apibrėžiantys sprendimai;
- ištekliams pagrįsti sprendimai;
- rinka pagrįsti strateginiai sprendimai.

Organizacijos strategijoje atsiranda būtinumas fiksuoti sprendimus tik tais aspektais, kurie susiję su pasirinktomis strategijos alternatyvomis. Todėl kuriant organizacijos strategiją, nepaprastą svarbą turi strateginių sprendimų alternatyvų plėtojimas. Strateginių sprendimų alternatyvos plėtojamos organizacijos misijai ir ją konkretizuojantiems tikslams įgyvendinti. Strateginių sprendimų alternatyvos pradedamos plėtoti jau strateginės analizės stadijoje. Strateginių alternatyvų plėtojimo procesai yra susipynę strateginės analizės ir strategijos kūrimo stadijose, o grįžtamuju ryšiu siejasi net su visomis trimis strateginio proceso stadijomis.

Kadangi teoriškai kiekviena organizacija gali turėti daug strateginių alternatyvų, jų visų plėtojimas yra perdėm sudėtingas procesas ir tokiu atveju organizacija susidurtų su dideliais sunkumais, jei apdorotų visas teoriškai ir praktiškai įmanomas alternatyvas. Aibė alternatyvų nėra ir vienodos vertės. Metodų, leidžiančių sumažinti alternatyvų skaičių visuotinai priimtų nėra. Tačiau tikslinga vadovautis bendro pobūdžio pagrindinėmis gairėmis:

- vadovavimas (jis turi būti nešališkas, racionalus, logiškas, negali būti eliminuotas vadovo vaidmuo);
- svarbiausi sėkmės veiksniai (strateginės alternatyvos turi būti susijusios su pagrindiniais sėkmės veiksniais, neatmetant ir organizacijai reikšmingų motyvų);
- pridėtinė vertė ir konkurencinis pranašumas (švietimo organizacijoms aktuali yra konkurencinio pranašumo gairė).

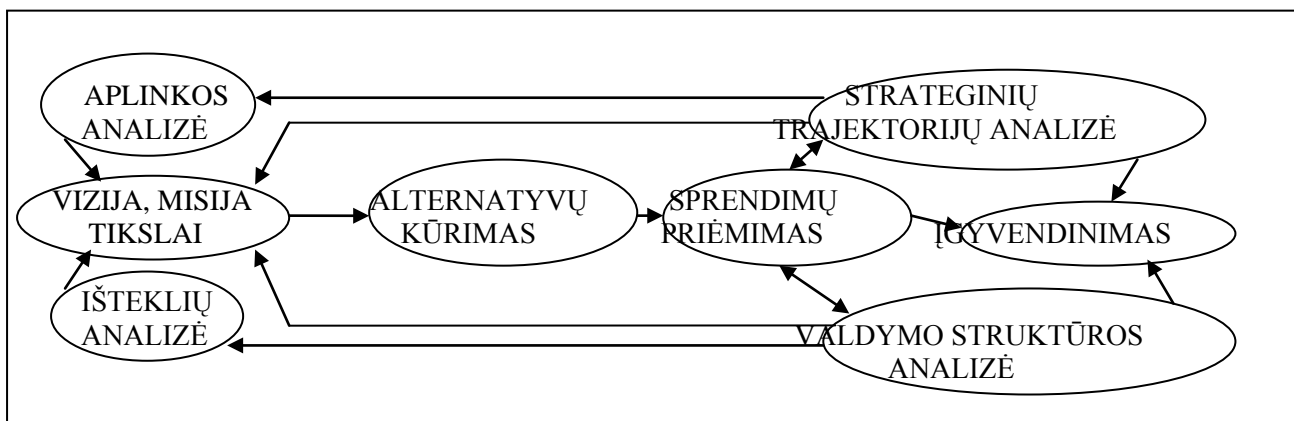
Švietimo organizacijos yra specifinės, ne pelno organizacijos, finansuojamos biudžeto, turinčios aukšto profesionalumo darbuotojus, biurokратиškos prigimties, ganėtinai konservatyvios, lėčiau nei pelno organizacijos reaguojančios į išorės aplinkybes. Tokio tipo

organizacijose kuriant strategiją ar plėtojant strateginių sprendimų alternatyvas, ypatingai svarbu atsižvelgti į organizacijos kultūros specifiką. Vis labiau aktualios švietimo organizacijoms tampa ištekliais pagrįstos strateginių sprendimų alternatyvos (finansinių išteklių strategija, kokybės strategija, konkurencijos strategija ir kt.).

Strateginių sprendimų alternatyvos vertinamos pagal šešis kriterijus:

- **suderinamumo** (šis kriterijus reikalauja pirmiausia patikrinti, kaip strategijos alternatyva dera su organizacijos misija ir tikslais, išorinės aplinkos galimybėmis ir grėsmėmis, organizacijos išteklių potencialu);
- **tinkamumo** (šis kriterijus reikalauja patikrinti, kaip strategijos alternatyva siejasi ir atitinka SSGG analizės aspektus);
- **pagrįstumo** (šis kriterijus reikalauja kiekvienai strateginių sprendimų alternatyvai būtinai įvertinti sudarytų prielaidų ir panaudotos informacijos pagrįstumą – pvz., informacijos apie konkurentus pagrįstumą);
- **įvykdomumo** (šis kriterijus reikalauja visokeriopai įvertinti kiekvienos alternatyvos įgyvendinimą ribojančius veiksnius);
- **rizikos** (kiekviena alternatyva turi būti apsvarstyta pagal organizacijai priimtina rizikos laipsni);
- **patrauklumo** (klientams, personalui, visuomenės grupėms ir kt.) (pagal Vasiliauską, 2002).

Strateginio valdymo plėtotinės metodologijos šalininkai iš esmės neigia strateginių procesų prognozavimo galimybę. Nustatytinės metodologijos šalininkai pripažįsta, kad po pirminio strateginių alternatyvų vertinimo visuomet išlieka tam tikras neapibrėžtumas. Nustatytinė strategija – tai tokia strategija, kurios galutiniai tikslai yra suformuluoti iš anksto ir strateginiai sprendimai kompleksiskai parengiami prieš strategijos įgyvendinimą. Šiuo atveju strateginio proceso stadijos – strateginė analizė, strategijos kūrimas, strategijos įgyvendinimas – nuosekliai eina viena po kitos.



8 pav. Nustatytinės metodologijos išplėstinė schema (pagal Vasiliauską, 2002, p. 47)

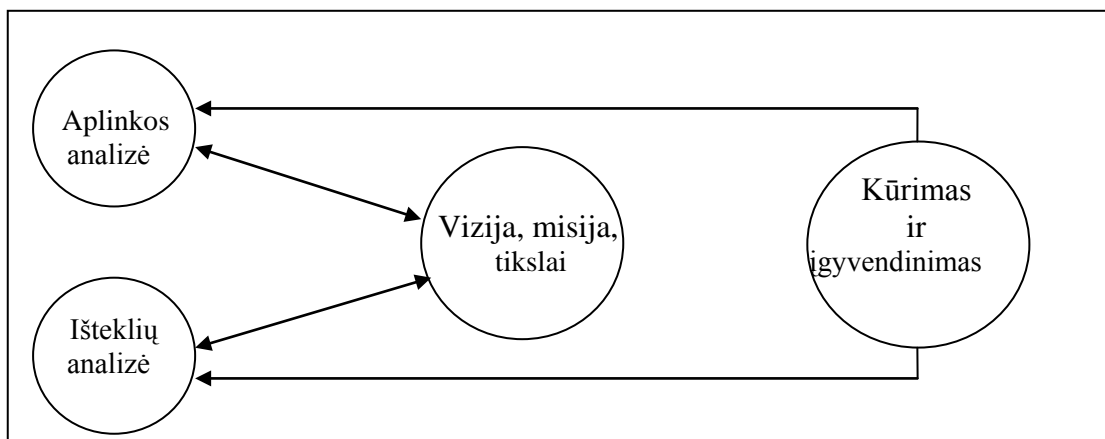
Pati nustatytinė metodologija savo ruožtu apima keletą konkretesnių šia metodologija besiremiančių teorijų. Skiriamos trys pagrindinės nustatytinių strategijų teorijų klasės:

- pelno didinimu pagrįstos strategijos teorijos;
- ištekliais pagrįstos strategijos teorijos;
- socialinės ir kultūrinės strategijos teorijos.

Pastarosios dvi strategijos teorijos dalinai tinka ir švietimo organizacijoms.

Nors nustatytinė strateginio valdymo metodologija turi daug panašumų (kompleksiškai apima visą organizaciją, yra logiška ir nuosekli, įgalina kompleksiškai kontroliuoti strategijos įgyvendinimą, sukaupiama didelė patirtis), nėra universali. Ne visada ateitį prognozuoti galima gana tiksliai, ne visuomet realiai galima griežtai atsieti strategijos kūrimo ir įgyvendinimo stadijas, sunku iš anksto tobulai apibrėžti tikslią strategijos orientaciją, ne visoms organizacijoms priimtina formalizuota strateginio planavimo sistema (švietimo institucijų veiklos planavimas reglamentuotas Lietuvos Respublikos Švietimo įstatyme 54 ir 61 straipsniuose; Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 827 patvirtinta strateginio planavimo metodika; per 2003 – 2005 metų laikotarpį, švietimo institucijos perėjo prie nuoseklios strateginio planavimo praktikos) ir kt.

Plėtotinė metodologija susiformavo ganėtinai neseniai. Pagal ją, strateginiai sprendimai gimsta palaipsniui, nenutrūkstamai ir jų negalima vienu žingsniu sujungti į bendrą organizacijos užbaigtą strategiją. Plėtotinio strateginio valdymo procese nors ir taikomi formalios strateginio planavimo sistemos fragmentai, tačiau jie nesusieja į vientisą, logišką, nuoseklią visumą strateginę analizę, strategijos kūrimą ir jos įgyvendinimą. Plėtotinė strategija – tai strategija, kurios galutinė tiksli orientacija nėra iš anksto aiški, nes jos daliniai sprendimai yra rengiami per visą vidutinės trukmės periodą (A. Vasiliauskas, 2002).



9 pav. Plėtotinės metodologijos išplėstinė schema (pagal Vasiliauską, 2002, p. 47)

Plėtotiniam strateginiam procesui, anot A. Vasiliausko (2002), taip pat būdingi ciklai, tik jų pobūdis yra visiškai skirtingas, palyginti su nustatytiniu strateginiu procesu. Šiuo atveju neišsikristaluoja galutiniai ciklai, visiškai apimantys strateginės analizės, strategijos kūrimo ir įgyvendinimo stadijų seką.

Plėtotinių strategijų klasės yra:

- išlikimu pagrįstos strategijos teorijos;
- neapibrėžtumu pagrįstos strategijos teorijos;
- derybomis pagrįstos strategijos teorijos;
- pažinimu pagrįstos strategijos teorijos.

Išlikimu pagrįstų strategijos teorijų esmė nusakoma prielaida, kad pagrindinis organizacijos tikslas yra jos išlikimas. Ypač tai sietina su greitai kintančia ir turbulentiška aplinka. Išlikimo procese veikia du mechanizmai – prisitaikymas prie aplinkos ir atranka tarp pasirengusių išlikti. Ypač inertiškoms organizacijoms pagrindinė užduotis yra ieškoti išlikimo galimybių.

Neapibrėžtumu pagrįstos strategijos teorijos remiasi prielaida, kad organizacijos aplinka turi didelį neapibrėžtumo laipsnį, prognozuoti pokyčius sudėtinga, todėl trumpalaikiai tikslai, turintys inovacinį pobūdį, yra tikslingesni nei ilgalaikė strategija. Neapibrėžtumas yra suprantamas kaip nežinomas strateginio sprendimo rezultatas, kurį gali veikti didesnio ar mažesnio masto atsitiktiniai įvykiai, kuriuos sunku prognozuoti.

Derybomis pagrįstų strategijos teorijų esmėje glūdi organizacijos vidaus subjektų ir išorės subjektų interesų dermė.

Pažinimu pagrįstos strategijos teorijos remiasi prielaida, kad žmonių įsipareigojimą strategijai galima ugdyti strategijos kūrimui ar įgyvendinimui suteikiant vientiso pažinimo proceso (mokymo(si)) pobūdį. Pažinimas organizacijoje traktuojamas kaip aktyvus kūrybiškumas, plėtojant naujos organizacijos strategijos, strategines iniciatyvas, panaudojant išorines galimybes. Pažinimo proceso organizacijoje lankstumas laiduoja strategijos kūrimo efektyvumą ir įgyvendinimo proceso sėkmę. Ši teorija nepaneigia formalios planavimo sistemos poreikio. Tos organizacijos, kurios pažinimo pagrindu atranda organizacijos efektyvesnės veiklos galimybes, savo vystymesi pasiekia didesnių kiekybinių ir kokybinių pokyčių.

Daugelis organizacijų, kurdamos savo strategiją, remiasi prielaidų visuma, kaip „protiniu modeliu“ apie organizaciją ir jos aplinką (Vasiliauskas, 2002). Minėtos organizacijos elgsenos esmę nusako:

- protiniai modeliai (kaip vadovai ir darbuotojai mato ir įsivaizduoja pasaulio paveikslą ir priimtinius veiksmus bei sprendimus);
- paskleista vizija (individue įsipareigojimas pažįstant ir pripažįstant organizacijos tikslus);

- komandinis pažinimas (padeda ugdytis atskirų grupės narių platesnius sugebėjimus);
- sisteminis mąstymas (mąstymo būdas, metodas, leidžiantis spręsti ir samprotauti visos organizacijos mastu ir plačiau);
- bendradarbiavimo ir diskusijos elementai (jų dėka pažinimo procese plačiau reiškiasi analitiškumas, ugdomas stipresnis išsipareigojimas organizacijos strategijai).

Pažinimo procesas yra tiesioginė strategijos kūrimo proceso dalis.

Plėtotinės metodologijos pranašumai:

- dermė su įprasta praktika tų organizacijų, kurios nesivadovauja iš anksto sudaryta visaapimančia strategija;
- didesnis lankstumas lyginant su nustatyta metodologija;
- sudaro galimybes kuriant ir įgyvendinant strategiją nuodugniau įvertinti žmogiškųjų veiksnių aspektus (strategijos pokyčius, organizacijos politiką ir kultūrą);
- greičiau pasiekiami strateginių sprendimų rezultatai.

Kaip esminius šios metodologijos trūkumus galima pažymėti:

- nesukauptas didesnis šios metodologijos praktinio pritaikomumo patyrimas;
- lyginant su nustatyta metodologija, ji nėra pakankamai logiška, nuosekli ir tobula;
- kai kuriose organizacijose yra būtinos iš anksto aprobuotos ilgalaikės strateginės programos / projektai, idant jos galėtų efektyviai funkcionuoti;
- nėra pakankamai galimybių įvertinti ir lyginti strateginių sprendimų alternatyvas pagal bendrus tikslus ir kriterijus (neefektyvios strateginės kontrolės procedūros); administracinė kontrolė esti efektyvesnė, kai strategija būna parengta iš anksto.

Strateginį procesą dvi pagrindinės metodologijos (nustatytinė ir plėtotinė) traktuoja skirtingai. Kadangi nustatytinė ir plėtotinė metodologijai būdingi ir pranašumai, ir trūkumai, jų tarpusavio derinimas, atsižvelgiant į strateginį tikslą ir aplinkybes, sudaro pagrindą efektyvinti strateginį procesą. Metodologinių priėgų kuriant mokyklos strategiją klausimas yra kiekvienos mokyklos apsisprendimo reikalas, priklausomai nuo jos vidinės ir išorinės situacijos. Mokyklos tobulinimo svarba, perspektyvinė mokyklos raida – tai plataus ir detalaus pobūdžio klausimus suporuojančios problemos, į kurias atliepdamos organizacijos kuria įvairias strategijas. Strategijos kūrimas reikalauja gebėti:

- konceptualizuoti praktiką;
- sieti koncepcijas su mintyse sukurtu modeliu;
- pakeisti mintyse esančio modelio skalę ir gebėti nuo strategijos koncepcijos pereiti prie konkrečių detalių (Fidler, 2006, p. 12).



Organizacijos strateginis modelis sujungia sprendimus dėl strateginės **vadybos** etapų vykdymo ir sprendimus dėl pačių strateginių procesų. Anot B. Fidler (2006), jie vadinami proceso ir operatyviais sprendimais (kaip įvykdyti strateginį planavimą) ir konceptualiais etapais (skirtais rinkti informaciją, kuria remiantis daromi ir įgyvendinami strateginiai sprendimai):

- pradžia – nuspręsti, kaip organizuoti (operatyvinis arba proceso sprendimas);
- strateginė analizė (konceptualus etapas);
- pasirinkimas – nuspręsti, kaip rinktis (operatyvinis sprendimas);
- strateginis pasirinkimas (konceptualus etapas);
- planas – nuspręsti, kokia bus plano forma ir kaip jį įgyvendinti (operatyvinis sprendimas);
- strateginis įgyvendinimas ir pokytis (konceptualus etapas) (pagal Fidler, 2006).

Organizacijos strateginį modelį sudaro operatyvinių (procesualinių) sprendinių ir konceptualiųjų procesų dermė. Mokyklos, lyginant su kitomis organizacijomis, turi pranašumų, susijusių su strategija ir strateginiu planavimu. Tai: mokyklos paskirtis, dydis, darbuotojai - profesionalai, filosofija, elgsena (ypač reikšmingas jai organizacijos kultūros komponentas), sprendimus priimantys asmenys. Tačiau mokyklų specifiškai skirtingai nuo kito tipo organizacijų turi ir neigiamų aspektų, susijusių su strategija. Tai mokyklos konservatyvi prigimtis, ištekčiai (ypač finansiniai), tikslai, funkcijos ir kt., kas daro jas nepakankamai dinamiškomis ir lanksčiomis organizacijomis. Nepaisant to, mokyklos turi ko pasimokyti iš kitų organizacijų strategijos kūrimo ir įgyvendinimo srityje.

Bet kuriuo atveju, kiekviena organizacija, siekdama ilgalaikės sėkmės, susiformuoja savo pagrindines vertybes, kuriomis būtų grindžiama visa jos veikla ir strategijos. Tos vertybės neturėtų kisti netgi tuomet, kai kinta organizacijos strategija ar net misija. Anot R. Jucevičiaus ir kt. (2003), kokybiškai keičiantis mokyklos organizacijai, veiksniams, lemiantiems jos sėkmę, veiklai darantis vis kompleksiškesne, gali sumažėti dalies mokyklos bendruomenės narių suvokimas apie jų veiklos prasmę. Strategija turi reikšmę ir yra efektyvi tada, kai ji aiškiai suvokiama, susiejama su aukštesnėmis vertybėmis, emociškai priimama organizacijos narių. Tai reiškia, kad mokykla turi būti tokia, kurioje darbuotojai matytų tikėjimo darbu prasmę, su kuria jie save identifikuotų, kuriai norėtų priklausyti. Būtent to pagrindas yra mokyklos filosofija, kaip veiklos vertybinis pagrindas, prasmė, organizacijos elgsenos standartas, nusakantis pagrindines vertybes, lūkesčius ir principus, kuriais veikia organizacija, siekdama savo tikslų ir vykdydama savo veiklą.

### 2.1.1. Strategijos rengimo mokyklos ir jų charakteristikos

Strateginio valdymo teoretikai (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998) išskyrė dešimt skirtingų vyraujančių nuomonių apie strateginius procesus ir pavadino jas mokyklomis.

2 lentelė

**Strateginio rengimo mokyklos** (pagal Arimavičiūtę, 2005, p. 22)

1. Projektavimo (dizaino) mokykla	Strategijos rengimas suprantamas kaip mąstymo procesas.
2. Planavimo mokykla	Strategijos rengimas suprantamas kaip sistemingas procesas.
3. Pozicionavimo mokykla	Strategijos rengimas suprantamas kaip analitinis procesas, pagrįstas organizacijos pozicija produkto - rinkos atžvilgiu.
4. Antrepreneriško požiūrio mokykla	Strategijos rengimas suprantamas kaip numatymo procesas, priklausantis nuo verslininko ateities vizijos.
5. Pažinimo (kognityvi) mokykla	Strategijos rengimas suprantamas kaip pažinimo procesas.
6. Mokymosi mokykla	Strategijos rengimas suprantamas kaip besiplėtojantis procesas.
7. Valdžios mokykla	Strategijos rengimas suprantamas kaip derybų procesas.
8. Kultūros įtakos mokykla	Strategijos rengimas suprantamas kaip kolektyvinis procesas.
9. Aplinkos įtakos mokykla	Strategijos rengimas yra procesas, kuriam įtakos turi organizacijos aplinka.
10. Konfigūracijos įtakos mokykla	Strategijos rengimas suprantamas kaip transformacijos procesas.

Remdamasi minėtais autoriais, M. Arimavičiūtė pateikia šių mokyklų charakteristikas (2005).

**Dizaino mokykla** siūlo strategijos rengimo modelį, kuriuo siekiama organizacijos vidinių ir išorinių veiksnių atitikmens. Gana svarbią reikšmę pagal šį modelį formuojant strategiją turi du veiksniai:

- 1) vadovų vertybės, jų įsitikinimai ir prioritetai;
- 2) socialinė atsakomybė, t.y. visuomenėje, kurioje yra organizacija, vyraujančios moralės normos.

Pagrindinės dizaino mokyklos idėjos:

- strategijos kūrimas yra mąstymo procesas;
- organizacijos vadovas yra atsakingas už strateginio proceso kontrolę. Vienintelis strategas yra organizacijos vadovas, visi kiti nariai atlieka pagalbinį vaidmenį;
- strategijos kūrimo modelis turi būti gana paprastas ir neformalus;
- strategija turi būti geriausias individualaus modeliavimo rezultatas;
- modeliavimo procesas laikomas baigtu, kai strategija parengiama kaip perspektyva;
- strategija turi būti tiksliai apibrėžta, o kartu ir paprasta;

- galima pradėti strategiją įgyvendinti, kai ji yra galutinai suformuota, unikali, aiški, paprasta.
- Strategijos rengimo dizaino modelis apima šiuos pagrindinius procedūrinius etapus:
  - organizacijos pranašumų ir trūkumų, galimybių ir pavojų analizę;
  - organizacijos sėkmės veiksnių konkrečioje veikloje analizę;
  - organizacijos konkurencinių pranašumų nustatymą;
  - vadovo vertybinių orientacijų ir jų socialinės atsakomybės išsiaiškinimą.

Pagrindinis šios mokyklos trūkumas – organizacijos išorinių ir vidinių veiksnių derinimas neskatina radikalių sprendimų, dėl to smarkiai susiaurėja organizacijos perspektyvos. Be to, pagal šią mokyklą mąstymo veikla atskirta nuo strategijos įgyvendinimo veiklos. Išorinė aplinka šiuo atveju yra tikslo siekimo priemonė, galimybių ir pavojų šaltinis, pasikeitimai – reti, strategijos rengimo procesas – paprastas, neformalus, apgalvotas.

**Planavimo mokyklos** strategijos rengimo modelis yra labai sudėtingas. Daug dėmesio skiriama pačioms procedūroms, kurių tikslas – išsiaiškinti strategijos kūrimo pagrindinius tikslus ir uždavinius. Išsamiai vertinami organizacijos trūkumai ir pranašumai, labai daug dėmesio skiriama aplinkos analizei ir prognozėms, kuriamos strategijos įgyvendinimo programos plačiai panaudojant analizę, pagrįstą skaičiavimų rezultatais, taikoma daug metodų, planus rengia daug žmonių (tai pranašumas).

Pagrindiniai planavimo mokyklos teiginiai:

- strategija – tai kontroliuojamo, sąmoningo planavimo rezultatas, suskirstytas į etapus ir besiremiantis tam tikrais metodais;
- atsakomybė už visą strateginį procesą tenka aukščiausiai organizacijos vadovybei;
- strateginio planavimo procesas, apimantis visas planavimo grandis, yra tiksliai apibrėžtas, kad parengtą strategiją organizacijos padaliniai galėtų įgyvendinti. Strateginiai planai smulkiai detalizuojami taikant standartines procedūras, strateginis planavimas išskaidomas į atskirus žingsnius, stratego tikslas yra daugiau analizė, o ne sintezė (kas yra akivaizdus trūkumas), ryškus atotrūkis tarp strateginės ir operatyvinės dalies.

Planavimo mokyklos modelis tinka organizacijoms, kurios kontroliuoja aplinką, esant stabiliai ir prognozuojamai padėčiai.

**Pozicionavimo mokykla.** Šios mokyklos šalininkai didžiausią dėmesį skiria strategijos turiniui, o ne kūrimo procesui. Esmė - rengiant organizacijos strategiją, remiamasi jos pozicija produkto ir rinkos atžvilgiu. Tai bene seniausia strategijos mokykla. Ši mokykla nuo dizaino ir planavimo mokyklų skiriasi vienu svarbiu aspektu – pastaroji mokykla neriboja skaičiaus strategijų, kurios gali būti taikomos konkrečioje situacijoje. Buvo sudaryti bendrinių (genetinių)

strategijų rinkiniai (Porterio D. rinkiniai), kurių taikymas gali užtikrinti konkurencinį pranašumą, o konkurencija rinkos sąlygomis yra stiprus pažangos variklis. Susidaro nuomonė, kad strategija – tai pozicija, kurios laikosi arba siekia laikytis organizacija rinkoje. Šios mokyklos šalininkai strategijos kūrimą laiko kontroliuojamu, sąmoningu procesu. Jo rezultatas – gerai apgalvota, kruopščiai parengta strategija, kurios įgyvendinimui vadovauja vadovas.

Pagrindiniai pozicionavimo mokyklos teiginiai:

- strategija atskleidžia organizacijos padėtį rinkoje;
- strategijos formavimo procesas – pozicijos parinkimas remiantis analitiniais skaičiavimais, pagrindinis vaidmuo šiame procese tenka analitikams;
- pasirinkta pozicija – tai visiškai parengta strategija.

Ši mokykla plačiausiai išplėtojo konkurencinės analizės metodus.

Rengiant organizacijos strategiją pagal pozicionavimo logiką skiriami du pagrindiniai etapai:

- aplinkos jėgų ir jų įtakos organizacijai nustatymai;
- pagrindinio verslo vieneto nustatymas ir jo pozicionavimas.

Pozicionavimo mokyklos modelis tinka, jei konkuruojama stabilioje ir brandžioje veiklos šakoje.

**Antreprenerinė mokykla.** Ši mokykla remiasi panašiais į dizaino mokyklos principais. Stebimas strategijos planavimo procesas ne tik per vadovo veiksmų prizmę, bet ir pabrėžia tik jam būdingų būsenų ir procesų reikšmę – intuícijos, išminties, patirties, išvalgumo. Strategija suprantama kaip perspektyva, kuri asocijuojasi su idėja ir intuítyviu krypties pasirinkimu.

Antreprenerinės mokyklos šalininkai strateginę perspektyvą vertina kaip individualią, sukurtą vadovo, o ne kaip kolektyvinę. Organizacija visiškai priklauso nuo vadovo. Pagrindinis planavimo elementas – vizija, esanti vadovo sąmonėje, mažai primenantį aiškų planą, tačiau dėl to ganėtinai lanksti.

Pagrindiniai antreprenerinės mokyklos teiginiai:

- strategija egzistuoja vadovo sąmonėje kaip perspektyva;
- strategijos kūrimo procesas pagrįstas vadovo patirtimi ir intuícija;
- vadovas siekia įgyvendinti savo koncepciją, pats kontroliuoja procesą, kad galėtų jį keisti;
- antreprenerinė strategija vienu metu yra ir apgalvota, ir netikėta;
- strategija dažniausiai nustatoma apsaugant organizaciją nuo tiesioginės konkurencijos rinkos nišoje.

Vadovo vaidmeniu ši mokykla panaši į dizaino mokyklą. Tai, kad viskas paremta vieno žmogaus galimybėmis, apribojama logikos taikymo erdvė, vizija gali būti nekonkreči, mažai

nagrinėjamos kitos alternatyvos, reti pokyčiai. Šios mokyklos tinka, kai išorinė aplinka yra valdoma.

**Pažinimo (kognityvi) mokykla.** Pagrindinė jos idėja – strategijos kūrimo procesas kartu yra ir pažinimo procesas, o strategijos sudarymas – pažinimo rezultatas. Strateginis valdymas ir teoriškai ir praktiškai turi kuo dažniau remtis pažinimo psichologija. Svarbu suprasti ne tik mąstymą iškreipiančias įtakas, bet ir tai, kaip žmogiškoji sąmonė priima įvairiapusišką informaciją. Negalima ignoruoti ir patirties, intuicijos bei kūrybiškumo.

Vadovaujantis šios mokyklos logika, strategija kuriama remiantis turima patirtimi – žiniomis ir mentaliniais procesais. Skiriamos dvi mokyklos kryptys: objektyvistinė, kai kuriamas objektyvus tikrovės vaizdinys, ir subjektyvistinė, kai tikrovė interpretuojama. Tai tampa savotiška jungtimi tarp objektyvistinių (dizaino, planavimo, pozicionavimo) ir subjektyvistinių (mokymosi, kultūros, valdžios, išorinės aplinkos, konfigūracijos) mokyklų. Pažinimo mokykla ypač daug dėmesio skiria konkrečioms strategijos kūrimo proceso stadijoms, ypač pradinio strategijos supratimo, priimtų strategijų įprasminimo ir pripratimo prie jų. Pagrindiniai šios mokyklos bruožai:

- strategijos kūrimas yra pažinimo procesas stratego sąmonėje;
- strategijos gimsta kaip perspektyvos (konsepcijų, schemų ir kt. forma), numatančios būdus, kaip gauti informaciją iš supančios aplinkos;
- matomąjį pasaulį galima modeliuoti ir konstruoti;
- strategijos kaip koncepcijos, „gimsta kančiose“, bet ir tos, kurioms pavyksta „išvysti pasaulį“, būna tolimos nuo idealo, jas pakeisti sunku.

Vadovo vizija vyrauja, ji tampa pasaulio interpretacija.

Pažinimo mokykla yra mažiau deterministinė negu pozicionavimo mokykla ir labiau individualistinė negu planavimo mokykla.

**Mokymosi mokykla.** Pagal mokymosi mokyklą, strategijos atsiranda tada, kai žmonės išnagrinėja esamą padėtį ir numato organizacijos galimybes bei nustato veiksmingiausias elgesio schemas. Mokymosi mokykla kritikuoja visų likusių mokyklų pagrindus dėl strategijos proceso kaip nereikšmingų veiksmų, sprendimų sureikšminimo. Šios mokyklos šalininkų požiūriu, strategija yra kaip organizacijos elgsenos principas. Mokykla laikosi pozicijos, kad patirtis, žinios, kompetencijos sudaro prielaidas strategams įgyti strateginės perspektyvos mąstymą ir skatina ieškoti naujų strateginių kryptų. Teigiama, kad mokymasis yra svarbesnis už formalią strateginę analizę. Vadovo pareiga yra valdyti strateginio mokymosi procesą.

Šios mokyklos vystymuisi didelės reikšmės turėjo C. Prahalado ir G. Hammelo darbai, kuriuose pateikta pagrindinių kompetencijų svarba organizacijų konkurenciniam pranašumui. Pagrindinėms kompetencijoms būdingos trys sąlygos: 1) užtikrinti patekimą į rinką, 2) svariai

prisidėti kuriant produkciją, 3) būti unikalioms, kad konkurentai jų nepakartotų. Mokymasis, kuris gali būti kolektyvinis ir individualus, turi būti lankstus, nes organizacijų aplinka nuolat kinta ir jos patenka į vis naujas situacijas.

Mokymosi mokykla strategijos kūrimo procesui teikia praktinį turinį, kurio nebuvo kitose strategijos mokyklose. Šios mokyklos paprasti, tyrimais grindžiami metodai, tinka sudėtingiems reiškiniams paaiškinti ir gal net yra geresni nei moksliniai sociologijos metodai. Mokymosi mokyklos trūkumai:

- įgyvendinant daugybę projektų gali pritrūkti koordinacijos ir kompleksškumo;
- esant krizinėms situacijoms, šios mokyklos nuostatos nebetinka, nes nebelieka laiko mokytis, reikia imtis konkrečių veiksmų;
- pernelyg didelis susižavėjimas mokymusi neleidžia apsibrėžti tikslų;
- dėl strategijos pobūdžio (laipsniškumo) gali būti prarandamas valdymo kryptingumas, orientuojantis į ne visada perspektyviausias viltis.

Mokymosi mokykla labiau tinka profesionalioms organizacijoms, veikiančioms sudėtingoje aplinkoje.

**Valdžios mokykla.** Ši mokykla strategijos kūrimo procesą traktuoja kaip atvirą kovą už įtaką, ypač pabrėžiant vadybininko taikomus valdžios ir politinius metodus.

Gera vertinančių šią mokyklą mokslo darbų nėra daug. Iš esmės, praktikoje valdžia ir politika niekada nebuvo atskiros nuo strateginių procesų.

Strategijos sukūrimą galima traktuoti ne tik kaip planavimo ir analizės, pažinimo ir mokymosi procesą, bet ir kaip sutarties sudarymą, kompromisą tarp konfliktuojančių arba konkuruojančių grupių, individų, koalicijų. Užtenka panaudoti tam tikrą neapibrėžtą, kintamą strategijos kūrimo veiksnį (pvz., kintanti išorinė aplinka, skirtingas priėjimas prie organizacijos išteklių ir kt.) ir iš karto pakvimpa politika, kuri neretai reiškia ne visai teisėtus veiksmus.

Šios mokyklos šalininkų požiūriu, strategijos iš esmės neįmanoma nei nekintamai suformuoti, nei optimaliai įgyvendinti. Konkurentų tikslai visada veikia pirminę strategiją, o žmonės visada žaidžia politinius žaidimus. Strategijos rengimas politinėmis priemonėmis reiškia derybas, kompromisus daromus žingsnis po žingsnio.

Beveik kiekvienoje organizacijoje veikia trys legitimios, t.y. oficialiai pripažintos sistemos: formali valdžia, išsiskynijusi kultūra ir sertifikuota ekspertizė. Ketvirta sistema yra politika, kurios priemonių negalima pavadinti legitimiomis. Skiriami keturi pagrindiniai politikos aspektai:

- 1) politika kaip įtakos sistema (gali veikti kaip Darvino atrankos dėsniai), kuriai svarbios lyderio pozicijos;
- 2) taikant politinius metodus paprastai problemos išsprendžiamos kompleksiskai;

3) politiniai metodai skatina reikiamas permainas.;

4) politiniai metodai gali padėti įvykti permainoms.

Politiniai metodai dažnai taikomi sąstingio, destabilizacijos laikotarpiais, kai organizacija negali numatyti savo tolesnės raidos krypties.

Valdžios mokykla į strateginės vadybos raidą įnešė koalicijos, politinių žaidimų ir kolektyvinės strategijos sampratą. Ji atskleidė politinių metodų taikymo svarbą strateginių permainų metu.

**Kultūros mokykla.** Šios mokyklos atstovų požiūriu, strategijos kūrimo procesą lemia organizacijos narių kolektyvinė elgsena, kuriai įtakos turi organizacijos narių lūkesčiai, vertybinės orientacijos. Strategija yra kolektyvinės vizijos rezultatas, todėl nesilaikoma griežtų strategijos kūrimo taisyklių, o kuriama veiklos sistema, pagrįsta organizacijos narių elgesio normomis ir lūkesčiais. Pagrindinė šios mokyklos idėja yra grupinio darbo teikiamas sinergetinis efektas. Kaip pažymi H. Mintzberg (1983), žmonės, dirbdami kartu sukuria galutinį rezultatą, kuris gali būti dviejų tipų – strateginis ir motyvacinis (sukuriamą strategija ir ideologija).

Pagrindiniai kultūros mokyklos teiginiai:

- strategijos kūrimas – tai socialinio bendradarbiavimo procesas, grindžiamas bendru visų organizacijos narių supratimu ir įsitikinimais;
- žmonių įsitikinimai yra jų jungties su kultūra arba socializacijos procesais rezultatas;
- organizacijos nariai tik iš dalies geba apibūdinti savo įsitikinimus, kuriais grindžiama jų kultūra;
- strategija pirmiausia įgauna perspektyvos, o tik vėliau pozicijos, palaikomos bendruomenės, formą;
- kultūra ir ideologija sąveikauja veikiau ne strateginių pokyčių, o esamos strategijos išsaugojimo tikslais; geriausiu atveju jos leidžia organizacijoms atsižvelgti į bendrą strategijos reikšmingumą.

Kultūros mokyklos trūkumai:

- siekia pagrįsti pokyčių nereikalingumą, valdymo pastovumą, numatyto kurso laikymąsi;
- strateginis panašumas prilyginamas organizacijos unikalumui, kai skirtumas tampa tikslu, perdėm pasitikima savimi.

Privalumai:

- rekomenduoja sutartinę ideologiją;
- suteikia strategijai svarbų kolektyvinį socialinio proceso mastą.

Šios teorinės prielaidos taikytinos konkrečioms organizacijoms, turinčioms turtingą kultūrą, misionieriško pobūdžio, seniai egzistuojančioms kompanijoms.

**Aplinkos įtakos mokykla.** Ši mokykla remiasi nuostata, kad aplinka lemia organizacijos elgseną ir didžiausias dėmesys turi būti skiriamas prisitaikymui prie jos užtikrinti. Šios mokyklos pagrindu tapo situacinės teorijos principai, kurių esmė – viskas yra santykinas. Valdymo metodus lemia organizacijos dydis, technologijos, aplinkos stabilumas.

Pagrindiniai aplinkos įtakos mokyklos teiginiai:

- išorinė aplinka, kaip bendro pobūdžio jėgų visuma, yra pagrindinis elementas kuriant organizacijos strategiją;
- organizacija turi arba adekvačiai reaguoti į tas jėgas, arba prireikus „išeiti iš arenos“;
- organizacijos vadovybės uždavinys – nustatyti išorines jėgas ir pritaikyti organizaciją prie šių jėgų;
- organizacijos gali naudotis ekologinio tipo nišomis.

Griežti reikalavimai keliami sisteminiam išorės aplinkos matavimui. Nuolat būtina stebėti aplinką pagal keturis parametrus: 1) stabilumas; 2) kompleksiskumas; 3) rinkų įvairovė; 4) priešišskumas.

Viena iš išorės aplinkos mokyklos kryptių siejasi su ekologinės populiacijos koncepcija. Pagal šį požiūrį, organizacijos atsiradimą lemia inovacinis procesas, keičiantis organizacijų populiaciją. Pradiniame etape organizacija turi pranašumą, sukaupia išteklių tolesnei egzistencijai, vėliau ji tampa ne tokia lanksti, priešinasi pokyčiams ir egzistuoja tol, kol turi išteklių. Kadangi ekologinės nišos dydis yra ribotas, atsiradusios naujos organizacijos priverčia kai kurias buvusias organizacijas išnykti.

Kita šios mokyklos kryptis siejama su institucine teorija, pagal kurią organizacija jaučia spaudimą ir iš išorės, ir vidinį.

Šios mokyklos didžiausias pranašumas yra tas, kad ji pateikė sistemingą požiūrį į išorinę aplinką ir jos reikšmingumą strateginiams pokyčiams. Taip pat ji išaiškino, kokie organizacijų tipai sulaukia stipriausios aplinkos įtakos. Šios mokyklos trūkumas – nepakankamas organizacijos veiksmų įvertinimas.

**Konfigūracinė mokykla.** Pagrindiniai šios mokyklos aspektai yra: 1) organizacijos ir išorinės aplinkos sąveika, traktuojama kaip konfigūracija; 2) strategijos sukūrimo ir įgyvendinimo procesas – kaip transformacija. Konfigūracijos pasirinkimas – pusiausvyros nustatymo procesas, reikalaujantis suderinti vidinius organizacijos parametrus, įvertinant aplinkos charakteristikas. Strategijos kūrimas yra tik epizodinis, apimantis organizacijos, aplinkos ir strategijos procesus. Kai organizacijos veikla tampa stabili, strategijos sukūrimas yra pasirošimas pereiti į kitą padėtį, t.y. po konfigūracijos seka transformacija.

Apibendrinama H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel (1998), M. Arimavičiūtė (2005, p. 37-38) išskiria organizacijos pobūdį pagal struktūros ir valdžios konfigūraciją:



- versliška. Struktūra neformali, lanksti, veiklą koordinuoja pats vadovas. Tai leidžia organizacijai efektyviai veikti kintančioje aplinkoje;
- mechaninė. Aukšta specializacija, darbo procesų standartizacija, vyrauja linijinė valdymo struktūra ir išplėtota funkcinų padalinių sistema. Ši struktūra vyrauja esant stabiliai aplinkai masinės gamybos, masinių paslaugų srityje;
- profesionali. Didesnė valdžios dalis atiduota aukštos kvalifikacijos profesionalams, struktūra labai decentralizuota;
- diversifikuota. Nepriklausomų darinių visuma yra su viena administracine struktūra. Centrinė būstinė atlieka kontrolės funkcijas;
- adhokratinė. Vyrauja projektų valdymo metodai, nelieta skirtumų tarp aukščiausių vadovų ir specialistų;
- misionierinė. Vyrauja ideologija, padedanti suburti kolektyvą. Vadovai, tarnautojai ir paprasti darbininkai pripažįsta tas pačias vertybes ir įsitikinimus, tarp jų nėra didelio skirtumo;
- politinė. Kai organizacija neturi tvirtos valdžios, kyla daug konfliktų, jie sprendžiami derybų būdu.

Konfigūracinė mokykla skirtingai nei visos kitos mokyklos siūlo konkrečius strategijos rengimo būdus, sujungiant visas mokyklas. Jos esmę nusako šie teiginiai:

- didžiąją dalį savo veiklos laiko organizacija gali būti aprašoma kaip jos sudėtinių dalių konfigūracija;
- šie pastovūs laikotarpiai pertraukiami transformacijos – „šuolio“ į kitą konfigūraciją;
- laikotarpių kaita yra nuosekli;
- iškilus transformacijos būtinybei, perėjimo procesas turi būti kontroliuojamas, užtikrinant, kad būtų išsaugoti organizacijos sugebėjimai;
- strategijos kūrimo procesas – formalusis planavimas, sisteminė analizė, reagavimas į išorinės aplinkos poveikį.

Konfigūracinės mokyklos šalininkai stengiasi sujungti visus elementus – strategijos kūrimą, organizacijos struktūrą ir jos aplinką – į nuoseklų organizacijos gyvavimo ciklą. Šios mokyklos indėlis į strateginio valdymo teoriją yra tas, kad ji padėjo perprasti skirtingų organizacinių formų įvairius struktūrinius derinius.

Šiuo metu didžiausio dėmesio yra sulaukusios dvi mokyklos – mokymosi ir konfigūracijos.

H. Mintzberg išskyrė aštuonias visų strategijos mokyklų problemas, iš kurių pirmosios trys yra turinio, kitos - strateginio proceso.

**Sudėtingumo** problema. Kiek kompleksiška, išsamia, visapusiška ar bendrą strategiją norėtume matyti ir kokiomis sąlygomis?

**Integracijos** problema. Kiek integruota turi būti gera strategija? Kiek integracija yra pageidaujama, kokio tipo ir kokiomis sąlygomis?

**Unikalumo** problema. Kiek minimali ir nauja turi būti strategija? Ar strategijų skaičius yra neribotas?

**Kontrolės** problema. Kiek strategija turi būti iš anksto numatyta ir kokiomis sąlygomis? Kiek strategijos kūrimo procesas yra iš anksto nulemtas, apgalvotas, intelektualus, centralizuotas?

**Kolektyvinės sąveikos** problema. Kas atlieka stratego vaidmenį? Iš ko susideda strategijos fundamentinis pagrindas? Ar strategijos kūrimas yra individualus, techninis, fiziologinis ar kolektyvinis procesas, ar išvis tai procesas?

**Kritimo** problema. Kaip strategai derina tarpusavio jėgas, palaikančias permainas arba stabilumo veiksnius? Kaip jie išlaiko pusiausvyrą, veiklos efektyvumą, kontrolę, jei jiems vienu metu reikia kurti organizacijos struktūrą, prisitaikyti, reaguoti į įvykius, būti novatoriais ir mokytis? Ar mokosi organizacijos, kaip ir kokiomis sąlygomis?

**Pasirinkimo** problema. Kokios yra strateginio proceso jėgos? Kada ir kur atsiskleidžia aktyvaus vadovavimo, individualios institucijos ir kolektyvinio mokymosi jėgos?

**Mąstymo** problema. Kas tai yra strateginis mąstymas ir kokios jo formos, kokios strateginės jėgos yra daugiau ar mažiau veiksmingos? Kaip mąstymas yra susijęs su veikla strategijos kūrimo procese? (pagal Arimavičiūtę, 2005)

Išvardinti probleminiai klausimai liudija, kad neefektyviausias ir netikslingiausias yra vieno požiūrio laikymasis. Strategijos kūrimo procesas turėtų būti įvairių mokyklų skirtingų požiūrių derinimas, nes vienos mokyklos išreiškia tvirtą poziciją dėl strategijos turinio, kitos – išorės sąlygų įtakos ir panašiai. Tačiau yra ir tarpinių pozicijų, kurios rodo griežtai neapibrėžtus prioritetus. Šios nuostatos patvirtinimu galima laikyti H. Mintzberg, J. Quinn ir J. Voyer (1995) pasiūlytą 5-P modelį, kuriame autoriai aiškindami įvairias strategijos reikšmes ir kūrimo prioritetus, pateikia penkiariopą jos raišką, apie kurią darbe jau buvo minėta (strategija yra – planas, manevras, įprastas elgsenos modelis, pozicija, perspektyva).

5-P modelyje pateiktų prioritetų įvairovė rodo, kad, anot M. Arimavičiūtės (2005), organizacijos turi būti labai lanksčios kurdamas strategijas ir suteikdamos joms įvairių reikšmių.

## **2.2. Situacijos analizė kaip vienas iš strategijos kūrimo proceso etapų**

Strategijos kūrimo procesą pagrindžia konceptualusis Johnson ir Scholes modelis (pagal Fidler, 2006), kuriuo iš esmės remiasi konceptualusis strateginės vadybos modelis. Jį sudaro trys etapai:

- strateginė analizė;
- strateginis pasirinkimas;
- strateginis įgyvendinimas ir pokyčiai.

Strateginė analizė – tai esamos situacijos (padėties) įvertinimas ir mėginimas numatyti išorinę įtaką organizacijos ateityje. Paprastai ją sudaro trys komponentai:

- vidinių išteklių auditas;
- atidus aplinkos tyrimas;
- kultūros bei vertybių analizė (pagal Fidler, 2006, p. 20).

Strateginė analizė siekia išryškinti pagrindinius veiksnius, kurie darys įtaką mokyklai vidutinės trukmės laikotarpiu. Šie veiksniai darys įtakos ir strategijoms, pasirinktoms strateginio tikslo ir strateginio plano įgyvendinimui. Praktiniu atžvilgiu strateginės analizės procesas gali būti sudarytas iš trijų vienas po kito einančių procesų:

- strateginių duomenų iš įvairių šaltinių gavimas;
- duomenų analizavimas, aiškinimas ir sujungimas, paverčiant juos naudinga informacija;
- patikrinimas, ar organizacijos situacija ir kultūra leidžia vykdyti pasirinktą strategiją.

Šio proceso metu gaunamas bendras mokyklos strateginis vaizdas, kuris darys įtaką planavimo procesui (Davies, Ellison, 2006, p. 62).

Strateginė analizė gali būti plataus ir detalaus (siauro) pobūdžio. Plataus pobūdžio strateginė analizė yra už organizacijos ribų esančios aplinkos aspektų analizė, t.y. tos tendencijos, kurios daro įtaką visai visuomenei, savitesnę įtaką mokyklai, įskaitant ir daromą kitų organizacijų įtaką. Anot A. Vasiliausko (2002), R. Jucevičiaus ir kt. (2003), išorinę aplinką galima nagrinėti plačiąja ir siaurąja prasme. Plačiąja prasme galima laikyti, kad organizacijos išorinei aplinkai priskiriami visi išoriniai jai objektai, t.y. visas išorinis pasaulis. Siaurąja prasme išorinę aplinką sudaro tie išoriniai objektai (procesai, institucijos), kurie stipriai veikia organizacijos veiklą ir jos rezultatus. „Išorinė aplinka“ ir „aplinka“ reiškia aplinką plačiąja ir siaurąja prasmėmis. Apibendrintai išorinės aplinkos veiksnių sąrašas vadinamas PESTE. Tai:

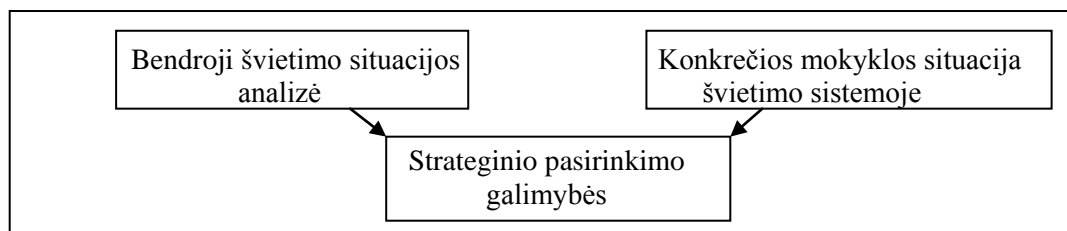
- politiniai ir teisiniai veiksniai;
- ekonominiai veiksniai;
- socialiniai veiksniai;
- technologiniai veiksniai;
- edukologiniai (švietimo) veiksniai.

R. Jucevičius ir kt. autoriai (2003) strateginę analizę įvardija „mokyklos strateginės situacijos“ analize. Autoriai skiria du lygius – bendrąją ir strateginę. Bendroji mokyklos situacija ją supančioje išorinėje aplinkoje įvertinama pasitelkus įprastinius mokyklos veiklos vertinimo

kriterijus. Jie parodo mokyklos būklę konkrečiu momentu. Atliekant strateginės situacijos analizę, visų pirma išskiriami svarbiausi aplinkos veiksniai, lemiantys mokyklos veiklą ir jos rezultatus.

Atliekant išsamią mokyklos strateginės situacijos analizę, R. Jucevičius ir kt. (2003, p. 78) siūlo ją daryti dviem pjūviais:

- įvertinti švietimo situaciją Europoje, nacionaliniu ir lokaliu aspektais;
- įvertinti konkretaus tipo mokyklos situaciją švietimo sistemoje.



10 pav. **Mokyklos išorinės aplinkos analizės schema** (pagal Jucevičių ir kt., 2003, p.79)

Abi analizės grindžiamos skirtingais kriterijais. Praktikoje konkrečios mokyklos paprastai apsiriboja mokyklos situacijos įvertinimu.

**Politiniai veiksniai.** Jų svarbumas mokykloms pirmiausiai susijęs su būtinumu suprasti valdžios ketinimus visuomenės raidos kontekste ir priemones, kuriomis valdžia rengiasi įgyvendinti savo politiką, koks valdžios požiūris į atskiras sritis (pvz., švietimą), šalies regionų plėtrą ir t.t.

**Teisiniai veiksniai.** Įstatymų ir norminių aktų analizė leidžia organizacijai nusistatyti leistinas savo veiklos ribas, taikyti priimtinas procedūras, metodus, galimybes atstovausi savo interesus.

**Ekonominiai veiksniai.** Jų analizė leidžia suprasti, kaip formuojami ir paskirstomi ištekliai. Svarbūs yra rodikliai: biudžeto sandara ir lėšos atskiroms sritims (ypač švietimui), gyventojų struktūra, nedarbo lygis, darbo jėgos pasiskirstymas, jos išsilavinimo lygis, darbo jėgos judėjimas, švietimo kuriamos pridėtinės vertės santykio su išteklių lygmeniu tendencijos ir kt.

**Socialiniai veiksniai.** Šių veiksnių analizė svarbi dėl to, kad šie veiksniai įtakoja ir kitas veiksnių grupes, o taip pat ir vidinę organizacijos aplinką. Aktualiausi socialiniai veiksniai yra: demografinė visuomenės situacija, gyventojų mobilumas, pragyvenimo lygis, darbo ir laisvalaikio modeliai bendruomenėje, šeimos modelis, mokyklos vaidmuo didinant socialinį kapitalą ir kt.

**Technologiniai veiksniai.** Jų analizė leidžia laiku pamatyti galimybes, kurias atveria naujos technologijos ir problemas, taikyti naujas technologijas mokymo(si) efektyvinimui,

numatyti, kaip technologijų pagalba kinta darbo pobūdis, kokias būtina ugdyti naujas kompetencijas ir kt.

**Edukaciniai (švietimo) veiksniai.** Jų analizė ypač svarbi ir leidžia tiesiogiai įvertinti, kokia yra šiuolaikinė švietimo sistemos situacija tarptautiniu, nacionaliniu, regioniniu, lokaliu mastu, kas skatina švietimo sistemos vystymąsi, koks yra šių jėgų reikšmingumas, koks yra centrinės valdžios ir vietos santykis, plėtojant švietimo sistemą, koks yra visuomenės požiūris į švietimo tikslus, kaip visuomenė, vietinė bendruomenė vertina švietimo paslaugų kokybę, kaip mokyklose kinta vadovavimo pobūdis ir efektyvumas, koks švietimo paslaugų vartotojų pasitenkinimo laipsnis ir pan.

Išorinės aplinkos veiksnių analizė yra ne tik reikšminga, bet ir sudėtinga, nes dažniausiai aplinkos jėgų poveikis yra kompleksinio pobūdžio, veikia ne vieną, o keletą mokyklų sričių. Be to mokykloms sunku prognozuoti veiksnių poveikio mastą, laikotarpį, intensyvumą. Įtakos gali būti teigiamos ir neigiamos, todėl jas galima priskirti organizacijos ateities strategijų galimybių arba grėsmių kategorijoms.

Kadangi veiksniai įtakoja organizacijų raidą kompleksiškai, pokyčiai vienoje srityje lemia pokyčius kitose srityje, išorinės aplinkos veiksnių analizė turi būti atliekama sistemiškai.

Atskirų veiksnių poveikis skirtingoms organizacijoms nėra vienodas. Tai lemia švietimo organizacijos dydis, tipas, teritorinė priklausomybė ir kt. Organizacija turi nuspręsti, kurie išoriniai veiksniai labiausiai įtakoja jos veiklą.

Remiantis PESTE analizės metodu, R. Jucevičius ir kt. (2003) siūlo atlikti išorinės aplinkos analizę keliais lygmenimis ir identifikuoti kylančias grėsmes ir galimybes.

3 lentelė

**PESTE analizės matrica** (pagal Jucevičių ir kt., 2003, p. 81)

Veiksniai	Aplinka		
	Globali	Nacionalinė	Lokali
Politiniai ir teisiniai	Galimybės:	Galimybės:	Galimybės:
	Grėsmės:	Grėsmės:	Grėsmės:
Ekonominiai	Galimybės:	Galimybės:	Galimybės:
	Grėsmės:	Grėsmės:	Grėsmės:
Socialiniai ir kultūriniai	Galimybės:	Galimybės:	Galimybės:
	Grėsmės:	Grėsmės:	Grėsmės:
Technologiniai	Galimybės:	Galimybės:	Galimybės:
	Grėsmės:	Grėsmės:	Grėsmės:
Edukaciniai (švietimo)	Galimybės:	Galimybės:	Galimybės:
	Grėsmės:	Grėsmės:	Grėsmės:

Švietimo organizacijų vadovai ar tie, kurie užsiima apibrėžtos organizacijos ateities projektavimu (apmąstymu), turi gerai išmanyti tiek bendrąsias kiekvienos šių penkių aplinkos sričių tendencijas, tiek detalesnes tendencijas, t.y. tos aplinkos, kurioje organizacija egzistuoja.

Mokyklos veiklos sąlygų analizę siūloma atlikti taip pat taikant PESTE analizės metodą tarptautinėje, nacionalinėje, regioninėje / lokaloje aplinkoje, tik akcentuojant ne švietimo situaciją bendroje aplinkoje, bet atskiros švietimo posistemės ar konkrečios mokyklos situaciją švietimo sistemoje, ieškant atsakymų į klausimus: kokios yra mokyklos veiklos sąlygos švietimo sistemoje; kokios yra mokyklos varomosios jėgos ir kokie procesai lemia analizuojamos mokyklos veiklą.

- Tarptautinė (globali) aplinka. Įvairaus tipo mokyklos veikia tam tikrose švietimo sistemos posistemėse. Tarptautinės aplinkos analizė leidžia identifikuoti, kokios tendencijos būdingos atskirai posistemėi, kurioje veikia konkreti mokykla, kokios varomosios jėgos vyrauja, kokios galimybės ir grėsmės gali kilti, kokios yra stipriausios pokyčius skatinančios jėgos, kuo unikalios skirtingos sistemos, kokią patirtį tikslinga pritaikyti ir t.t. Ypač aktualios Lietuvos švietimo sistemos institucijoms ES šalių švietimo raidos tendencijos, nes Lietuvos integracija į ES, vieningos ES švietimo erdvės kūrimas, kelia Lietuvos švietimo sistemai kaip ir kitoms ES šalims narėms tuos pačius reikalavimus (pvz., atliepti ES švietimo sistemos standartams).
- Nacionalinė aplinka. Kiekviena švietimo institucija ar švietimo posistemė veikia ir yra įtakojama nacionalinės švietimo sistemos, nacionalinės švietimo politikos, ekonomikos, sociokultūrinių, technologinių tendencijų. Todėl svarbu įvertinti mokyklos situaciją (veiklos sąlygas) šalies kontekste. Ypač aiškiai perspektyvinės švietimo raidos tendencijos akcentuojamos Švietimo strateginėse nuostatose 2003-2012 metams (Švietimo gairės, 2003). Jos papildo Valstybės ilgalaikės raidos strategiją, nusako Lietuvos švietimo plėtotės tikslus bei priemones jiems įgyvendinti, apibrėžia pagrindinius kiekybinius ir kokybinius siekius, kuriais grindžiama ir pagal kuriuos vertinama Lietuvos švietimo raida 2003-2012 metais. Kuriant darnią ir efektyvią Lietuvos švietimo sistemą orientuojamasi į aktualiausias ES švietimo plėtotės sritis: švietimo kokybę, prieinamumą, turinį, atvirumą, efektyvumą. Šių ir kitų dokumentų analizė mokyklų strategams yra ypatingai aktuali, nes, viena vertus, ji parodo, kokios yra galimybės mokyklai veikti tam tikroje posistemėje (švietimo), kita vertus, leidžia prognozuoti, kokios gali būti grėsmės, kokie aspektai aktualūs formuojant savo viziją, pasirenkant strateginį tikslą ir pan. Iš ekonominių veiksnių mokyklos strategas turėtų įvertinti finansavimo tendencijas Lietuvos mastu („moksleivio krepšelis“, galimos

rėmėjų lėšos, papildomos paslaugos ir kt.), iš socialinių veiksnių itin aktualūs – demografinė situacija (kokia moksleivių skaičiaus dinamika ir pan.).

- Lokali aplinka. Mokyklos strategai, analizuodami konkrečios mokyklos veiklos sąlygas, taip pat turi įvertinti politinius, ekonominius, socialinius, kultūrinius, technologinius ir kt. veiksnius apskrities, rajono, savivaldybės lygmenyse. Ši analizė laidžia įvertinti, kokios galimybės gali rasti ir kokios grėsmės gali kilti, realizuojant mokyklos strategiją (finansiniai, demografiniai sunkumai, tinklo optimizavimas ir kt.).

Mokslinėje literatūroje aplinkos analizėje daug dėmesio skiriama konkurencinės aplinkos analizei. Konkurencinės aplinkos ir konkurentų analizė ypatingai reikšminga mokyklos strategijos pasirinkimui tapo pastarąjį dešimtmetį. Konkurencinės aplinkos tyrimui dažniausiai naudojamas M. Porter (1980) pasiūlytas penkių konkurencinių jėgų modelis. Šios tyrimo metodikos metodologinio pagrindo esmė yra ta, kad konkurencinę aplinką kuria ne tik ir ne tiek tiesioginiai konkurentai, bet ir tie rinkos subjektai, kurie iš pirmo žvilgsnio su konkurencija neturi nieko bendro.

B. Davies ir L. Ellison (2006), remdamiesi M. Porter (1980), C. Bowman ir D. Asch (1987) siūlomais modeliais, sukūrė konkurencinės aplinkos analizei mokyklą veikiančių jėgų modelį, kurį sudaro keturi komponentai: 1) dabartiniai švietimo teikėjai; 2) būsimi nauji švietimo teikėjai; 3) aprūpintojai ir 4) vartotojai. Šiuo modeliu naudotis siūlo ir R. Jucevičius ir kt. (2003), susiaurindami konkrečios mokyklos konkurencinę aplinką iki trijų komponentų. Tai: 1) egzistuojančios mokyklos; 2) naujos, potencialiai galimos įkurti mokyklos ir 3) tradicinių švietimo produktų pakaitalai (pvz., nuotolinis mokymas(is), virtualios švietimo institucijos).

Kiekvienas iš šių elementų kelia tam tikrą konkurencinę grėsmę konkrečiai mokyklai ir formuoja jos konkurencinę aplinką.

Atkakliausia konkurencija vyksta tarp švietimo institucijų, teikiančių tas pačias arba panašias paslaugas. Tai tiesioginiai konkurentai. Konkurencinė įtaka ypač stiprėja, jei šios institucijos yra lokaliaje aplinkoje (tas pats mikrorajonas) arba jei jos yra tos pačios specializacijos. Nagrinėjant konkurentus, ypač kreipiamas dėmesys į tas institucijas, kurios gali „nusiurbti“ dalį moksleivių, išteklių, finansų ir pan. Kita vertus informacija apie konkurentus naudinga savo veiklos tobulinimui.

- Naujos arba potencialiai galimos įkurti mokyklos (nauji paslaugų teikėjai). Dabartiniame nuolatinės kaitos ir konkurencijos kontekste mokykloms nuolat kyla grėsmė dėl įvairių alternatyvų, kurias gali pasirinkti švietimo paslaugų vartotojai. Mokyklų vadovams ir mokyklos strategijos kūrėjams visada aktualus klausimas – „kodėl „naujieji“ jaučia poreikį jų siūlomai paslaugai?“. Naujųjų mokyklų grėsmės laipsnis egzistuojančioms gali būti skirtingas.

Tradicinių švietimo paslaugų pakaitalų įtaka konkurencinei aplinkai reiškiasi per kitokių paslaugų siūlymą tiems patiems švietimo paslaugų vartotojams, tikintis, kad šios paslaugos savo ypatumais, kokybe gali pakeisti kitos organizacijos teikiamas paslaugas. Kita vertus, jau egzistuojančios švietimo institucijos gali siūlyti kitokias ar aukštesnės kokybės nei joms įprasta paslaugas. Formalusis švietimas šiuo aspektu turi mažiau pavojų nei neformaliojo švietimo institucijos.

Identifikavus kiekvieną iš aptartų konkurentų, svarbi kiekvieno jų analizė renkant informaciją iš įvairių šaltinių: reklaminė medžiaga, spauda, pasisakymai pasitarimuose, prieinami strateginiai dokumentai interneto puslapiuose, konkrečių mokyklų vadovai ir personalas, tėvai, moksleiviai, renginiai ir t.t. Ne visi informacijos šaltiniai yra vertingi ir objektyvūs.

B. Davies ir L. Ellison (2006) siūlo naudoti tokias duomenų rinkimo priemones:

- interviu ir focus grupės;
- klausimynai ir nuomonių apklausa;
- stebėjimas, vertinimas, inspektavimo ataskaitos;
- antriniai duomenys, prieinami vietinėje ir nacionalinėje statistikoje bei tyrimų, projektų rezultatai.

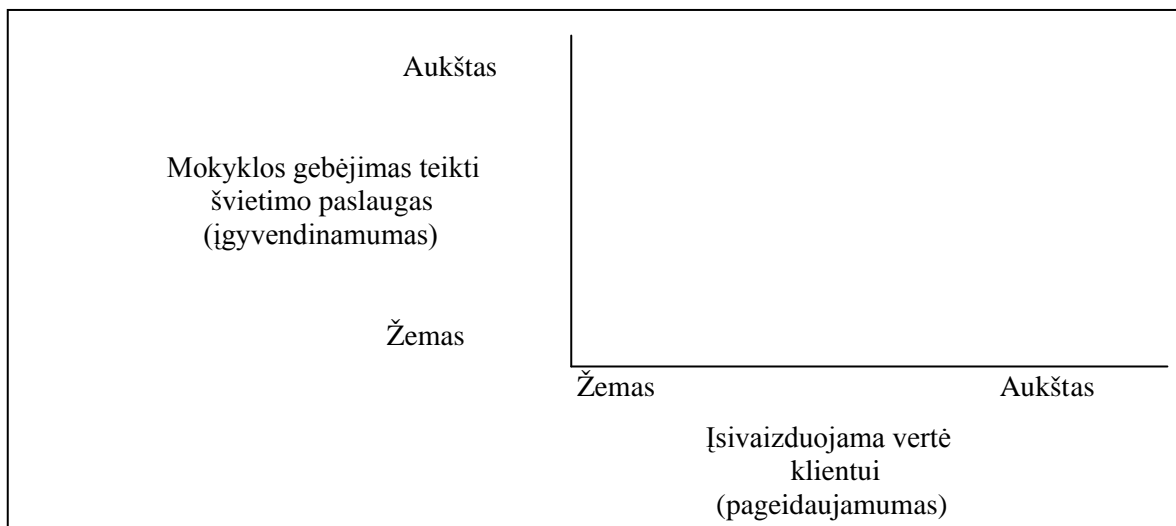
Kai visa informacija yra surinkta, ji turi būti struktūruojama ir sistemiškai analizuojama, kad leistų pagrįstai pasirinkti mokyklos kryptį. Integruotai pateikta ir pagrįstai išanalizuota informacija, sudaro daugiau prielaidų keisti nusistovėjusias paradigmas ir kūrybiškai mąstyti. Pravartu pasitelkti tokius informacijos analizės metodus, kurie padėtų tikslingai panaudoti išsamią informaciją kryptingesniam mokyklos vaizdui sukurti. B. Davies ir L. Ellison (2006, p. 74) siūlo naudoti:

- 1) Bostono konsultavimo grupės (BKG) matricą;
- 2) lyginamąją interesų grupių analizę;
- 3) SWOT (angliškai) arba SSGG (stiprybės, silpnybės, galimybės, grėsmės) analizę.

Praktikoje paprastai mokyklos naudoja SSGG analizę. Lyginamoji interesų grupių analizė leidžia operuoti duomenimis keturių grupių – moksleivių, vadovaujančio personalo, pedagoginio personalo, tėvų ir valdytojų. Mokykla gali pateikti įvairių vertintinų sričių sąrašą, o kiekviena interesų grupė turi ne išvesti savo įvertinimų vidurkį, o susitarti dėl rezultato, kuris priimtinas visiems grupės nariams. Vertinama 1-10 balų skalėje. Mokykla neabejotinai turi sutelkti dėmesį į tas sritis, kurių įvertinimai yra žemiausi, o taip pat į tuos dalykus, kuriuos skirtingos interesų grupės suvokia skirtingai. Vertinami gali būti: mokymo ir mokymosi kokybė, moksleivių mokymo(si) pasiekimai, vadovavimo efektyvumas, mokyklos įvaizdis ir kt.



B. Davies ir L. Ellison (1997) sukūrė modelį, taip vadinamąją „Įgyvendinamumo ir pageidaujiamumo matricą“, kuris gali būti naudojamas kaip strateginės analizės įrankis, derinant švietimo paslaugų teikėjo ir vartotojo strategines pozicijas, nustatant įvairių pasirinkimo galimybių įgyvendinamumą ir tinkamumą.



11 pav. **Įgyvendinamumo ir pageidaujiamumo matrica** (pagal Davies, Ellison, (1997), 2006, p. 86)

Rinkti duomenis, analizuoti juos, siekiant suformuoti mokyklos strategijos perspektyvą, apibrėžiant strategines pasirinkimo galimybes, patikrinti, kaip šios galimybės gali būti įgyvendintos – šie strategijos projektavimo etapai yra realizuojami skiriant pakankamai dėmesio ir laiko, siekiant suprasti ir aptarti tai, kas buvo atrasta. Strategija turi dvejopą pobūdį. Viena vertus, ji turi būti dokumentuotas planas, kita vertus, ji yra perspektyvos apmąstymo ir finansavimo būdas, siekiantis kontekstų kasdieniam sprendimų priėmimui. Šie abu strategijos aspektai yra vienodai svarbūs. Todėl mokyklose aktualu kurti kultūrą, kurioje galėtų vykti strateginiai pokalbiai. Informacija yra naudinga, kai yra įvertinama, apmąstoma, aptariama. Tokiu atveju padidėja tikimybė rasti optimaliausius sprendimus. Tai liudija, kad organizacijos strategija ir jos kūrimas glaudžiai susiję su organizacijos kultūra. Anot P. Dalin ir kt. (1999), švietimo organizacijose glaudžiai susiję penki kintamieji:

- aplinka,
- vertybės,
- struktūra,
- žmonių santykiai,
- strategija.

Švietimo organizacijų kultūra tiesiogiai ir netiesiogiai įtakoja vadybos funkcijų realizavimo strategijas ir mechanizmus.

Realioje švietimo praktikoje retai galima tikėtis skirtingų įtakos grupių interesų sutapimo, nes vieną ir tą patį reiškinį jie vertina iš savo interesų pozicijos. Todėl vieną ir tą patį objektą skirtingi subjektai vertina nevienodai išskyrus tuos išimtinus atvejus, kai vertinamas objektas pasižymi ypač ryškiomis, išskirtinėmis kokybėmis.

Mokslininkų tyrimų ir pačių mokyklų savianalizės rezultatai liudija, kad švietimo subjektų (švietimo paslaugų vartotojų – moksleivių ir tėvų, švietimo paslaugų teikėjų – mokytojų ir mokyklų vadovų) bei švietimo politikų ir vadybininkų interesai dažniausiai nesutampa. Paprastai egzistuoja trys interesų aktyvumo raiškos laipsniu besiskiriančios ir ganėtinai autonomiškos savo interesais švietimo subjektų grupės: mokiniai ir tėvai, kaip švietimo paslaugų vartotojai, mokytojai ir mokyklų vadovai, kaip švietimo paslaugų teikėjai ir švietimo politikai / vadybininkai, kaip švietimo paslaugų kūrėjai. Tyrimai rodo, kad švietimo paslaugų vartotojai labiausiai akcentuoja mokymo(si) pasiekimų (rezultatų) svarbą, mokytojai – mokymo(si) procesą, o švietimo politikai / vadybininkai – mokyklos valdymo efektyvumą ir jos kultūrą.

Interesų (įtakos) grupės gali būti teigiamos ir neigiamos, vidinės ir išorinės. Vidinės įtakos grupės yra: mokiniai, jų tėvai, vadovai, mokymo ir pagalbinis personalas. Išorinės įtakos grupės sudaro: buvę ir potencialūs moksleiviai ir jų tėvai, vietos bendruomenė, išteklių ir paslaugų teikėjai, kitos švietimo institucijos, švietimo skyriai ir kt. Paprastai valstybinės mokyklos išorės įtakos grupių pozicijai neteikia didelės reikšmės.

Didžiausią reikšmę mokyklos teikia vidinės aplinkos analizei, nes būtent pačios organizacijos potencialas (ištekliai, kompetencijos, valdymas) lemia jos galimybes efektyviausiai realizuoti savo strategiją išorinėje aplinkoje. Vidiniai ištekliai yra tie organizacijos dalykai, kuriuos galima pasitelkti strategijos įgyvendinimui.

Paprastai mokyklose yra atliekamas vidaus auditas, leidžiantis nustatyti ir įvertinti mokyklos vykdomą veiklą bei turimus išteklius. Kurdamos savo strategiją mokyklos vidaus audito duomenis panaudoja vidinės aplinkos analizei. Vidinės mokyklos aplinkos analizė paprastai atliekama naudojant Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos parengta ir patvirtinta Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika (2002). Pagal šią metodiką yra vertinamos septynios mokyklos veiklos sritys: ugdymo turinys, mokymosi pasiekimai, mokymasis ir ugdymas, pagalba moksleiviams, etosas, ištekliai ir mokyklos valdymas.

Nusistačius kriterijus, pagal kuriuos mokykla atlieka vidinės aplinkos analizę, pasirenkami metodai, kaip analizę atlikti, iš kokių šaltinių gauti informaciją. Švietimo praktika rodo, kad paprastai vidinei analizei mokyklos naudoja turimus vidaus audito rezultatus, mokyklos dokumentuose esančią statistiką (pvz., duomenis apie pedagoginį personalą, materialiuosius ir finansinius išteklius, moksleivių skaičiaus dinamiką, mokymo(si) pasiekimų rezultatus ir kt.) bei mokyklų išorės audito rezultatus ir anketinę apklausą.

**Mokyklos stipriųjų ir silpnųjų pusių vertinimas pagal atskirus kriterijus** (pagal adaptuotą vidaus audito metodiką, 2002; Jucevičius ir kt., 2003, p. 114)

<b>Kriterijus</b>	<b>Stipriosios pusės</b>	<b>Silpnosios pusės</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ugdymo turinys               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ugdymo planai.</li> <li>2. Ugdymo programos.</li> </ol> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mokyimo(si) pasiekimai               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mokyimosi rezultatai.</li> <li>2. Egzaminų, testų rezultatai.</li> <li>3. Bendroji pasiekimų kokybė.</li> </ol> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mokymasis ir ugdymas               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ugdymo proceso kokybė.</li> <li>2. Mokyimosi kokybė.</li> <li>3. Moksleivių poreikių tenkinimas.</li> <li>4. Vertinimas.</li> <li>5. Bendravimas su tėvais.</li> </ol> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagalba moksleiviams               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mokyklos mikroklimatas.</li> <li>2. Karjeros planavimo galimybės.</li> <li>3. Pedagoginės pagalbos efektyvumas.</li> <li>4. Specialiųjų poreikių mokinių ugdymas.</li> </ol> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etosas               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mokyklos kultūra.</li> <li>2. Mokyklos savivalda ir bendruomenė.</li> <li>3. Mokyklos ryšiai.</li> <li>4. Mokyklos marketingo veikla.</li> </ol> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ištekliai               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mokyimo bazė ir sąlygos.</li> <li>2. Aprūpinimas ištekliais.</li> <li>3. Personalas.</li> <li>4. Pedagogų kompetencijų vystymas.</li> <li>5. Moksleiviai.</li> </ol> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mokyklos vadyba               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mokyklos vadovų veiklos efektyvumas.</li> <li>2. Metodinių grupių vadovų veiklos efektyvumas.</li> </ol> </li> </ul>		

Mokyklos vidinės aplinkos analizės paskirtis – išsiaiškinti vidinius išteklius, kuriais ji gali disponuoti realizuodama savo strategiją. Ji padeda:

- nustatyti mokyklos realią situaciją, išryškinti stipriąsias ir silpnąsias puses;
- išsiaiškinti mokyklos įvaizdį;
- nustatyti mokyklos klientų pasitenkinimo laipsnį teikiamomis paslaugomis;
- įvertinti mokyklos bendruomenės ir vidinių įtakos grupių požiūrio į mokyklos veiklos sritis tendencijas;
- ištirti mokyklos galimybių potencialą;
- nustatyti mokyklos atskirų išteklių potencialą ir ieškoti jų didinimo, efektyvinimo galimybių.

Būtinai kuo realistiškesnis įvairių mokyklos veiklos sričių vertinimas, nes tai susiję su strategijos įgyvendinimu ir neleidžia projektuoti mokyklai pernelyg optimistinių prielaidų.

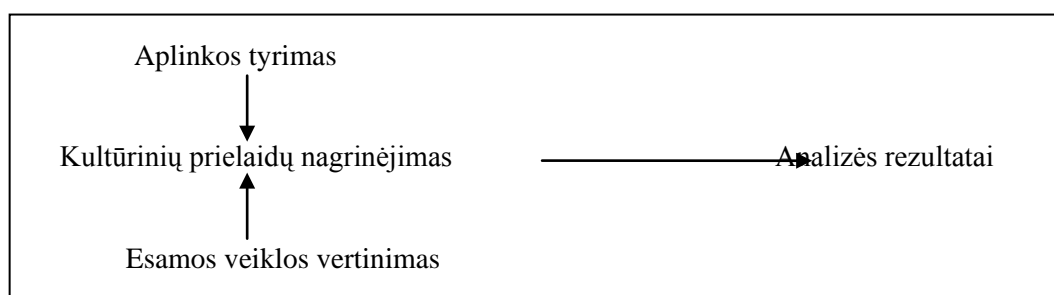
Mokyklos stipriosios ir silpnosios pusės išryškėja kaip mokyklos vidinės aplinkos analizės rezultatas. Grėsmės ir galimybės išskiriamos atlikus išorinės aplinkos analizę.

		Vidiniai ištekliai	
		Stiprybės	Silpnybės
Aplinka	Galimybės	Didinti	Taisyti / ignoruoti
	Grėsmės	Nukreipti / silpninti	Minimalizuoti

12 pav. **SSGG analizės rodomi veiksmai** (pagal Fidler, 2006, p. 22)

Lygmuo, kurio nematome įprastoje SSGG analizėje ir dėl to labai sumažėja jo vertė, yra organizacijoje vyraujančios kultūros vertinimas. Organizacijos kultūra yra galingas svertas, veikiantis mokyklos darbuotojų mąstymą, nors – o tai dar svarbiau – didžioji jos dalis taip ir lieka nepažinta. Kuriamasis jos poveikis – galingas. Jei kultūrinės įtakos aiškiai neįsisavinamos, dėl savo išankstinių nuostatų strateginėms galimybėms gali nepritari pri vyraujančios kultūros nepritampantys žmonės. Tai gali būti pragaištinga prastai dirbančioms arba krizės ištiptomis mokykloms. Nesidomėjimas esamomis kultūrinėmis prielaidomis sukelia dar sunkesnius padarinius ir kai kurioms mokykloms gali prireikti išorinės pagalbos, kad darbuotojai pažintų organizacijoje vyraujančią kultūrą (Fidler, 2006, p. 22).

Vertinant naujų strategijų gyvybingumą, labai svarbu gerai pažinti mokyklai būdingus veiksmus, įpročius, pasaulėžiūrą, vertybes ir palyginti jas su tomis vertybėmis, kuriomis vadovaujasi naujoji mokyklos strategija(-os).



13 pav. **Apibendrinamasis Fidler B. (2006) strateginės analizės modelis**

Atlikus SSGG analizę mokyklos kultūros kontekste, tikslinga atlikti tokius veiksmus:

- identifikavus stipriąsias mokyklos puses, ieškoti būdų, kaip jas aptarti su išorinėmis ir vidinėmis įtakos grupėmis; ieškoti galimybių „padidinti“ stiprybių skaičių kitose mokyklos veiklos srityse, užtikrinti tam nuolatinį dėmesį ir paramą;

- identifikavus silpnąsias puses, suskirstyti jas pagal jų pašalinimui reikalingo laiko ir pastangų indėlį;
- identifikavus galimybes, tikslinga numatyti veiklos prioritetus bei strateginius tikslus trumpalaikėje ir ilgalaikėje perspektyvoje;
- identifikavus grėsmes ir interesų grupių požiūrius į jas, tikslinga imtis priemonių joms minimalizuoti, įveikti ar stengtis paversti galimybėmis.

Sekantis strategijos kūrimo etapas yra **strateginis pasirinkimas**. Jį sudaro trys komponentai:

- galimybių generavimas;
- galimybių įvertinimas;
- rinkimasis.

Analizės rezultatai rodo mokyklos strateginę poziciją. Strategijos gali būti grindžiamos esamos veiklos įvairių aspektų taisymu (koregavimu). Tačiau kur kas tikslingiau remtis prielaida, kad strategija turėtų būti analizės (žvilgsnis atgal) ir vizijos (žvilgsnis pirmyn) derinys.

Strategija neišvengiamai yra susijusi su SSGG atskleistomis problemomis. Jas minimizavus ar pašalinus (išsprendus), atsiranda kur kas daugiau galimybių ateities strategijai. Strategijos kūrimas, jos sudarymas yra judėjimas link vizijos, t.y. pirmyn. To žingsniai, t.y. veiksmai, priemonės turi būti realūs, o ir pati vizija neturėtų būti nepasiekiamas vaizdinys.

Galimybių įvertinimas pirmiausia remiasi kriterijais, pagal kuriuos tikrinamos strategijų alternatyvos. Tai:

- nuoseklumas (kiek strategijos veiksmai logiški ir dera tarpusavyje);
- tinkamumas (kaip atitinka aplinką, kaip aplinkos galimybės ir grėsmės atitinka organizacijos išteklių stipriąsias ir silpnąsias puses);
- įvykdomumas (pasiekiamumo laipsnis ir dermė su ištekliais);
- priimtinumumas (atitikimas pagrindinėms interesų grupėms).

Nederėtų strategijos sutapatinti su strateginiu tikslu ir uždaviniais bei strateginiu planu.

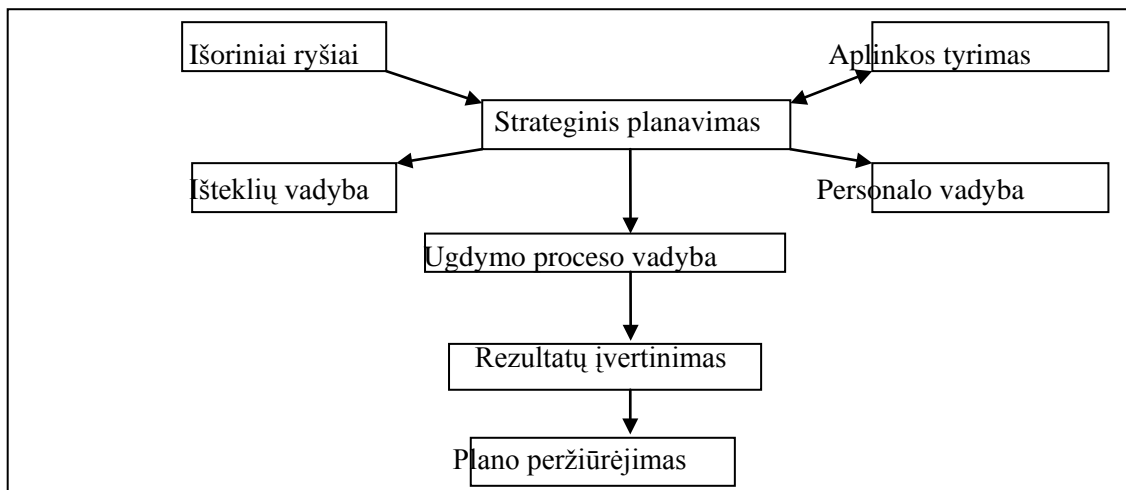
Strategija skiriasi nuo strateginio tikslo tuo, kad ji pati yra išteklių ir veiklos būdų sistema, kuria bus siekiama strateginio tikslo. Strategija atspindi strateginio tikslo siekio uždavinius, tačiau dažniausiai yra pateikiama platesne, aiškinamojo teksto forma (Jucevičius R. ir kt., 2003, p. 139). Strateginis planas – tai dokumentas, kuriame pateiktas strategijos rengimo procesas, išsamūs strateginės analizės rezultatai, tikslai, uždaviniai bei jų įgyvendinimo priemonės (Jucevičius R. ir kt., 2003, p. 145).

Sekantis etapas yra **strateginis įgyvendinimas** arba strateginis realizavimas, kuris susideda iš trijų elementų:

- organizacijos struktūrų ir sistemų;

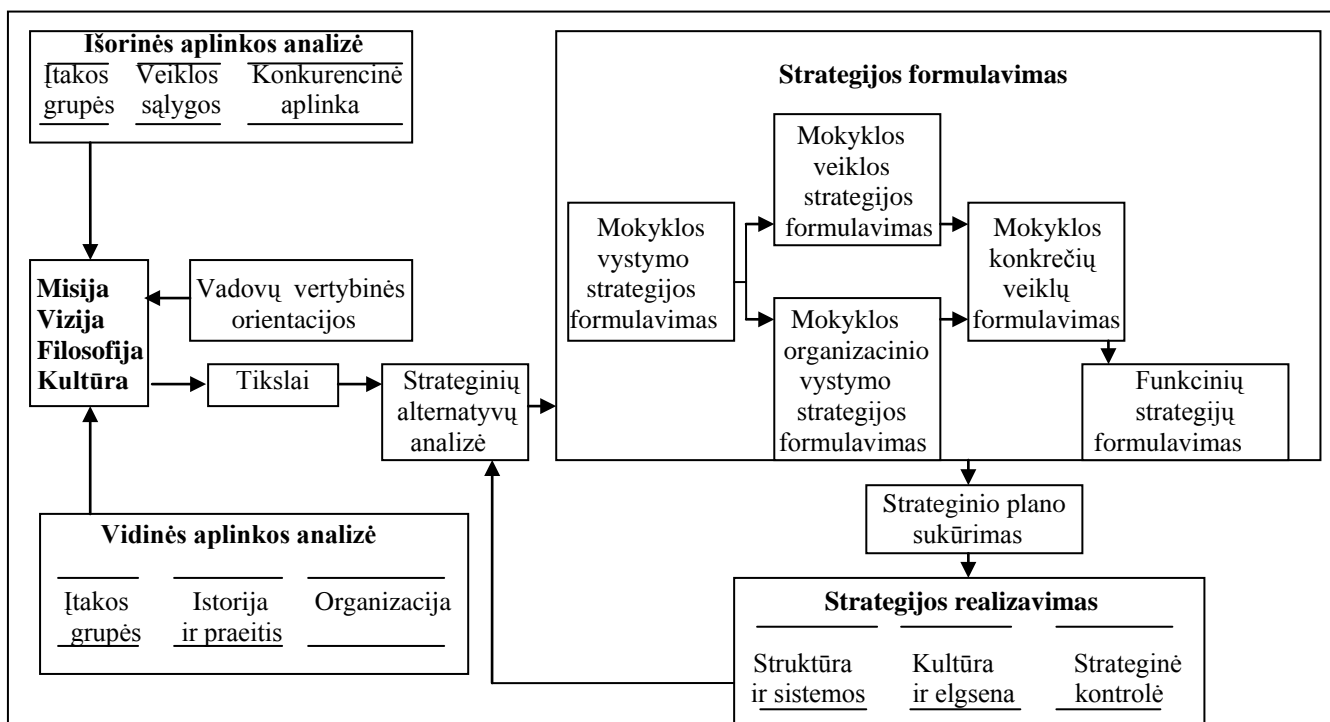
- darbuotojų ir pokyčių;
- išteklių (Fidler, 2006, p. 25).

Strategija neapima visos mokyklos veiklos, tačiau potencialiai įtraukia ją visą. Dauguma mokyklos darbo yra tęstinio pobūdžio, o strategija susijusi su naujais akcentais. Ji gali apimti naujos veiklos rūšis, esamos veiklos rūšių pokyčius ir kt. Nekoordinuotos pastangos sumažintų strategijos įgyvendinimo galimybes. Strategija glaudžiai susijusi su visomis vadybos funkcijomis.



14 pav. **Strategijos ir kitų vadybos funkcijų ryšiai** (pagal Fidler, 2006, p. 31)

Strategijos rengimas ir realizavimas yra strateginio valdymo proceso etapai. Šių etapų jungiamoji grandis yra strateginio organizacijos plano sukūrimas.



15 pav. **Mokyklos strateginio valdymo procesas ir jo komponentai** (pagal Jucevičių ir kt., 2003, p. 63)

Mokyklos vystymo, plėtros, tobulinimo pastangas sujungia strateginis planas. Strateginis planas detalizuoja strategijos įgyvendinimą, atsakomybės struktūrą, sprendimų mechanizmus.

Mokyklos strategijos rengimo procesas yra sudėtingas. Nepaisant strategijos rengimo procesų ir būdų įvairovės, jos metodologinių modelių, organizavimo principai lemia, kiek šis procesas gali būti efektyvesnis.

Apskritai yra dvi labai svarbios priežastys, dėl kurių paprastai mokyklos strategijos kūrimo ir realizavimo procesas neduoda laukiamų rezultatų. Pirmoji – problemos, su kuriomis šiandien susiduria mokyklos yra sudėtingos, sunkiai nustatomos, prognozuojamos, kompleksinės. Sunku surasti veiksmingus sprendimus, o dar sunkiau juos įgyvendinti praktiškai. Kita priežastis – netinkamos mokyklų strategijos.

### **2.3. Mokyklos strategijos projektavimo proceso organizavimas**

Tinkama strategija yra pagrindinis įrankis, vykdant švietimo organizacijos misiją ir siekiant užsibrėžtos vizijos. Kuriant strategiją, būtina suvokti ir įvertinti veiksnius, lemiančius organizacijos raidos dabartį ir perspektyvą.

Bendrojo lavinimo mokyklos savo misiją šiuo metu realizuoja sparčios kaitos, stiprėjančios konkurencijos bei augančių kokybės reikalavimų situacijoje. Strateginis švietimo politikos vaidmuo aktualizuoja bendrojo lavinimo mokyklos strategiją sieti ir su švietimo politikos prioritetais. Todėl švietimo organizacijoms būtinas aiškus savo krypties suvokimas, panaudojant tiek savo žinojamą apie mokyklos vidinę prigimtį, situaciją, tiek apie išorines įtakas jai, kad efektyviai projektuotų ir plėtotų savo galimybes bei pajėgumą nuolat tobulėti. Šiandieninės švietimo organizacijų strategijos kūrimas ir realizavimas reikalauja nuolatinės ir sistemiškos išorinės ir vidinės organizacijos situacijos analizės, kritiško savo būklės, galimybių, resursų ir perspektyvų vertinimo, prioritetiškai apibrėžiant aiškią kryptį, tikslus, organizacijos kaitos orientyrus.

Konkurencinga švietimo rinka, labiausiai įtakojama demografinės šalies situacijos, lemia vis didesnę mokyklų bendruomenių suinteresuotumą savo institucijų veiklos sėkme. Nuo to tiesiogiai priklauso pedagoginio personalo darbo saugumas ir asmeninė karjera. Tokią strategiją mokyklų vadovai gali panaudoti telkdami mokyklos bendruomenės narių pastangas mokyklos strategijos rengimo ir įgyvendinimo procesams efektyvinti.

Už mokyklos strategijos parengimą yra atsakingas jos vadovas. Mokyklos direktorius atsako ir už strategijos įgyvendinimą.

Strateginio valdymo teoretikai išskiria pagrindinius vadovo vaidmenį strategijos rengimo procese nusakančius metodus:

- strategijos architekto;
- delegavimo kitiems;
- bendradarbiavimo;
- vertintojo.

Strategijos architekto metodas apibrėžia centrinį vadovo vaidmenį: jis veikia kaip strategas ir idėjų generatorius, daro didelę įtaką visam situacijos analizės ir strategijos kūrimo procesui, jo institucija ir įvaizdis apie situaciją, vertybės, veiklos filosofija, asmeninės savybės lemia strateginio tikslo, krypties pasirinkimo būdus ir kelius. Strategijos pasirinkimui tai gali turėti teigiamą ir neigiamą įtaką. Vieni vadovai – architektai – linkę būti permainų lyderiais, kiti – vengia didesnės rizikos ir linkę siekti tradicinių, įprastų veiksmų, t.y. „saugumo“ šalininkai, dar kiti savo veiklos filosofiją grindžia aukštų kokybės standartų siekiu. Didžiausias šio metodo privalumas yra didelis vadovo asmeninis įsipareigojimas ir atsakomybė. Neigiamas šio modelio aspektas – strategijos rengimo procese savo formaliuoju ir neformaliu autoritetu vadovas gali užgožti kitus organizacijos narius, sumenkindamas kūrybinį procesą, apribodamas jį ir tuo potencialiai nuskurdindamas strategiją.

Strategijos rengimo lygis, anot R. Jucevičiaus ir kt. (2003, p. 144), tiesiogiai priklauso nuo vieno žmogaus strateginių sugebėjimų. Toks strategijos kūrimo metodas gali būti naudingas, jei vadovas turi aiškią viziją apie tai, kas vyksta ir kas turėtų vykti arba kai mokykloje jo vadybinė kompetencija žymiai lenkia kitų darbuotojų kompetenciją. Tačiau šis metodas netinka iš esmės mokykloms, nes paprastai jose dirba daug kūrybingų pedagogų, yra aktyvių moksleivių ir jų tėvų. Delegavimo kitiems metodo atveju strategijos kūrimo procesas patikimas specialiai suburtai žmonių grupei. Vadovas tik seka procesų eigą, prireikus teikia pagalbą.

Taip rengiant strategiją yra daug galimybių įvertinti įvairius požiūrius, sukuriama labai svarbi bendruomenės strategijos bendraautorystės pajauta, o tai veikia kaip motyvuojanti jėga ir strategijos realizavimą. Didžiausias šio strategijos kūrimo metodo trūkumas yra tai, kad vadovas gali pasijusti nutolęs nuo strategijos kūrimo proceso, pradėjus ją realizuoti gali nesugebėti būti lyderiu, jam trūks motyvacijos, kad parengta strategija būtų efektyviai įgyvendinta. Bendruomenei gali susidaryti įspūdis, kad strategija nėra svarbus ir vadovo dėmesio vertas dalykas. Yra pavojus, kad dėl vadovo pasyvaus dalyvavimo vyraus trumpalaikiai, fragmentiški tikslai. Be to, tokiu metodu kuriama strategija gali būti politizuota (įtakoiant stipresnėms suinteresuotoms grupėms), nepakankamai subalansuota visos organizacijos mastu.

Bendradarbiavimo metodo atveju vadovas į strategijos kūrimo procesą įtraukia kompetentingus, formalių grupių lyderius, su kuriais dirbdamas siekia kartu sukurti visiems priimtina strategiją. Realizuodami strategiją kaip „savo“, darbuotojai yra labiau suinteresuoti jos



sėkme, jaučia didesnę atsakomybę už jiems deleguotus sprendimus ir jų realizavimą. Konsensuso būdu strategijos suformavimas turi trūkumą – strategijos rengimo procesas gali išsitęsti laike.

Vertintojo metodas pasireiškia tuo, kad vadovui pavaldūs mokykloje formalių grupių lyderiai ar konkrečių veiklų vadovai patys parengtų sau gerą strategiją, o vėliau ją ir realizuotų. Vadovas tik vertina siūlomus strategijos variantus, analizuoja, kaip atskiros strategijos tarpusavyje yra susiję. Šis metodas labiau tinka didelėms mokykloms, vykdančioms įvairiapusę veiklą, nes vadovas gali būti nepajėgus aktyviai dalyvauti kuriant įvairias strategijas, būti kompetentingu visų sričių specialistu. Šiuo atveju vadovas suteikia dideles sprendimo teises formalių grupių ar veiklų vadovams ir taip sukuria prielaidas atsirasti naujoms iniciatyvoms, kas yra svarbiausia šio metodo vertė.

Svarbiausias mokyklos vadovo uždavinys yra – naudingas, perspektyvias idėjas ir planus sujungti į bendrą strateginę kryptį, veiklos būdą, kad jos viso labo ir neliktų patrauklių idėjų rinkiniu (pagal Jucevičių ir kt., 2003).

Visais atvejais, siekiant tinkamo rezultato, strategijos rengimo procesui turi vadovauti mokyklos direktorius. Parengtai strategijai turi pritarti mokyklos taryba ir ji turi būti suderinta su mokyklos steigėju. Parengtą strategiją tvirtina mokyklos vadovas. Jis yra ir atsakingas už parengtos strategijos efektyvų įgyvendinimą.

Vadybos teoretikai siūlo rekomendacijas, kurias taikant galima pasiekti, kad strategijos kūrimo procesas nebūtų pernelyg sudėtingas.

1. Į strategijos ir strateginio plano rengimą įtraukti galimai daugiau veiklos rezultatais suinteresuotų grupių – mokytojus, mokinius, jų tėvus, socialinius partnerius. Strategijos kūrimas yra daugiau mąstymo ir kūrybinė veikla, o strateginio plano rengimas – daugiau logiškas tikslų ir priemonių išdėstymas į tam tikrą struktūrą, t.y. dokumentavimas.
2. Strategijos rengimo procese svarbiausia yra subendrinti mokyklos vadovų, mokytojų, mokinių ir kitų interesų grupių požiūrius ir svarbiausius mokyklos veiklos aspektus – misiją ir tikslus, siekti maksimalaus sutarimo. Ypač tam įtakos turi strategijos rengimo modelis (metodas).
3. Apsispręsti, kokio lygio strategija(-os) (organizacijos strateginio vystymo, veiklos ar funkcinės) bus rengiama. Nuo to priklauso darbų apimtys ir sudėtingumas.
4. Suformuluoti savo darbo tikslą.
5. Susitarti dėl strategijos rengimo organizavimo.
6. Pasiskirstyti atsakomybe už atskirus proceso etapus.
7. Pasitvirtinti strategijos, strateginio plano rengimo tvarkaraštį (darbų seka, terminai), kad būtų tinkamas darbo intensyvumas, efektyvumas ir motyvacija.

8. Laikytis strategijos kūrimo procese šių pagrindinių principų:
  - viešumas, partnerystė, bendruomenės įtraukimas;
  - diskusija pagrįstas bendradarbiavimas ir kompromiso paieška;
  - visaapimantis, kompleksinis planas, o ne atskirų veiklos sričių planų rinkinys;
  - aiškūs, apibrėžti, pagrįsti tikslai ir uždaviniai;
  - realios ir per planuojamą laikotarpį įgyvendinamos priemonės;
  - mokymasis iš gerosios patirties pavyzdžių Lietuvoje ir užsienyje;
  - suderinamumas su Lietuvos švietimo strategija, apskrities / miesto / rajono švietimo strategija;
  - dėmesys plano įgyvendinimui.
9. Susipažinti su mokyklos veiklos strateginio planavimo metodikos reikalavimais (Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 827 „Dėl strateginio plano metodikos patvirtinimo“ 2002 m. birželio 6 d. Nr. 827; Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimo Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo pakeitimo“ 2004 m. liepos 16 d. nutarimas Nr. 902).
10. Išanalizuoti ir aptarti naujausių įstatymų ir jų pakeitimų reikalavimus susijusius su mokyklos veikla.
11. Įvertinti mokyklos esamą būklę ir padarytą pažangą per pastarąjį strateginio planavimo laikotarpį.
12. Išsamiai išanalizuoti mokyklos vidaus ir išorės kontekstą įvairiais aspektais.
13. Apsispręsti, dėl kokių veiksmų ir rezultatų mokykla gali prisiimti atsakomybę ir kokias turi galimybes.
14. Susikoncentruoti ties prioritetais.
15. Sutarti, kad strategijos kūrimui efektyviausia yra sisteminė prieiga, kompleksiškai vertinant visus aspektus ir priimant sprendimus.
16. Apmąstyti vertybių vaidmenį, siekti dermės tarp institucinių procesų lemiamų vertybių ir skelbiamų asmeninių bei organizacijos vertybių.
17. Reikalingas planas kaip planuoti.
18. (A – nuspręsti, kaip organizuoti ► 1) įvertinti ir analizuoti ► B – nuspręsti, kaip rinktis strategiją ► 2) suformuoti strategijų variantus ir pasirinkti ► C – pasirinkti plano schemą, apsispręsti dėl įgyvendinimo ► 3) planuoti ir įgyvendinti. Kombinuotas modelis, kuriame integruoti trys konceptualūs etapai ir trys veiksmų etapai).
19. Susieti švietimo subjektų poreikius, pageidaujamus rezultatus su procesais ir veiksmais.
20. Esant poreikiui, pasitelkti konsultantų pagalbą iš šalies.

21. Nusistatyti strategijos kūrimo grupės narių komunikavimo būdus.
22. Strategijos kūrimo procesą traktuoti ir įgyvendinti kaip mokymą(si), naujų kompetencijų ugdymosi procesą.
23. Strategijos kūrimo ir įgyvendinimo procesą grįsti bendra kaitos strategija, kai dalijamasi atsakomybe ir rizika, aktyviai dalyvaujant, dalijantis autoryste, igūdžiais, kompetencijomis, supratimu.
24. Nustatyti kompetencijas, kvalifikacijas, kurių mokykla dar neturi, bet kurios bus svarbios ateityje ir įkomponuoti jas į projektuojamą mokyklos viziją (besimokanti organizacija ir kt.).
25. Daugiau dėmesio skirti ES švietimo dimensijoms ir prioritetams.

Kadangi šalies mokyklos per 2003-2005 metų laikotarpį perėjo prie vieningos strateginio savo veiklos planavimo praktikos, kiekviena mokykla yra sukaupusi savo institucijos strategijos kūrimo ir strateginio planavimo patirtį, turi įvairių strategijos kūrimo proceso optimizavimo būdų.

### **3. SITUACIJOS ANALIZĖS YPATUMAI IR TENDENCIJOS BENDROJO LAVINIMO MOKYKLOS STRATEGINIUOSE DOKUMENTUOSE (EMPIRINIS TYRIMAS IR JO REZULTATAI)**

#### **3.1. Tyrimo metodika ir organizavimas**

Projektuojant tyrimo strategiją, laikytasi nuostatos, kad pirmiausia būtina apibrėžti dimensijas, t.y. tas sritis, kurios yra reikšmingiausios ir tinkamiausios konkrečiam tyrimo kontekste. Daryta prielaida, kad mokyklų situacijos analizė kaip struktūrinė strateginio plano dalis turinio analizė, atrenkant teiginius (kategorijas), leis nustatyti vyraujančius veiksnius, įtakančius mokyklos veiklą bei išryškinti mokyklų stipriųjų ir silpnųjų pusių bei galimybių ir grėsmių tendencijas. Labiausiai mokyklos strategiją atspindi vizija, o taip pat strateginiai tikslai ir misija. Šios dimensijos turinio analizė gali padėti identifikuoti situacijos analizės raiškos tendencijas. Mokyklų situacijos analizių turinio analizė atskleidžia formaliuosius situacijos analizės raiškos ypatumus ir tendencijas.

Tyrimas buvo organizuojamas trim etapais:

1. Pirmajame tyrimo etape atlikta bendrojo lavinimo mokyklų strateginių planų struktūros ir turinio analizė, siekiant išryškinti ir pagrįsti šių dimensijų charakteringiausias požymius.
2. Antrajame empirinio tyrimo etape, taikant dokumentų turinio analizės metodą, atlikta išorinės ir vidinės mokyklos aplinkos (išorinės ir vidinės analizės) analizė. Atrinkti teiginiai, rodantys teigiamą ir neigiamą įtaką mokyklos veiklai. Nustatytos teigiamų ir neigiamų aplinkos veiksnių tendencijos.
3. Trečiajame etape, taip pat taikant turinio analizės metodą, nustatytos mokyklų stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių tendencijos, atrenkant teiginius, atspindinčius jų raišką.

Iš viso tyrimui atlikti panaudoti 72 bendrojo lavinimo mokyklų 2005-2012 metų laikotarpio įvairių šalies regionų strateginiai planai.

#### **3.2. Bendrojo lavinimo mokyklų strateginių planų struktūros ir turinio charakteristika**

2002 metais patvirtinus vieningą strateginio planavimo metodiką ir veiklos programos principus, per 2003-2005 metų laikotarpį šalies švietimo institucijos iš esmės perėjo prie nuoseklios strateginio planavimo praktikos. Kadangi nauji mokyklų strateginiai planai rengiami

pasibaigus ankstesniųjų įgyvendinimo laikotarpiui ir skirtingai laiko trukmei (3-5-7 metams) strateginių planų būklės analizė struktūros ir turinio aspektu parodė, kad esama nemažai skirtumų. Juos galima suskirstyti į keletą grupių.

1. Didžioji dalis (84 proc.) mokyklų pastaraisiais metais orientuojasi į trumpesnės trukmės strateginio planavimo praktiką ir griežčiau laikosi strateginio planavimo metodikos reikalavimų. Dažniausiai mokyklų veikla yra planuojama trijų arba penkerių metų laikotarpiui.
2. Skiriasi mokyklų metodinis bei konceptualusis planavimo lygiai.
3. Labiausiai struktūruota strateginių planų struktūroje yra veiklos programavimo dalis, tačiau ir šios plano dalies struktūra dažnai yra skirtinga. Dažniausiai mokyklų veiklos programų struktūra esti trejopa:
  - uždaviniai, esamas rodiklis, planuojamas rezultatas, finansinių išteklių poreikis, planuojamas įgyvendinimo laikas ir priemonės aprašymas (priemonės pasiekimo indikatorius, pasiekimo laikas, atsakingi asmenys, padaliniai, lėšų poreikis, lėšų šaltinis);
  - veiksmas, organizatoriai, vykdytojai, terminas, lėšų šaltinis, rezultatas / rodiklis;
  - veiklos turinys, rezultatai, data, atsakingas.

Mokyklų veiklos planų / programų turinys rodo, kad mokyklos ne visada konkretizuoja savo numatomos veiklos rezultatus, planuojami procesai ne visada apibrėžiami laike, skirtingai mokyklos numato jų veiklai būtinus išteklius ir jų šaltinius, nevienodai paskirstoma atsakomybė už veiklos sritis ar priemones ir kt.

Mokyklų veiklos planų / programų turinio analizė rodo, kad yra nuosekliai pereinama prie programinių strateginių tikslų ir uždavinių įgyvendinimo.

4. Daugiau nei pusė mokyklų (62 proc.) laikosi šios plano struktūros: 1) bendra mokyklos charakteristika; 2) strateginio veiklos plano rengėjai; 3) stebėsenos grupė; 4) strateginio plano aprobavimas; 5) situacijos analizė (išorinės aplinkos analizė, vidinės aplinkos analizė); 6) SSGG; 7) mokyklos vizija, misija, prioritetai / tikslai; 8) kiekvieno prioriteto tikslas, uždaviniai, veiklos programa.

Kitos mokyklos (5 proc.) laikosi šios struktūros: 1) bendrosios nuostatos; 2) mokyklos pristatymas; 3) strateginio plano įgyvendinimo analizė (strateginės kryptys, strateginiai tikslai, veiklos strategija ir pasiektas rezultatas); 4) aplinkos analizė; 5) mokyklos veiklos strategija (vizija, misija, filosofija); 6) strategijos įgyvendinimo planas (strateginės kryptys, tikslas, uždaviniai, veiklos programa); 7) mokyklos strategijos įgyvendinimas ir priežiūra.

Trečioji grupė mokyklų (16 proc.) strateginį planą pradeda: 1) situacijos analize, SSGG analize; 2) toliau formuoja mokyklos viziją, misiją, filosofiją; 3) strateginius tikslus, uždavinius, priemonių planą; 4) plano stebėsenos sistemą.

Keliolika mokyklų atskira plano dalimi pristato vykdomų programų finansinį planą, strateginio veiklos plano priedus (vertinimo kriterijų, priemonių, priemonių išlaidų suvestines, įvairių mokyklos veiklos sričių rodiklių dinamiką ir kt.).

Dalies mokyklų strateginio plano struktūros pirmąją dalį sudaro įvadas, kuriame pagrindžiami švietimo prioritetai Lietuvai tapus ES nare, strateginio plano rengimo poreikis, panaudota patirtis, mokyklos istorija, strategijos rengimo principai ir t.t. Įvado turinio ir struktūros įvairovė rodo specifinę mokyklų strateginio planavimo patirtį, atspindi mokyklos kultūrą, strateginio plano rengėjų kompetencijas ir kitus mokyklos aspektus.

Dalies mokyklų (2 proc.) strateginių planų struktūrą sudaro keturios dalys: 1) mokyklos charakteristika (bendra charakteristika, aplinkos, bendruomenės charakteristika, pateikiami išsamūs rodikliai); 2) SSGG analizė; 3) institucijos veiklos strategija (vertybės, misija, strateginiai prioritetai, programos įgyvendinimo programa); 4) strateginio plano įgyvendinimo priežiūra (plano įgyvendinimo priežiūros struktūra, procesas, pagrindinių planinių rodiklių apskaita ir analizė, plano koregavimas ir pratęsimas).

Mokyklų strateginių planų struktūros analizė rodo, kad egzistuoja strateginio planavimo įvairovė, tačiau pagrindinės struktūrinės plano dalys atitinka strateginio planavimo metodikos reikalavimus.

Strateginiai mokyklų planai skiriasi savo apimtimi, turinio konceptualumu, sistemiškumo lygiu ir kt. aspektais.

5. Skiriasi strategijos ir strateginių planų rengėjų grupės gebėjimų lygis susikoncentruoti ties esminiais mokyklos veiklos aspektais, prioritetais, principais.
6. Mokyklų strateginiai planai skiriasi įvairių rodiklių, kriterijų, duomenų vizualizacija ir apimtimi.
7. Mažos dalies mokyklų (16,6 proc.) strateginiuose dokumentuose pateikiama mokyklos strategija ir išskiriama į atskirą strateginio plano struktūrinę dalį („Mokyklos strategija“, „Mokyklos veiklos strategija“, „Mokyklos veiklos vystymo strategija“). Trijų mokyklų (4,16 proc.) pateikiama pati strategijos samprata, nurodant jos autorius: „Strategija – tai veiklos sistema, apimanti pagrindinius būdus ir priemones užsibrėžtam tikslui pasiekti“ – R. Jucevičius, P. Jucevičienė, B. Janiūnaitė, G. Cibulskas. Mokyklos strategija, strateginio vystymo vadovas. Kaunas, 2003; išvardinami principai, kurių laikantis parengta strategija ir ryškiausi per pastaruosius trejus metus mokyklos pokyčiai.

8. Dalis mokyklų (11,11 proc.) savo strateginiuose planuose, rengtuose 2007-2009 metų laikotarpiu, neįvardija mokyklos vizijos.
9. Strateginiuose planuose kai kurios mokyklos pateikia daug informacijos („Bendros žinios apie mokyklą“), kuri strateginiame plane nėra aktuali: adresas, telefonas, faksas, elektroninio pašto adresas, mokomoji kalba, mokyklos vadovo ir pedagogų pavardės, jų kvalifikacija, tarybos sudėtis, mokinių elgesio taisyklės, darbo režimas, trukmė, apdovanojimai, ir kt.).
10. Didžioji dalis mokyklų laikosi formaliųjų strateginio planavimo reikalavimų ir principų (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimas Nr.827) ir konkretizuoja, kuo remiantis rengtas mokyklos strateginis planas.
11. Visų analizuotų bendrojo lavinimo mokyklų strateginiai planai patvirtinti (mokyklos direktoriaus, tarybos, steigėjo).
12. Mokyklos strateginius tikslus ir uždavinius įgyvendina įvairiai: planiniu būdu, programiniu ir mišriu (planiniu – programiniu). Pastaraisiais metais rengtuose planuose vyrauja programinis būdas.
13. Mokyklų strateginiuose planuose ryškus skirtingos apimties veiklos sričių spektras ir programų skaičius.
14. Mokyklos strateginiuose planuose numato realų prioritetų skaičių (nuo 1 iki 6; dažniausiai 3), tačiau jų kompleksiskumo lygis skiriasi (pvz., „Žmogiškųjų išteklių plėtra“, „2009 metais tapti gimnazija“, „Ugdymo kokybės gerinimas“, „Lyderiavimo skatinimas“, „Ugdymo programų įvairovės plėtotė“ ir t.t.).
15. Beveik visos mokyklos dokumentuoja strateginio plano stebėsenos, koregavimo, įgyvendinimo, pratęsimo procesus, tačiau skirtingu mastu ir lygiu. Vienos apsiriboja stebėsenos procesu, kitos detalizuoja atskirų veiklos sričių stebėseną bei analizę. Dalis mokyklų konkretizuoja plano stebėsenos įgyvendinimą, derina savo veiklą su strateginio planavimo grupe ir kt. Akivaizdu, kad bendrojo lavinimo mokyklose strateginio plano stebėsenos sistemos ar procesai, kurių sistema laikyti negalima, yra skirtingos.
16. Esminių formalių skirtumų tarp mokyklų strateginių dokumentų nėra, tačiau veiklos planai / programos skiriasi detalizavimo, konkretizavimo, kompleksiskumo, išteklių suderinamumo su poreikiais ir galimybėmis lygiais.
17. Visos mokyklos atlieka situacijos analizę. Tačiau dalis apsiriboja SSGG analize, neteikdamos reikšmės išorinės aplinkos veiksnių įtakai. Mokyklų situacijos analizė skiriasi savo apimtimi ir gilumu. Keletas mokyklų savo aplinką sutapatina su materialine mokyklos baze.

18. Strateginių planų analizė rodo, kad dalis mokyklų, užsibrėždamos savo tikslus ir uždavinius, nenumato laukiamų rezultatų. Tai leidžia abejoti situacijos įgyvendinimo efektyvumu.

19. Kai kurios mokyklos savo strateginiuose planuose pažymi, kad juos rengdamos darbo grupės panaudojo patirtį, sukauptą nuo 1996 metų dalyvaujant Šiaurės ir Baltijos šalių projekte „Pedagogų profesinės kultūros tobulinimas“.

Apibendrintai galima teigti, kad bendrojo lavinimo mokyklų strategijos kūrimo ir jos detalizavimo veiklos programose, t.y. strateginio planavimo praktikos kokybė yra skirtinga. Nors mokyklų veikla tampa labiau sistemiška ir tikslinga, nuo 2007 metų ryškiau stebimi strateginių veiklos planų turinio konceptualumo pokyčiai, ryškesnės tikslų, veiklos ir rezultatų sąsajos, tikslingesnė orientacija į mokyklos prioritetus, tikslų įgyvendinimas labiau pagrindžiamas finansiniais ištekliais, vyksta planų struktūriniai pokyčiai ir kt., mokyklos turi galimybių tobulinti savo strateginio planavimo praktiką. Viena iš tobulinimo krypčių galėtų būti situacijos analizės ir jos dermės su mokyklos strategijos kūrimu ir įgyvendinimu susijusių optimizavimo galimybių paieškos.

### **3.3. Mokyklų išorinės ir vidinės aplinkos analizės ypatumai ir vyraujančios tendencijos**

Atlikus bendrojo lavinimo mokyklų strateginių planų turinio analizę paaiškėjo, kad iš 72 atvejų 19 strateginių planų (26,38 proc.) yra pateikiama tik SSGG analizė. Mokyklos išorinės ir vidinės aplinkos analizės tyrimas atliktas, analizuojant 53 strateginius planus.

Išorinius aplinkos veiksnius didžioji dauguma mokyklų (86,8 proc.) skiria į keturias grupes: 1) politiniai – teisiniai veiksniai; 2) ekonominiai veiksniai; 3) socialiniai veiksniai ir 4) technologiniai veiksniai. Likusios mokyklos (13,2 proc.) išorinės aplinkos analizėje pateikia bendrą mokyklos sąmatą, biudžeto lėšas, vienam mokiniui skiriamų mokinio krepšelio lėšų dydį, lėšų sumą, skirtą mokytojų kvalifikacijos tobulinimui, konkretizuoja technologinius veiksnius, nurodydamos kompiuterių skaičių mokykloje ir pan.

#### **3.3.1. Politinių veiksnių raiška mokyklų išorinės aplinkos analizėje**

Didžioji dauguma mokyklų politinių veiksnių grupei priskiria švietimo veiklą reglamentuojančius dokumentus ir teisės aktus: Lietuvos Respublikos Konstituciją, Lietuvos Respublikos naujos redakcijos Švietimo įstatymą (2003, Nr. 63–2853), Vaiko teisių konvenciją, Valstybės švietimo strategijos 2003-2012 m. nuostatus (2003), LR Vyriausybės 2005 m. sausio 24 d. patvirtintą Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų įgyvendinimo



programą, įvairias programas (Nacionalinė narkotikų kontrolės ir narkomanijos prevencijos 2004-2008m. programa, patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2004 m. balandžio 8 d. nutarimu Nr. IX–2110; Vaikų ir jaunimo socializacijos programa, patvirtinta LR Vyriausybės 2004 m. vasario 23 d. nutarimu Nr. 209; Vertinimo ugdymo procese programa, patvirtinta LR Švietimo ir mokslo ministro 2004 m. balandžio 9 d. įsakymu Nr. ISAK–883 ir kt.), 2007 m. liepos 18 d. Švietimo ir mokslo ministro įsakymu Nr. ISAK–1469 patvirtintą „Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus tvarkos aprašą“, 2002 m. vasario 28 d. Švietimo ir mokslo ministro įsakymu Nr. 302 patvirtintą „Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodiką“, Švietimo ir mokslo ministro 2006 m. birželio 30 d. įsakymu Nr. ISAK–1387 patvirtintą „Vidurinio ugdymo programos aprašą“, LR Ūkio ministro 2005 m. rugpjūčio 16 d. įsakymą „Dėl paramos projektams, siekiantiems gauti ES struktūrinių fondų finansinę paramą pagal Lietuvos 2004-2006 m. bendrąjį programavimo dokumentą, skyrimo“ ir kt. Įvardintieji dokumentai priskirtini teisiniams veiksniams (išskyrus strategines nuostatas ir jų įgyvendinimo programą), reglamentuojantiems švietimo įstaigų veiklą. Įvairios programos padeda mokyklų bendruomenėms lengviau susiorientuoti visuomenės ir švietimo sistemos situacijose.

Įstatymai, reglamentuojantys konkrečią mokyklų veiklos sritį, suteikia mokykloms galimybes pačioms priimti sprendimus, plėtojant konkrečią veiklą ir pan.

Mokyklos politinių veiksnių grupei priskiria ir žemesnio lygmens nei ŠMM, t.y. apskričių, miestų, rajonų savivaldybių tarybų sprendimus (Mokyklų tinklo pertvarkos bendruosius planus) ir konkrečios mokyklos nuostatus.

Iš viso 5 mokyklos (10,86 proc.) įvardija Lietuvos švietimo politikos prioritetus (pagal Strategines 2003-2012 metų nuostatas). Iš jų 1 mokykla greta Lietuvos nurodo ir ES švietimo politikos prioritetus:

5 lentelė

#### ES švietimo politikos prioritetai ir Lietuvos švietimo strateginės kryptys

ES švietimo politikos prioritetai	Lietuvos švietimo strateginės kryptys
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Švietimo kokybės stiprinimas.</li> <li>2. Švietimo prieinamumo palengvinimas.</li> <li>3. Turinio reformavimas.</li> <li>4. Švietimo erdvės atvirumo didinimas.</li> <li>5. Efektyvus resursų panaudojimas švietime.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Valdymo visuose lygmenyse tobulinimas.</li> <li>2. Infrastruktūros tobulinimas.</li> <li>3. Paramos sistemos vaikams ir šeimoms tobulinimas.</li> <li>4. Turinio tobulinimas.</li> <li>5. Personalo tobulinimas.</li> </ol>

Iš 46 mokyklų strateginių planų dvi mokyklos prie politinių veiksnių analizės nurodo, kad „Visuomenė, kurioje gyvens mokykla ir toliau bus besikeičianti. Lietuva, būdama ES ir NATO nare, sparčiai žengia į informacinę visuomenę, kurioje išskirti trys prioritetai: žinių visuomenė,

saugi visuomenė, konkurencinga ekonomika“. Įvardijami Valstybės ilgalaikės raidos strategijos

3.1. „Mokslas ir švietimas“ skyriuje akcentuojami tikslai:

- pasiekti, kad vidurinis išsilavinimas būtų visuotinis;
- plėtoti bendrojo lavinimo mokyklų tipų įvairovę;
- stiprinti ekonominių, technologinių švietimą bendrojo lavinimo mokyklose;
- diegti informacines technologijas;
- kurti ir įgyvendinti efektyvios paramos moksleiviams sistemą;
- tobulinti bendrojo ugdymo turinį, pereinant nuo žinių formavimo prie bendrųjų gebėjimų ir vertybinių nuostatų ugdymo asmeniui ir visuomenei reikalingų kompetencijų suteikimo;
- užtikrinti dalyvavimą Europos švietimo ir mokslo programose, plėsti moksleivių ir mokytojų mainus;
- įtvirtinti mokyklų bendruomenių savarankiškumą ir atsakomybę.

Kaip teigiamus politinius veiksnius, įtakojančius mokyklų vystymą, viena mokykla strateginiame plane įvardija:

1. Patvirtintas Bendrąsias programas ir Išsilavinimo standartus bei brandos egzaminų programas. Tai yra labai svarbus veiksnys mokyklai, planuojant ugdymo turinį ir garantuojant suteikiamo išsilavinimo kokybę.
2. Valstybinių egzaminų sistemą, kuri suteikia vienodas galimybes visų mokyklų mokiniams, besimokantiems pagal vidurinio ugdymo programą.
3. Profilinio mokymo įgyvendinimą, kuris suteikė galimybes geriau tenkinti individualius mokinių ugdymo poreikius.
4. Švietimo ir mokslo ministro 2006 m. birželio 30 d. įsakymu Nr. 1387 patvirtintą „Vidurinio ugdymo programos aprašą“, kuris yra pagrindas dar labiau individualizuoti ir diferencijuoti ugdymą, atsižvelgiant į mokinių siekius, polinkius ir gebėjimus, sudarant jiems galimybes planuoti profesinę karjerą, pasirinkti mokymosi kryptį atitinkančius dalykus ir skirtingus jų kursus.
5. 2004 m. vasario 25 d. Švietimo ir mokslo ministro patvirtintą „Mokinių pažangos ir pasiekimų vertinimo sampratą“, kuri laipsniškai bus įgyvendinama iki 2012 metų. Ja remiantis rengiami nauji ir koreguojami jau patvirtinti dokumentai, reglamentuojantys ugdymo kokybę, mokinių pasiekimų vertinimą, jų įteisinimą, vertinimo rezultatų panaudojimą.
6. 2005 m. gruodžio 29 d. Švietimo ir mokslo ministro patvirtintą „Gabių vaikų ir jaunuolių ugdymo strategiją“, kurios vienas iš uždavinių – sukurti gabių vaikų ir jaunuolių ugdymo sistemą, kuri apimtų visus lygmenis: nacionalinį, regioninį,

savivaldybės, mokyklos ir asmens. Numatyta bendrojo lavinimo mokyklose sudaryti verslumo ugdymo sąlygas.

7. 2006 metų pabaigoje pasirodžiusį naujos mokyklų vidaus audito metodikos projektą, kuris įgalina planuoti nuoseklų, kryptingą mokyklos veiklos įsivertinimą ir vystyti motyvuotą, pagrįstą strateginį planavimą.
8. „Mokinio krepšelio metodiką“, kuri iki šiol mokyklai buvo palanki, nes sąlygojo gerą komplektų užpildymą. Sutaupoma nemažai lėšų, kurios panaudojamos ugdymo proceso tobulinimui.

Šiaurės Lietuvos regiono N rajono vidurinės mokyklos strateginiame plane politinių – teisinių veiksnių skyriuje nurodyta: „N vidurinė mokykla yra nepolitizuota biudžetinė įstaiga, tačiau politiškai ir ekonomiškai priklausoma nuo valstybės. Jos funkcijas reglamentuoja Lietuvos Respublikos įstatymai. Pagrindinis – Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. Vykstant vadovaujančių politinių partijų kaitai, galimi įstatymų ir teisės aktų pakitimai, kurie lemia ir švietimo įstaigos veiklą. Keičiantis rajono savivaldybės tarybai ir administracijos vadovams, kinta ir požiūris į švietimo įstaigas, jų veiklą bei paramą šioms įstaigoms“.

Analizuojant strateginių planų turinyje struktūrinę dalį „politiniai / politiniai – teisiniai veiksniai“, išskirti bendriausius teiginius – kategorijas nepavyko dėl šios plano dalies gana formalus turinio, aprėpiančio teisinius mokyklos aspektus. Politiniai veiksniai strateginiuose mokyklų planuose neišskiriami.

Galima daryti išvadą, kad mokyklos neįvertina politinių veiksnių teigiamos ir neigiamos įtakos jų organizacijų raidai. Teisinę savo bazę mokyklos grindžia šiais dokumentais:

- Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (Žin., 1991, Nr. 23-593; Nr. 63-2853);
- Įstatymas dėl pedagogų atestacijos nuostatų (Žin., 1998, Nr. 22-561; Nr. 61-1770; 2002, Nr. 1682-4363);
- Nutarimas dėl mokyklų, vykdančių formaliojo švietimo programas, tinklo kūrimo taisyklių patvirtinimo (Žin., 2004, Nr. 745-3509; 2004 m. birželio 17 d. Nr. 95 (1));
- Nutarimas dėl bendrojo lavinimo, specialiojo ugdymo, profesinio mokymo mokyklų, pagalbą mokiniui, mokytojui ir mokyklai teikiančių įstaigų steigimo, reorganizavimo, likvidavimo ir pertvarkymo kriterijų sąrašo patvirtinimo (Žin., 2004, Nr. 746-3510; 2004 m. birželio 17 d. Nr. 95 (1));
- Darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas (Žin., 2002, Nr. 64-2569);
- Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymas 1995 m. gruodžio 5 d. Nr. I-1113 (Žin., 1995-12-22, Nr. 104-2322);

- Įstatymas dėl dokumentų rengimo ir informavimo taisyklių patvirtinimo 2006 m. gegužės 25 d. (Žin., 2006, 2006-05-27, Nr. 60-2169);
- Bendrieji ugdymo planai 2005 m. balandžio 20 d. Nr. ISAK-663 (Žin., 2005-05-10, Nr. 59-2085);
- Bendrosios programos ir išsilavinimo standartai 2002 m. rugpjūčio 21 d. įsakymas Nr. 1465 (XI – XII kl.), 2003 m. liepos 9 d. Nr. ISAK-1015 (Žin., 2003-08-06, Nr. 77-3525);
- Specialiojo ugdymo įstatymas 1998 m. gruodžio 15 d. Nr. VIII-969;
- Dėl Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų 2003 m. liepos 16 d. Nr. IX-1700 (Žin., 2003-07-18, Nr. 71-3216);
- Reikalavimai valstybinių ir savivaldybių mokyklų nuostatams 2004 m. liepos 16 d. Nr. ISAK-1162 (Žin., 2004-08-07, Nr. 124-4495).

### **3.3.2. Ekonominių veiksnių raiška mokyklų išorinės aplinkos analizėje**

Išorinės aplinkos veiksnių analizę mokyklos atlieka skirtingai. Vienos lakoniškai įvardija konkrečius veiksnius, kitos juos pateikia išsamaus aprašomojo pobūdžio, įvardindamos Lietuvos ūkio plėtotės kryptis ir pan. Kadangi strateginiai mokyklų planai apima 2005-2012 metų laikotarpį ir beveik visi rengti iki „krizės“ pasireiškimo konkrečiose srityse, ekonominių veiksnių analizė yra daugiau „optimistinio“ pobūdžio, atspindinti Lietuvos ekonomikos stabilumo, o ne nuosmūgio padėtį.

Švietimo finansavimas priklauso nuo konkrečios šalies ekonominės būklės. Tiesioginę įtaką švietimo įstaigų veiklai, tinkamų darbo sąlygų sudarymui, tiesioginių funkcijų vykdymo kokybei daro:

- gerėjanti ekonominė šalies padėtis;
- ekonominiai prioritetai;
- proporcingas ir tikslingas valstybės biudžeto paskirstymas.

OECD komisijos vertinimu (2003), Lietuvos ekonomika buvo pasiekusi stabilumo stadiją, po kurios turėjo sekti ekonomikos rodiklių teigiamo augimo periodas. Nuo 2002 metų iki 2004 metų pabaigos BVP išaugo 9,7 proc., nes daugėjo įplaukų iš ES, mažėjo nedarbas (Lietuvos vidurkis 2004 m. siekė 12,4 proc.), buvo prognozuojamas dar didesnis gyventojų užimtumo didėjimas (nuo 6,1 proc. iki 7,5 proc.), sparčiai augo užsienio investicijos, didėjo įmonių pelningumas ir produktyvumas, mažėjo prekių importas, tvirtėjo vidaus rinka.

Visi šie teigiami ekonomikos pokyčiai ir augimo rodikliai turėjo įtakos ir švietimo institucijoms. Didėjo švietimo finansavimas, nes augo BVP (2007 m. apie 8 proc.). Švietimui

kaip prioritetinei sričiai skirta 6 proc. kasmet valstybės biudžeto pajamų. Pakelti mokytojų atlyginimai, daugiau dėmesio skirta savivaldybių finansinės veiklos prioritetų paskirstymui ir skaidrumui.

Nuo 2001 metų nuolat augo valstybės biudžeto ir mažėjo savivaldybių biudžetų išlaidų švietimui dalis nacionaliniame švietimo biudžete. 2001 metais pradėtas taikyti finansavimas pagal mokinio krepšelio metodiką. 2005 m. sausio 1 dienai mokinio krepšelis sudarė 1728 Lt, o nuo rugsėjo 1 d. – 1802 Lt. 2006 m. sausio 1 dieną mokinio krepšelis siekė – 1942 Lt, o 2007 m. sausio 1 d. – 2333 Lt.

Savivaldybės priklausomai nuo savo biudžeto mokykloms skiria nuo 40-70 proc. savo biudžeto. Taigi mokyklų biudžetą sudaro mokinio krepšelio ir aplinkos lėšos (savivaldybės + ES fondai). Mokinio krepšelio lėšos pagal metodiką paskirstomos: darbo užmokesčiui, vadovėliams, personalo kvalifikacijai tobulinti, mokymo priemonėms.

Taikant content (turinio) analizės metodą, išskirti šie ekonominiai veiksniai, įtakojantys švietimo institucijų veiklą.

6 lentelė

**Ekonominių veiksnių vertinimo raiška mokyklų strateginiuose planuose (N=53)**

<b>Eil. Nr.</b>	<b>Teigiami veiksniai (teiginių formuluotės)</b>	<b>Skaičius (N=53)</b>	<b>%</b>	<b>Eil. Nr.</b>	<b>Neigiami veiksniai (teiginių formuluotės)</b>	<b>Skaičius (N=53)</b>	<b>%</b>
1.	Didėja švietimo finansavimas.	18	33,9	1.	Per mažai ES struktūrinių fondų lėšų skiriama švietimui.	29	53,36
2.	Keliami mokytojų atlyginimai.	11	20,75	2.	Neefektyviai sprendžiamas pedagogų darbo užmokesčio didinimas.	38	71,69
3.	„Mokinio krepšelio“ lėšų pakanka.	23	43,39	3.	Netenkina savivaldybės lėšų perskirstymas mokykloms.	21	39,60
4.	Dėka ŠMM vykdomos mokyklų tobulinimo programos, atsirado galimybių įsigyti naujausių mokymo priemonių.	1	1,86	4.	Per mažai lėšų skiriama mokyklos materialinės bazės atnaujinimui.	19	35,84
5.	Žinios ir išsilavinimas suteikia laisvos rinkos visuomenėje konkurencinio pranašumo.	1	1,86	5.	Trūksta lėšų pastatų remontui, renovacijai.	12	22,60
6.	Darbo vietų trūkumas.	1	1,86	6.	Pasyviai diegiamos naujos ugdymo technologijos.	15	28,30
7.	Mokinio krepšelio metodika iki šiol palanki mokyklai.	17	32,07	7.	Valstybės ekonomikos ir švietimo santykyje yra daug trūkumų.	3	5,66
				8.	Mažinamos ES struktūrinių fondų lėšos, skirtos švietimui.	5	9,43
				9.	Neieškoma alternatyvių švietimo finansavimo būdų.	7	13,20

				10.	Ekonominė regiono ar miesto, rajono būklė lemia skirtingą švietimo įstaigų finansavimo dydį.	13	24,50
				11.	Užsitęsęs ekonominis šalies nuosmūkis nulėmė švietimo sistemos materialinės bazės susidėvėjimą.	2	3,77
				12.	Ekonominiai švietimo ištekliai neleidžia atnaujinti ir modernizuoti ugdymo aplinką.	6	11,32
				13.	Mokytojų atlyginimas neviršija vidutinio dirbančiųjų valstybės sektoriuje atlyginimo.	11	20,75
				14.	Mokyklų finansavimas pagal „faktą“ nėra efektyvus.	17	32,07
				15.	Galima finansinės krizės įtaka mokyklų finansavimui.	4	7,54
				16.	Nepakankamas mokyklinės aplinkos finansavimas.	31	58,49

Iš viso mokyklų strateginiuose veiklos planuose identifikuoti 23 ekonominiai veiksniai, iš kurių 7 pažymėti kaip teigiami (30,43 proc.) ir 16 veiksnių, kaip darančių neigiamą poveikį švietimo institucijai (69,57 proc.). Akivaizdi neigiamų išorinės mokyklos aplinkos ekonominių veiksnių persvara. Ryškiausia yra pedagogų darbo užmokesčio problema. Labiausiai švietimo institucijų netenkina ES struktūrinių fondų lėšų skiriamų švietimui dalis, savivaldybių lėšų perskirstymas mokykloms, mokyklų finansavimas pagal „faktą“, t.y. realų mokinių skaičių („krepšelius“), per mažos lėšos materialinės mokyklų bazės atnaujinimui, pasyviai diegiamos naujos technologijos ir kt. Neigiamą ekonominių veiksnių poveikį švietimo institucijoms mokyklos tiesiogiai sieja ne tik su šalies ekonomine būkle, bet ir tam tikromis finansų valdymo problemomis: 1) valstybės ekonomikos ir švietimo santykio sureguliuavimu; 2) alternatyvių švietimo finansavimo būdų paieška.

Daugiau nei trečdalis mokyklų akcentuoja švietimo finansavimo didėjimo tendenciją. Mažiau nei pusė mokyklų (23 iš 53, t.y. 43,39 proc.) finansavimą pagal „mokinio krepšelio“ metodiką vertina kaip pakankamą ir palankų mokyklai (32,02 proc.). Šio veiksnio labiau neigiamo vertinimo ryški tendencija ne tik rodo mokyklų negalėjimą tenkinti švietimo paslaugų teikėjų ir vartotojų poreikius, bet ir siejasi su socialiniais veiksniais (mokyklų kova už „mokinio krepšelį“ – finansavimas pagal „faktą“).

Jei būtų analizuojami mokyklų strateginiai planai, rengti 2009 metų rugsėjo mėnesį, mokyklos neabejotinai būtų akcentavusios, kad 2009 metais mokyklų finansavimas iš biudžeto sumažintas 24 mln. lyginant su 2008 metais. Iš viso jis sudarys 59,1 mln. Nuo 2009 m. sausio 1 d. sutartinis mokinio krepšelis vienam mokiniui sumažintas 139 Lt ir sudaro 3635 Lt. Šalies mastu 34 mln. mažinamas pedagogų darbo užmokesčio fondas (dėl bazinės mėnesinės algos sumažinimo nuo 128 Lt iki 122 Lt – t.y. 4,7 proc. ir 3,3 proc. mažinamas darbo užmokesčio koeficientas; viso sumažinamas pedagogų darbo užmokestis oficialiai 8 proc., nors, profsajungų teigimu 20 proc. dėl lėšų sumažinimo formaliajam ir neformaliajam ugdymui ir kt. programoms). Apskritai mažinamas finansavimas formaliajam ugdymui, t.y. privalomajam ugdymui iki 10 klasės. Numatoma pertvarkyti „mokinio krepšelio“ metodiką.

### **3.3.3. Socialinių veiksnių raiška mokyklų išorinės aplinkos analizėje**

Teigiamu poslinkiu socialinių veiksnių srityje yra pačios socialinės politikos kaita. Teigiamai galima vertinti ir tai, kad vienas iš Finansų ministerijos strateginio plano tikslų yra derinti fiskalinę šalies politiką su socialinės politikos prioritetais. Vertinant socialinių veiksnių įtaką, svarbus yra bendrasis šalies socialinės politikos kontekstas, socialinė būklė ir konkrečios sritys, kuriose funkcionuoja socialiniai veiksniai.

Socialinėje srityje, kuri glaudžiai susijusi su ekonomine šalies būkle, yra labai daug rizikos veiksnių, kurie gali stipriai įtakoti švietimo institucijų strategines kryptis. Tai : 1) nuolat mažėjantis gimstamumas šalyje. 2009 m. rugsėjo 1 d. į šalies mokyklas atėjo 24000 mažiau moksleivių nei 2008 metais; 2) didėjantis neigiamas migracijos rodiklis – išvykusiųjų skaičius net tris kartus viršija į šalį atvykstančiųjų skaičių; 3) augantys vaikų sergamumo rodikliai (daugiau nei dešimt metų stebima vaikų sergamumo didėjimo tendencija (pagal 2004 m. duomenis, tik 41 proc. ikimokyklinio amžiaus vaikų priklausė pirmai sveikatingumo grupei); 4) nuolat Lietuvoje didėjantis vaikų su specialiaisiais poreikiais skaičius; 5) formuojasi vis didesnės kitataučių grupės, auga skaičius vaikų, turinčių kalbos ir komunikacijos problemų; 6) po 2002-2004 metų socialinės rizikos šeimų skaičiaus nežymaus mažėjimo, stebimas minėtų šeimų skaičiaus augimas; 7) netolygi šalies regionų ūkio ir socialinė raida (didmiesčiai – periferijos); 8) visuomenės restratifikacija / socialinė diferencijacija; 9) iš esmės negerėjanti pedagogų socialinė padėtis; 10) asocialių šeimų skaičiaus didėjimas ir jų finansavimo problemos; 11) mažas pajamas gaunančių šeimų skaičiaus augimo rodikliai; 12) darbingo amžiaus žmonių nedarbo lygio augimas; 13) socialinės paramos tam tikroms visuomenės grupėms (jaunoms šeimoms, dėl sveikatos praradusiems darbingumą, neįgaliems ir t.t.) sistemos neefektyvumas; 14) augantis nusikalstamumo lygis ir ypač nepilnamečių; 15) išsituokusių šeimų skaičiaus neryškus

mažėjimas ir santuokų skaičiaus spartus mažėjimas; 16) žmonių gyvenimo trukmės mažėjimas (pasiektas 1954 metų lygis); 17) socialinių programų jaunimo užimtumui didinti stoka; 18) smurto ir prievartos mažinimo programų, pedagoginio tėvų švietimo, tėvų atsakomybės už vaikų priežiūrą ir auklėjimą programų stoka ir daugelis kitų socialinės srities problemų. Lietuvoje labai lėtai ir nežymiai auga darbingo amžiaus gyventojų dalis. Tuo pat metu kai kuriuose šalies regionuose ženkliai sumažėjo tiek ikidarbinio, tiek pensijinio amžiaus gyventojų dalis.

Kaip teigiamą socialinį veiksnių švietimo institucijoms galima pažymėti augantį visuomenės pasitikėjimą švietimu (67 proc.).

Net ir bendraisiais bruožais naujos socialinės politikos esmė yra nukreipta į paramos šeimoms ir vaikams sistemos tobulinimą, kuris vyksta šiomis svarbiausiomis kryptimis: ekonominės socialinės aplinkos kūrimas mažinant nedarbą; profesinio aktyvumo skatinimas; paramos šeimoms ir vaikams sistemos tobulinimas; šeimų atsakomybės už šeimos gerovę didinimas; palankių sąlygų šeimoms kūrimas sprendžiant būsto problemas; pašalpų šeimoms derinimas su kitomis paramos formomis bei kitos priemonės. Siekiant kompleksiskai reformuoti valstybinių pašalpų šeimoms sistemą bei garantuoti socialinį saugumą visoms vaikams auginančioms šeimoms, 2004 m. gegužės 18 d. buvo priimtas Lietuvos Respublikos išmokų vaikams įstatymas, kuriuo pertvarkyta šeimos pašalpa už vaikus iki 3 metų bei pašalpa šeimoms auginančioms 3 ir daugiau vaikų, numatant remti kiekvieną šeimoje auginamą vaiką iki pilnametystės. Nuo 2004 m. balandžio 1 d. įsigaliojus Lietuvos Respublikos piniginės socialinės paramos mažas pajamas gaunančioms šeimoms (vieniems gyvenantiems asmenims) įstatymui, šalyje pradėta įgyvendinti vieninga pajamų ir turto įvertinimo principu teikiamos piniginės socialinės paramos sistema, pagal kurią socialinė parama skiriama ne tik atsižvelgiant į šeimos pajamas, bet ir į turimą turtą. Įgyvendinant Vyriausybės 2001-2004 metų programos įgyvendinimo priemones, Socialinės apsaugos ir darbo ministerija 2004 m. parengė Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimo „Dėl Nacionalinės demografinės (gyventojų) politikos strategijos patvirtinimo“ projektą, kuriuo siekiama sukurti palankesnes sąlygas gyventojų demografinėi elgsenai ir jų gerovei, mažinti depopuliacijos lygį, gerinti šalies sociodemografinę raidą.

Kalbant apie mokytojų kaitą, galima paminėti tokius netiesioginius šalies socialinės politikos diegiamus teigiamus pokyčius: nežymiai išaugo mokytojų ir specialistų skaičius ugdymo įstaigose; dalis netekusių darbo mokytojų turi galimybę persikvalifikuoti ir pradėti dirbti. Stebint ryškų mokytojų perteklių darbo rinkoje Švietimo ir mokslo ministerijai buvo patarta kurį laiką riboti jų rengimą ir pan.



Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos strateginiame plane numatyti tikslai iki „krizės“ laikotarpio leido tikėtis ugdymo institucijoms optimistiškesnių prognozių. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija numatė:

- sukurti efektyvią pagalbos vaikams sistemą;
- diegti smurto ir prievartos prevencijos programas;
- aktyviai ginti vaiko teises;
- aktyvinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą;
- steigti švietimo centrus rizikos grupės šeimoms;
- įgyvendinti skurdo mažinimo programas ir kt.

Šalies socialinės politikos esmė yra nukreipta į paramos šeimoms ir vaikams sistemos tobulinimą, kuris vyksta šiomis svarbiausiomis kryptimis:

- ekonominės socialinės aplinkos kūrimas mažinant nedarbą;
- profesinio aktyvumo skatinimas;
- paramos šeimoms ir vaikams sistemos tobulinimas;
- šeimų atsakomybės už šeimos gerovę didinimas;
- palankių sąlygų šeimoms kūrimas, sprendžiant būsto problemas;
- pašalpų šeimoms derinimas su kitomis paramos formomis bei priemonėmis;
- lengvatos už vaiko išlaikymą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, skatinančios žmones aktyviau integruotis į darbo rinką, įgyjant išsilavinimą.

7 lentelė

#### Socialinių veiksnių vertinimo raiška mokyklų išorinės aplinkos analizėje (N=53)

Eil. Nr.	Teigiami veiksniai (teiginių formuluotė)	Skaičius (N=53)	%	Eil. Nr.	Neigiami veiksniai (teiginių formuluotė)	Skaičius (N=53)	%
1.	Auga išsilavinimo prestižas.	14	21,4	1.	Blogėja šalies demografinė situacija, mažėja mokinių skaičius.	53	100
2.	Didėja skaičius moksleivių, norinčių įgyti aukštąjį išsilavinimą.	7	13,20	2.	Auga skaičius mokinių, patiriančių socialinę atskirtį.	18	33,96
3.	Pradėta įgyvendinti socialiai remtinų mokinių aprūpinimo mokymo priemonėmis programa.	8	15,09	3.	Auga skaičius mokinių, kurių tėvai išvyksta dirbti į užsienį.	19	35,84
4.	Nemokamas vaikų maitinimas mokykloje.	32	60,37	4.	Didelis socialinės rizikos šeimų skaičius.	24	45,28
5.	Mokinių pavežėjimas į mokyklą mokykliniu ir visuomeniniu transportu.	19	35,84	5.	Auga vaikų sergamumas (blogėja vaikų sveikatos indeksas).	50	94,33
6.	Mokiniai dėl sveikatos sutrikimų mokomi namuose.	3	5,66	6.	Daugėja vaikų, turinčių specialių poreikių.	26	49,05
				7.	Daug mokinių yra iš	21	39,62

7.	Mokykla turi socialinę pedagogę ir sveikatos priežiūros specialistę. Mokiniai gauna nemokamą išlaikymą bendrabutyje.	7	13,20	8.	nepilnų šeimų. Sparčiai didėja mokinių dalis iš mažiau išsilavinusių šeimų.	8	15,09
8.		2	3,77	9.	Daugėja mokinių, padariusių teisės pažeidimų.	17	32,07
				10.	Daugėja mokinių, kuriems reikalinga socialinė ir psichologinė pagalba.	19	35,84
				11.	Daugiau kaip pusė mokinių gyvena toliau kaip 3 km nuo mokyklos.	7	13,20
				12.	Auga skaičius mokinių, turinčių priklausomybių (narkotinės medžiagos, alkoholis) ir žalingų įpročių.	10	18,86
				13.	Mokykloje skiepijamos vertybės nesutampa su daugelio šeimų vyraujančiomis vertybėmis.	3	5,66
				14.	Auga problemišku ir socialiai remtinu šeimų skaičius, kurių vaikams nesuteikiamos normalios gyvenimo ir mokymosi sąlygos.	15	28,30
				15.	Ryškėja tėvų vengimas darbo ir noras gyventi iš valstybės teikiamų pašalpų.	1	1,88
				16.	Tik tėvų ir rėmėjų lėšomis galima kosmetiškai atnaujinti mokyklos patalpas.	1	1,88
				17.	Mokykloje nėra psichologo pareigybės.	6	11,32
				18.	Didelė mikrorajono gyventojų kaita ir migracija.	9	16,98
				19.	Mokyklos pastatai neatitinka Lietuvos higienos normų HN 21:2005 „Bendrojo lavinimo mokykla. Bendrieji sveikatos saugos reikalavimai“.	1	1,88
				20.	Mokymasis dviejose pamainose.	7	13,20
				21.	Šiuolaikinių reikalavimų neatitinkanti mokyklos materialinė bazė.	34	64,15
				22.	Mokykla neturi sporto salės.	5	9,43

				23.	Sunkiai prognozuojama demografinė padėtis seniūnijoje.	2	3,77
				24.	Rajono tėvų išsilavinimo vidurkis žemesnis nei kitų Lietuvos regionų.	1	1,88
				25.	Vienam mokytojui tenka 10 mokinių.	1	1,88
				26.	Atvažiuojantiems mokytojams rajono savivaldybė nekompensuoja išlaidų transportui.	3	5,66
				27.	Nepilnamečių reikalų inspekcijos įskaitoje kasmet didėja mokinių skaičius.	7	13,20
				28.	15,7 proc. mokyklos mokinių yra iš vaikų globos namų.	1	1,88
				29.	Igijusių aukštąjį išsilavinimą savivaldybės gyventojų procentas mažesnis nei Lietuvos vidurkis.	5	9,43
				30.	21,81 proc. mokykloje besimokančiųjų sudaro specialiųjų poreikių vaikai (2000 m. – 16,9 proc.).	1	1,88
				31.	Silpnėja mokyklos ir šeimos bendradarbiavimas.	11	20,75
				32.	Vis daugiau yra vaikų, kurių priežiūra ir auklėjimu rūpinasi globėjai.	3	5,66
				33.	Neefektyvi profesinio orientavimo ir mokinių rengimosi karjerai sistema.	9	16,98
				34.	Mokyklos nemokamai maitinamų mokinių skaičius didžiausias rajone.	1	1,88
				35.	Šiais metais į pirmą klasę ateis tik 11 mokinių, kitais metais šis skaičius išaugs.	1	1,88
				36.	69 mokiniams teikiama logopedinė, 45 – specialioji pedagoginė pagalba.	1	1,88
				37.	Silpni mokyklos ryšiai su socialiniais partneriais.	14	26,41
				38.	Mokykloje dirba daugiau nei trečdalis atvažiuojančių mokytojų	1	1,88

				39.	nepilnu krūviu. Paskutinius trejus metus fiksuojamas vienuoliktų klasių mokinių padidėjimas iš kitų kaimyninių mokyklų.	2	3,77
				40.	Mokyklai po metų gresia reorganizacija į pagrindinę mokyklą.	6	11,32
				41.	Nuo 2007 m. rugsėjo 1 d. darbo gali netekti 2 pradinių klasių mokytojos ir 1 dalyko mokytojas.	1	1,88

Atliekant išorinės mokyklos aplinkos socialinių veiksnių analizę iš viso gauta 517 teiginių. Iš jų 92 teiginiai (17,79 proc.) atspindi teigiamą socialinių veiksnių įtaką mokyklai (mažiau nei penktadalis), 425 (tai sudaro 82,20 proc.) – neigiamą. Didžioji teiginių dalis kartojasi. Dešimties didžiausią procentinę išraišką turinčių teigiamų ir neigiamų veiksnių reitingas atspindėtas 8 lentelėje.

8 lentelė

**Pagrindinių teigiamų ir neigiamų socialinių veiksnių reitingas mokyklų strateginiuose planuose (N=53)**

<b>Eil. Nr.</b>	<b>Teigiami veiksniai</b>	<b>%</b>	<b>Eil. Nr.</b>	<b>Neigiami veiksniai</b>	<b>%</b>
1.	Nemokamas mokinių maitinimas.	60,30	1.	Bloga šalies demografinė situacija, mokinių skaičiaus mažėjimas.	100
2.	Mokinių pavežėjimas į mokyklą mokykliniu ir visuomeniniu transportu.	35,80	2.	Augantis mokinių sergamumas.	94,30
3.	Išsilavinimo prestižo augimas.	21,40	3.	Šiuolaikinių reikalavimų neatitinkanti mokyklos materialinė bazė.	64,15
4.	Socialiai remtinų mokinių aprūpinimo mokymo reikmenimis programos įgyvendinimas.	15,09	4.	Specialiųjų poreikių turinčių mokinių skaičiaus augimas.	49,05
5.	Mokinių, norinčių įgyti aukštąjį išsilavinimą, skaičiaus augimas.	13,20	5.	Didelis socialinės rizikos šeimų skaičius.	45,28
6.	Mokykla turi socialinę pedagogę ir sveikatos priežiūros specialistę.	13,20	6.	Daug mokinių yra iš nepilnų šeimų.	39,62
7.	Mokyklos galimybės mokyti vaikus, turinčius sveikatos problemų, namuose.	5,66	7.	Didėja skaičius mokinių, kurių tėvai išvyksta dirbti į užsienį.	35,84
8.	Nemokamas mokinių išlaikymas bendrabutyje.	3,77	8.	Daugėja mokinių, kuriems reikalinga socialinė ir psichologinė pagalba.	35,84
			9.	Auga problemišku ir socialiai remtinų šeimų skaičius, kurių vaikams nesuteikiamos normalios gyvenimo ir mokymosi sąlygos.	28,30
			10.	Silpni mokyklos ryšiai su socialiniais partneriais.	26,41
			11.	Silpnėja mokyklos ir šeimos bendradarbiavimas.	20,75

Akivaizdu, kad socialinių veiksnių, darančių poveikį mokyklos veiklai, spektras labai platus. Veiksniai esti įvairaus lygmens – susiformuojantys šalies socialinės politikos pasekoje,

glaudžiai susiję su šalies ūkio būkle, regioninio lygmens bei vietos lygmens. Neigiamą įtaką švietimo institucijoms turinčių socialinių veiksnių persvara yra didžiulė. Susirūpinimą kelianti Lietuvos gyventojų blogėjanti socialinė situacija (šeimoms ir vaikų socialinė būklė), demografinė padėtis, emigracijos procesai, vaikų sergamumas ir kt. problemos tiesiogiai įtakoja mokyklų veiklos efektyvumą, kokybę, pagaliau išlikimą ir tolimesnę jų perspektyvą.

Šalies demografinė situacija tiesiogiai susijusi su mokyklų tinklo optimizavimu – daugelio mokyklų reorganizacija ar apskritai uždarymu. Tai neatsiejama nuo pedagoginio personalo socialinių problemų – nedarbo, darbo vietų išsaugojimo, persikvalifikavimo ir pan. Mokyklos pažymi, kad prasidėjus tinklo pertvarkai, lyderiaujančios, ypač gimnazijų tipo mokyklos „nutraukė“ dalį aukštesnio profesinio meistriškumo pedagogų. Tai rodo, kad mokyklų konkurencija nuolat stiprėja.

Vos ne penktadalį kai kuriose mokyklose sudarantys specialiujų poreikių mokiniai taip pat yra viena iš problemų mokyklai, kaip kokybiškai tenkinti ne tik šios grupės, bet ir kitos dalies mokinių ugdymosi poreikius ir lūkesčius.

Tiek formaliojo, tiek neformaliojo ugdymo kokybei yra reikšmingi šeimos ir mokyklos ryšiai, jų veiksmingumas. Asocialių, problemišku, rizikos grupės šeimų skaičiaus didėjimas, vaikų iš globos namų ar globėjų priežiūroje esančių vaikų skaičiaus augimas taip pat yra mokyklai sudėtinga problema.

Iš esmės pastarojo meto šalies socialinė politika mokyklai turėjo didelės įtakos, kurios teigiamų aspektų mokyklos išskiria labai nedaug. Ryškesni jų:

- nemokamas mokinių maitinimas (2009 m. pertvarkytas);
- mokinių pavežėjimas;
- socialiai remtinų mokinių aprūpinimas mokymo reikmenimis.

Nė vienos mokyklos strateginio plano išorinės aplinkos analizėje neužfiksuota labai aktuali švietimo ir socialinė problema – moksleivių, iškrentančių iš bendrojo lavinimo sistemos skaičiaus didėjimas. Daryta prielaida, kad įvedus mokyklų finansavimo sistemą pagal mokinio krepšelio metodiką, kuriai lėšos skirstomos pagal „faktą“, mokyklos nesuinteresuotos rodyti realių skaičių ir įvardinti šio proceso kaip sudėtingos socialinės problemos. Visuomenėje šis reiškinys lyginamas su tarybinių metų šimtaprocentiniu pažangumu ir įvardijamas kaip realios padėties švietimo sistemoje falsifikavimas.

Prastą mokyklų pastatų ir materialinę būklę, neatitinkančią šiuolaikinių reikalavimų ir higienos normų, mokyklos priskiria socialinių veiksnių grupei. Tai labiau sietina su mokyklų finansiniais – ekonominiais ištekliais.

Mokyklos išorinės aplinkos socialinis kontekstas neabejotinai įtakoja jos strategijos paieškas bei daro sudėtingesnę strategijos įgyvendinimo procesą.

### 3.3.4. Technologinių veiksmų raiška mokyklų išorinės aplinkos analizėje

Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metams nuostatose akcentuojama, kad švietimas turi būti plėtojamas atsižvelgiant į Lietuvos visuomenei tenkančius naujus iššūkius ir atsiveriančias naujas galimybes, keliami uždaviniai visuose švietimo lygiuose sustiprinti dėmesį informacinės kultūros ugdymui, numatyta šalies mastu įgyvendinti informacijos ir komunikacijos technologijų diegimo mokyklose programą, mokyklas įjungti į interneto tinklą, pagal mokyklų kompiuterizavimo rodiklius pasiekti ES valstybių vidurkį.

Informacinių ir komunikacinių technologijų diegimo į Lietuvos švietimą 2005-2007 m. strategijoje ir programoje akcentuojama tokia tolesnė IKT diegimo švietime misija:

- tobulinti visą ugdymo procesą, IKT teikiamas galimybes panaudoti ugdymo kokybei ir efektyvumui stiprinti – edukacinė misija;
- plėtoti IKT infrastruktūrą: rengti besimokančią visuomenę gyventi elektroninėje erdvėje, sudaryti sąlygas taikyti IKT visose veiklos srityse ir užtikrinti lygias naudojimosi informacija galimybes visiems piliečiams – socialinė, visuomeninė misija.

Informacinių ir komunikacinių technologijų diegimas Lietuvos švietimo sistemoje pastarąjį dešimtmetį paspartėjo. Nuo 2001 m. įgyvendinamos Švietimo ir mokslo ministerijos mokyklų kompiuterizavimui skirtos programos: Švietimas informacinei visuomenei (E - mokykla), Lietuvos švietimo informacinė sistema (IS mokykla), LITNET programos, vykdomi verslo paramos, užsienio šalių paramos projektai.

Informacinės ir komunikacinės technologijos vis plačiau taikomos ugdymui. 2005 metais šimtui 5-12 klasių mokinių teko 10 kompiuterių (2004 m. – apie 7 kompiuterius), internetu galėjo naudotis 94 proc. mokyklų (2004 m. – 80 proc.), greitaveikiu internetu (daugiau nei 64 kbps) galėjo naudotis 76 proc. mokyklų. Plėtojant Lietuvos mokslo ir studijų kompiuterių tinklą LITNET, išsiplėtė LITNET tarptautinių ryšių kanalai, visose pagrindinėse mokslo ir mokymo institucijose įrengti plačiajuosčiai duomenų perdavimo kanalai. Per 2001-2005 metus išaugo prijungtų prie LITNET švietimo įstaigų skaičius. 2005 metų pabaigoje LITNET ryšiu naudojosi 787 švietimo įstaigos.

Sėkmingai taikomas Pedagogų kompiuterinio raštingumo standartas, parengtas Europos kompiuterinio raštingumo programos ECDL pagrindu. Vis daugiau mokytojų įgyja IKT kompetenciją: 2005 m. 50 proc. 5 -12 klasių mokytojų jau buvo įgiję kompiuterinio raštingumo (ECDL) žinių, 30 proc. – edukacinio kompiuterinio raštingumo žinių.

2005 m. pradėjo veikti švietimo valdymo informacinė sistema (ŠVIS), kuri Lietuvos švietimo specialistams tapo nauja patogia priemone, padedančia nagrinėti švietimo kokybės klausimus ir priimti sprendimus, pamatuoti švietimo strategijos įgyvendinimo rezultatus.

Lietuvoje sukurta Atvira informavimo, konsultavimo ir orientavimo sistema (AIKOS), leidžianti kiekvienam pageidaujšančiam susipažinti su studijų programomis, teikiamomis kvalifikacijomis, įsidarbinimo galimybėmis bei padėti išsirinkti paklausia specialybę.

Tačiau 2003-2004 metais atliktas tyrimas „Informacinių technologijų diegimas Lietuvos švietime“ parodė, kad nors ugdymo institucijų kompiuterizavimas ir yra įgijęs pagreitį nuo 2002 m., vykdomas skaidriai, įsibėgėja mokomųjų programų ir metodikų kūrimas, gerėja pedagogų kompiuterinis raštingumas ir pritaikymas dirbti naujomis technologijomis, bet išlieka dar ir labai daug spragų valstybiniame – politiniame lygmenyje. Tyrimo metu nustatyta, kad labiausiai problemiškos yra šios sritys: atsakomybės tarp valstybės įstaigų pasidalinimas; dokumentų rengimas ir jų sistemiškumas; lėšų skyrimas ir paskirstymas. Panašios silpnosios Lietuvos inovacijų sistemos sritys nurodytos ir Europos komisijos ekspertų išvadose: trūksta aiškios technologijų ir inovacijų diegimo politikos; nėra kvalifikuotų specialistų mokymo programoms rengti ir organizuoti mokymams; silpni ryšiai tarp inovacijų sistemos sudėtinių dalių, kas parodo, kad sistema kaip tokia šalyje nefunkcionuoja; žemas kompiuterinio raštingumo ir interneto naudojimo lygis.

Statistikos departamento duomenimis tik 59 proc. Lietuvos gyventojų yra apsirūpinę kompiuterine įranga ir tik 51 proc. iš jų naudojami internetu. Nėra parengta interneto puslapių kūrimo finansavimo sistema; trūksta lėšų įsigijimo legalioms programoms; kompiuterizuotos darbo vietos steigiamos įstaigų lėšomis. Įstaigai skiriamų lėšų nepakanka ir modernioms metodinėms priemonėms įsigyti. Nors technologinių ir inovacinių veiksmų sferoje bendruoju lygmeniu jau padaryta žymi pažanga, tačiau šis progresas dar yra nepakankamas. Išryškėja kalbinės problemos naudojantis kompiuterine sistema. Kompiuteriniai žaidimai veda vaikus į uždaramą, egoizną, atsiranda komunikavimo problemų.

Teigiama, kad prisijungus prie interneto, ryšiai tarp įstaigų pagerėja, duomenų bazė sisteminama, kuriamos interneto svetainės, modernizuojamas ugdymo procesas ir pan.

Švietimo informacinių technologijų centro 2003-2007 m. strateginiame plane išskirtos prioritatinės veiklos sritys:

- aprūpinti ugdymo institucijas reikiama kompiuterine įranga;
- skatinti ugdymo institucijas inovacijų diegimo klausimais rengti paraiškas ES struktūriniams fondams;
- vygdyti pedagogų kompiuterinio raštingumo didinimo ir jo testavimo programas;
- sukurti švietimo įstaigų kompiuterinį tinklą;

- kurti interneto puslapius ugdymo institucijoms.

Problemiškos sritys:

- atsakomybės tarp valstybės įstaigų pasidalinimas;
- dokumentų rengimas ir jų sistemiškumas;
- lėšų skyrimas ir paskirstymas;
- trūksta aiškios technologijų ir inovacijų diegimo politikos;
- nėra kvalifikuotų specialistų mokymo programoms rengti;
- silpni ryšiai tarp inovacijų sistemos sudėtinių dalių;
- žemas kompiuterinio raštingumo ir interneto naudojimo lygis.

Analizuodamos išorinės aplinkos technologinius veiksnius, mokyklos apibūdina savo IKT būklę: nurodo, kiek mokykla turi kompiuterių, kiek mokinių kompiuteriais naudojami namuose, kokias mokykla turi kompiuterines programas, kaip integruoja IKT į mokymo procesą, kokios yra IKT prieigų galimybės pedagogams. IKT diegimas švietimo sistemoje vertinamas teigiamai, akcentuojama IKT daroma įtaka ugdymo turiniui ir visam ugdymo procesui. Visos miestų ir dalis miestelių, gyvenviečių bendrojo lavinimo mokyklos naudoja daugialypės terpės projektorius, mažesnę dalis – nešiojamus kompiuterius, interaktyvias lentas, skenerius, skaitmeninius foto bei video aparatus. Tačiau visų mokyklų tyrimo metu analizuotuose strateginiuose planuose akcentuojama nepakankama informacinių technologijų bazė ir ypač rajonų mokyklose. Teigiama, kad labdara gauti kompiuteriai seni, nebepataisomi, naujiems įsigyti trūksta lėšų, nepakanka kompiuterizuotų mokomųjų programų, būtina kompiuterizuoti skaityklas, stanga kompiuterių bibliotekose. Turima kompiuterinė technika reikalauja nuolatinio atnaujinimo ir papildymo. Didžioji dauguma mokyklų (87 proc.) pažymi, kad mokykloje diegiama informacinė sistema, lokalus tinklas, internetas. 34 proc. mokyklų konstatuoja, kad informacija platinama elektroniniu paštu, mokyklos internetinėje svetainėje. 41 proc. nurodo, kad sukurta mokinių ir mokytojų duomenų bazė, 8 proc. mokyklų kuria internetinį dienyną. Tačiau yra mokyklų, kuriose neįdiegtas kompiuterinis vidaus tinklas, neatidaryta mokyklos internetinė svetainė, nekompiuterizuoti mokomųjų dalykų kabinetai, mokyklos neturi informacinio centro. Daugiausia kompiuterių tenka I – IV klasių gimnazijų moksleiviams (santykis atskirose mokyklose labai skirtingas – 1 kompiuteris klasei, 1 kompiuteris 5 -10 mokinių ir panašiai).

Sukūrus švietimo informacinį tinklą, sudaromos prielaidos ir valdymo struktūroms pereiti prie kokybiškai naujos vadybos. IKT plėtra keičia tradicinę mokymosi sampratą, sudaro sąlygas plėtoti tęstinį, nuotolinį mokymą ir neformalųjį ugdymą. Tačiau tenka konstatuoti, kad IKT bendrojo lavinimo mokyklose būklė neatitinka šiuolaikinių reikalavimų. Apskritai IKT veiksniai yra palankūs švietimo sistemai, ugdymo institucijoms, tačiau technologiniai ištekliai yra



nepakankami. Tai pažymi visos mokyklos, kurių strateginiai planai buvo analizuojami. Technologinių veiksnių įtaka mokyklos veiklos efektyvinimui ypač skiriasi regioniško aspekto. Akivaizdūs miestų ir periferijos skirtumai.

Apibendrintai galima konstatuoti, kad išorinės aplinkos analizėje bendrojo lavinimo mokyklos išsamiausiai analizuoja socialinius veiksnius, turinčius įtakos mokyklos veiklai. Išorinės aplinkos veiksnių analizėje vyrauja neigiamos įtakos turintys veiksniai, t.y. ryški tendencija labiau neigiamos išorinės mokyklos aplinkos konteksto nei teigiamos. Tai leidžia daryti prielaidą, kad bendrojo lavinimo mokyklos dirba sudėtingomis išorės aplinkos sąlygomis. Projektuodamos savo institucijos strategiją jos turi įvertinti išorinės aplinkos teikiamas galimybes ir rizikos veiksnius. Mokyklų išorinės aplinkos poveikis tampa pastaruoju metu vis stipresnis, sunkiai valdomas arba nevaldomas pačios institucijos apskritai. Tai verčia mokyklas ieškoti išeičių ir/ar prisitaikymo galimybių. Mokyklų - lyderių situacija yra lengvesnė konkurencijos aspektu.

Mokyklų išorinės aplinkos analizėse neaptikta „veiksnių įtaka – pasekmė mokyklai“ diados analizės pavyzdžių. Nustatyta labiausiai formali, neišsami politinių veiksnių analizė. Didžiojoje daugumoje atvejų vyrauja teisinę mokyklos bazę iliustruojančių dokumentų sąrašas šalies, regiono / savivaldybės ir retu atveju pačios mokyklos lygmenimis (mokyklos nuostatai).

Galima daryti prielaidą, kad nepalanki ir turinti didelę įtaką išorinė mokyklų aplinka didina mokyklų diferenciaciją pagal įvairių jos veiklos sričių kokybės būklę. Šį procesą ypač spartina nepakankami ir netolygiai pasiskirstę mokyklų išteklių, demografinė šalies situacija, ekonominė būklė ir kt. veiksniai.

Demografinė šalies situacija, ekonominė šalies būklė aktualizuoja daugelį socialinių problemų, kurių sprendimui reikalingi ŠMM ir kitų sričių ministerijų bendri susitarimai.

Švietimo organizacijos yra atviros sistemos, kurios sąveikauja su aplinka – visais išoriniais veiksniais, potencialiai ar faktiškai darančiais įtaką. Išorės aplinkos veiksniai paprastai skiriami į dvi grupes: tiesioginius ir netiesioginius (Bagdonas ir kt., 2004). Tiesioginiai veiksniai – vartotojai, konkurentai, tiekėjai, darbo išteklių, įstatymai ir kitos reguliavimo normos. Netiesioginiai – tai politiniai, ekonominiai, socialiniai, technologiniai, ekologiniai veiksniai. Išorinės aplinkos elementus sieja daug priežastinių ryšių ir jų sklaidos laipsnis aplinkoje yra skirtingo masto ir reikšmingumo.

### 3.4. Mokyklų vidinės aplinkos analizės raiškos ypatumai strateginiuose planuose

#### 3.4.1. Mokyklų teisinės bazės analizės tendencijos

Mokyklos dažniausiai savo vidinės aplinkos analizę atlieka pagal šią struktūrą:

- teisinė bazė;
- organizacinė struktūra;
- žmogiškieji ištekliai;
- finansiniai ir materialieji ištekliai;
- planavimo sistema;
- apskaitos sistema (tai nurodo labai mažas skaičius mokyklų);
- ryšių sistema, informacinė ir komunikavimo sistemos;
- vidaus darbo kontrolė (vidaus audito ir kontrolės sistema).

Mokyklų vidinių veiksmų analizės skiriasi savo apimtimi, forma. Analizuotų mokyklų strateginių planų vidaus aplinkos analizių turinys rodo, kad kai kurios mokyklos ją atlieka laisva forma pristatydamos mokyklą, detalizuodamos pagrindinius veiksmus, išsamiai pateikdamos veiksmus ir pagrįsdamos juos konkrečiais rodikliais ar jų dinamika, kitaip tariant, gana skirtingai. Apibūdindamos teisinę bazę, vienos mokyklos apsiriboja keletu sakinių, įvardindamos, kad „savo veiklą grindžia švietimą reglamentuojančiais dokumentais, vyriausybės ir savivaldybės nutarimais, teisės aktais ir kt. dokumentais“. Kitos mokyklos išvardija jų veiklą ir ugdymo turinį reglamentuojančius dokumentus, nurodo, jog vadovaujasi ir apskrities / miesto / rajono strateginiu planu, Mokyklos nuostatais. Daugiausia mokyklų vadovaujasi šiais dokumentais:

- Valstybės ilgalaikės raidos strategija (Žin., 2002, Nr. 113-5029);
- Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatomis (Žin., 2003, Nr. 71-3216);
- Lietuvos Respublikos švietimo įstatymu (Žin., 2003, NR. 63-28530);
- Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymu (Žin., 1994, Nr. 55-1049);
- Lietuvos Respublikos vaikų teisių apsaugos pagrindų įstatymu (Žin., 1996, Nr. 33-807);
- Lietuvos Respublikos specialiojo ugdymo įstatymu (Žin., 1998, Nr. 115-3288);
- Neformaliojo vaikų švietimo koncepcija (Žin., 2006, Nr. 4-15);
- Vaikų ir jaunimo socializacijos programa (Žin., 2004, Nr. 30-995);

- Nacionalinės narkotikų kontrolės ir narkomanijos prevencijos 2004-2008 metų programa ir įgyvendinimo priemonės (Žin., 2005, Nr. 135-4851);
- Pedagogų atestacijos nuostatai (Žin., 1998, Nr. 22-561);
- Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatais (Žin., 2005, Nr. 108-3974);
- Lietuvos vaikų ikimokyklinio ugdymo koncepcija (1989);
- Priešmokyklinio ugdymo koncepcija (Švietimo ir mokslo ministro 2000-11-09 įsakymu Nr. 1374);
- Neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymu (Žin., 1998, Nr. 66-1909);
- Valstybinės švietimo priežiūros nuostatais (Žin., 2004, Nr. 105-3888).

Dalis mokyklų teisinę savo bazę apibūdina tokia forma:

„Mokykla vadovaujasi:

- LR įstatymais, LR Vyriausybės nutarimais, Švietimo ir mokslo ministro įsakymais;
- Rajono savivaldybės tarybos, savivaldybės administracijos, Švietimo skyriaus įsakymais, nutarimais;
- Mokyklos nuostatais;
- Mokyklos darbuotojų pareigybių aprašais;
- Darbo tvarkos taisyklėmis;
- Mokyklos direktoriaus įsakymais;
- Kolektyvine sutartimi;
- Paramos gavėjo statusu;
- kitais teisiniais dokumentais“.

Pastaroji forma labiau atspindi vidinę mokyklos teisinę bazę. Didžioji dauguma mokyklų nesivadovauja kolektyvine sutartimi. Tai leidžia daryti prielaidą, kad ne visose švietimo organizacijose yra profesinės sąjungos narių. Mokyklų veiklą organizuoja, administruoja ir vykdo mokyklos administracija ir Mokyklos taryba. Apie biudžeto lėšų panaudojimą mokyklos vadovas atsiskaito mokyklos bendruomenei ir miesto / rajono savivaldybės administracijai.

### **3.4.2. Mokyklų organizacinės struktūros analizės ypatumai**

Organizacinė mokyklų struktūra strateginiuose planuose pristatoma labai įvairiai. Pateikiame keletą pavyzdžių.

N mokykloje veikia šios valdymo institucijos:

- Mokyklos direktorius, kuris yra skiriamas įstatymų nustatyta tvarka ir vykdo Mokyklos nuostatuose numatytas funkcijas;
- Direktoriaus pavaduotojos ugdymui, vykdo Mokyklos nuostatuose numatytas funkcijas;
- Direktoriaus pavaduotojas administracijai ir ūkiui, kurio veiklą reglamentuoja Mokyklos nuostatai.

Mokykloje veikia šios savivaldos institucijos:

- Mokyklos taryba – aukščiausia Mokyklos savivaldos institucija, telkianti mokinių, jų tėvų (globėjų) ir pedagogų atstovus svarbiausiems mokyklos veiklos tikslams ir uždaviniams numatyti ir įgyvendinti;
- Mokytojų taryba - savivaldos institucija pagrindiniams mokytojų, pedagogų profesiniams bei ugdymo klausimams spręsti. Ją sudaro mokyklos vadovai, visi mokykloje dirbantys mokytojai ir kiti ugdymo procese dalyvaujantys darbuotojai;
- Mokinių taryba – savivaldos institucija, kurią sudaro po du mokinius iš kiekvienos 8-12 klasės. Koordinuojama mokytojo vykdo Mokyklos nuostatuose numatytas priemones;
- Metodinė taryba – savivaldos institucija metodinei veiklai organizuoti. Ją sudaro mokyklos metodinių grupių pirmininkai. Vadovaujasi Metodinės tarybos nuostatais (pagal N mokyklos strateginį planą).

N mokyklos organizacinės struktūros strateginiame plane pateikimo forma:

„N vidurinė mokykla yra bendrojo lavinimo įstaiga, kuri teikia bendrąjį pradinį, pagrindinį ir vidurinį išsilavinimą. Įstaigą sudaro 30 klasių komplektai: pradinio ugdymo programa 3-4 klasėse – 4 komplektai, pagrindinio ugdymo programa 5-8 klasėse – 12 komplektų, pagrindinio ir vidurinio ugdymo programa 9-12 klasėse – 14 komplektų. Klases komplektuoja direktoriaus pavaduotoja ugdymui, vadovaudamasi mokyklos nuostatuose ir darbo tvarkos taisyklėse nustatyta tvarka. Mokinių paskyrimą į klases įsakymu tvirtina mokyklos direktorius. Klasių komplektų skaičius tvirtina N savivaldybės administracija.

**Mokyklos taryba** – aukščiausia savivaldos institucija, telkianti ugdytinių tėvus (globėjus), mokytojus, kitus darbuotojus, mokinius svarbiems įstaigos veiklos uždaviniams spręsti.

**Mokyklos taryba** – nuolat veikianti mokyklos savivaldos institucija, mokytojų profesiniams ir bendriems tikslams spręsti. Ją sudaro direktorius, direktoriaus pavaduotojos ugdymui, mokytojai, bendruomenės slaugytoja, socialinė pedagogė, psichologė, bibliotekininkės, spec. pedagogės, logopedė.

Ugdymo institucijos uždavinius taip pat padeda įgyvendinti **metodinė taryba, mokytojų atestacijos ir specialiojo ugdymo komisijos, prevencinio darbo grupė.**

**Pavadootoja ūkiui** rūpinasi įstaigos patalpų paruošimu darbui, sanitarija ir higiena, organizuoja aplinkos personalo darbą, pastatų, inventoriaus, ugdymo priemonių apsaugą, yra materialiai atsakingas asmuo. Vykdo kitas pareiginiame apraše numatytas funkcijas. Į aplinkos personalą įeina virėjos, darbininkai, kiemsargiai, sargai, pagalbiniai darbininkai, valytojos, laborantė, kurie vykdo pareiginiuose aprašuose numatytas funkcijas.

**Slaugytoja** – vykdo vaikų sveikatos priežiūrą, mitybos ir maitinimo bei sanitarinio – higieninio režimo organizavimą ir koordinavimą, švietėjišką darbą bendruomenėje. Vykdo kitas pareiginiame apraše numatytas funkcijas.

**Vyriausia buhalterė** vykdo buhalterinę apskaitą pagal mokyklos **apskaitos politiką**. Vykdo kitas pareiginiame apraše numatytas funkcijas.

**Raštinės vedėja** rengia ir įformina dokumentus pagal Dokumentų rengimo ir įforminimo bei Raštvedybos taisykles, vykdo ir kitas pareigybių apraše numatytas funkcijas“.

N mokyklos organizacinės struktūros pavyzdys pagal mokyklos strateginio plano vidinės aplinkos analizės turinį:

„Organizacinė struktūra. Mokykloje 2006-2007 m.m. mokėsi 550 mokinių, buvo 23 klasių komplektai. 2007-2008 m.m. – 549 mokiniai, 23 klasių komplektai. Etatų skaičius: 2007-2008 m.m. iš mokinio krepšelio 8,0, iš aplinkos lėšų – 28,75“ (N mokyklos strateginis 2008-2010 metų veiklos planas, p. 4).

N mokyklos organizacinės struktūros pavyzdys pagal mokyklos strateginį planą:

„Organizacinė struktūra. Gimnazija teikia priešmokyklinį ugdymą, bendrąjį pradinį, pagrindinį ir vidurinį išsilavinimą bei įgyvendina ugdymo procesą pagal Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklų bendruosius ugdymo planus.

Numatomos ugdymo individualizavimo ir diferencijavimo kryptys ir nuostatos.

Gimnazijoje mokoma keturių užsienio kalbų, vykdomas ankstyvasis užsienio kalbų mokymas. Gabiems mokiniams sudarytos galimybės mokytis branduolio dalykus išplėstiniu kursu, išreikšti save papildomojo ugdymo srityse, dalyvauti projektuose, olimpiadose, konkursuose, rinktis įvairius žinių gilinimo modulius. Mokiniam, turintiems mokymosi sunkumų, individualiai teikiama pagalba pamokų metu. Ugdymo įstaigoje tiriami mokinių papildomojo ugdymo poreikiai. Papildomajam ugdymui skirtos valandos panaudojamos maksimaliai tenkinti mokinių poreikius.

Gimnazijoje įrengtas Profesinio informavimo taškas, 2007 m. taškas akredituotas. Mokiniam teikiama profesinio informavimo, orientavimo ir kt. konsultacijos.

Gimnazijoje kasmet rengiamos ir vykdomos vaikų ir paauglių nusikalstamumo prevencijos programos, organizuojami įvairūs renginiai žalingų įpročių prevencijai.

Gimnazijoje veikiančios savivaldos institucijos (Gimnazijos taryba, Mokytojų taryba, Mokinių komitetas, Metodinė taryba) dalyvauja sprendžiant ir tobulinant ugdymo proceso, socialinius, finansinius ir kt. gimnazijos bendruomenės veiklos klausimus.

Dalykų ugdymo turinio, programų rengimo, mokinių pasiekimų vertinimo sistemos tobulinimo klausimai svarstomi 9 dalykų metodiniuose būreliuose, vienijančiuose visą mokytojų bendruomenę.

Gimnazija, siekdama racionalaus ir produktyvaus bendravimo su tėvais, organizuoja Tėvų dienas, vykdo apklausas, organizuoja susirinkimus, susitikimus ir kt.“ (N mokyklos 2007-2012 m. strateginis veiklos planas, p. 3).

N mokyklos organizacinės struktūros pavyzdys pagal mokyklos strateginį planą:

„Organizacinė struktūra.

1. Priešmokyklinis ugdymas.
2. Pradinio ugdymo programa.
3. Pagrindinio ugdymo programa.
4. Vidurinio ugdymo programa“ (N mokyklos 2006-2009 m. strateginis veiklos planas, p. 1).

Pateiktieji mokyklų organizacinės struktūros analizės pavyzdžiai iš strateginių veiklos planų rodo, kad mokyklos strateginių planų rengėjų grupės skirtingai suvokia švietimo organizacijos struktūrą.

Vadybos ir švietimo vadybos teoretikai organizacinę struktūrą apibūdina kaip:

- konkretų santykių modelį, kurį sukuria vadovai, kad paskirstytų ir koordinuotų organizacijos narių darbą;
- funkcijų, kurių dėka skirstoma, organizuojama ir koordinuojama organizacijos veikla, visumą (Švietimo vadyba, 2006, p. 82).

Kadangi švietimo organizacijų strategija ir aplinkos sąlygos nėra kardinaliai skirtingos, nėra didelės organizacijų struktūrų įvairovės.

K. B. Everard, G. Morris (1997) organizacijos struktūrą apibūdina kaip keturių komponentų visumą. Organizacijos komponentai pagal minėtus autorius yra: struktūra, kultūra, žmonės, technologijos. Taigi galima organizacijų sandarą suvokti kaip struktūrinę ir kultūrinę, kurios abi yra svarbios ir neatsiejamos.

Ypač glaudžias ir reikšmingas organizacijos struktūros ir strategijos sąsajas akcentuoja daugelis autorių (Mintzberg, Vasiliauskas ir kt.).

Švietimo organizacijos atlieka daug funkcijų – ne tik ugdymo (edukacinę), bet ir socialinę, kultūrinę, informacinę, integracinę ir kt. Jos kaip konkrečios veiklos sudaro mokyklos veiklą

kaip visumą. Organizacinės struktūros samprata siejama ir su pagrindinėmis vadybos funkcijomis: planavimu, organizavimu, vadovavimu ir kontrole.

Atliekant strateginių planų content analizę pastebėta, kad mokyklos šią struktūrinę plano dalį įvardija dvejopai: „organizacinė struktūra“, „organizacijos struktūra“. Šios sąvokos nėra tapačios ir šiuo atveju vartotina „organizacinės struktūros“ sąvoka, kuri išreiškia funkcijų / veiklų santykių sistemų visumą / modelį, kurio dėka planuojama, skirstoma, organizuojama, koordinuojama organizacijos veikla. Tokią mokyklos organizacinės struktūros sampratą atspindi apie penktadalio mokyklų (9 iš 53, t.y. 16,98 proc. ) organizacinės struktūros turinio analizė.

Pagal savo organizacinės struktūros analizės turinį mokyklas galima suskirstyti į keletą grupių:

- mokyklos, savo organizacinę struktūrą pateikiančios ugdymo veiklos, kaip pagrindinės mokyklos veiklos, aspektu (priešmokyklinis, pradinis, pagrindinis, vidurinis ugdymas) (26,41 proc.);
- mokyklos, savo organizacinę struktūrą apibūdinančios kiekybiškai (klasių komplektų skaičius) (13,20 proc.);
- mokyklos, organizacinę struktūrą charakterizuojančios per valdymo struktūros sistemą (mokyklos direktorius, pavaduotojai, mokytojai ir kt. personalas) (24,52 proc.);
- mokyklos, organizacinę struktūrą apibūdinančios kaip veiklų (funkcijų) ir valdymo sistemų visumą (16,98 proc.);
- mokyklos, organizacinės struktūros analizėje pateikiančios mokinių skaičių, klasių komplektų skaičių, etatų skaičių (18,89 proc.).

Mokyklų kaip specifinių organizacijų organizacinė struktūra yra panaši. Skiriasi organizacinės struktūros analizės.

### **3.4.3. Žmogiškųjų išteklių analizės ypatumai ir vyraujančios tendencijos**

Žmogiškųjų išteklių analizę mokyklos atlieka skirtingai. Vienos mokyklos strateginiame plane pateikia tik vadovų, pedagogų, darbuotojų skaičių, nurodo jų išsilavinimą, kvalifikaciją, darbo stažą, etatų skaičių. Daugiau nei pusė tirtų mokyklų papildomai pateikia informaciją apie mokinių skaičių, klasių komplektų skaičių. Beveik trečdalis mokyklų strateginiuose planuose atlieka išsamią žmogiškųjų išteklių analizę, pateikdami ne tik formalią statistiką (mokinių, mokytojų skaičius), bet iliustruodami žmogiškųjų išteklių analizę išsamia informacija (duomenimis, skaičių dinamika), kuri ir atskleidžia mokyklos stipriąsias personalo ir mokinių kontingento puses bei problemas. Didžiosios daugumos mokyklų (76 proc.) žmogiškųjų išteklių analizė rodo moksleivių skaičiaus mažėjimo tendenciją, pakankamai aukštą pedagogų

kvalifikaciją (didžiąją pedagogų dalį sudaro vyresnieji mokytojai), stebima mokytojų metodininkų ir ekspertų skaičiaus augimo tendencija. Mokyklų vadovų (direktorių ir pavaduotojų) daugiausia turi II vadybinę kategoriją, tačiau yra ir neatestuotų. Nuo 2006 metų dalis vadovų studijuoja II pakopos magistrantūros studijose. Kadangi ne visos mokyklos savo strateginių planų vidaus situacijos analizėje pateikia išsamius duomenis apie žmogiškuosius išteklius, atlikti kiekybinę analizę nebuvo tikslinga dėl per mažo duomenų patikimumo. Tyrimo metu nebuvo galima nustatyti ir vyraujančių mokinių kontingento charakteristikos tendencijų dėl tos pačios priežasties. Galima tik paminėti keletą ryškesnių ypatumų, kuriuos pavyko išvelgti, atliekant žmogiškųjų išteklių analizės turinio analizę:

- mokyklose dirba pedagogų, neturinčių aukštojo išsilavinimo. Dalis jų šiuo metu studijuoja neakivaizdžiai;
- dalykinėje sistemoje dirba pedagogų, neturinčių pedagoginės kvalifikacijos;
- mokyklose dirba ir neatestuotų pedagogų;
- didžiausią skaičių pedagoginio personalo sudaro darbuotojai, kurių pedagoginio darbo stažas yra virš 15 metų, kiek mažiau – 5-10 metų darbo stažą turinčių pedagogų; tačiau šis skaičius yra mažesnis nei tų, kurie dirba mokyklose virš 25 metų. Tai rodo, kad mokyklose ryški vyresnio amžiaus pedagogų dalis ir ganėtinai nedidelis jaunų specialistų skaičius; daliai (nuo 3 – 11 proc.) mokytojų mokykla yra ne pagrindinė darbovietė;
- nuolat pedagogai kelia savo kvalifikaciją;
- mokyklose yra nedidelė pedagoginio personalo kaita;
- mokyklose dirba mokytojų, turinčių tik aukštesnį išsilavinimą;
- mokinių kontingentą charakterizuoja šie ypatumai:
  - 1) auga specialiųjų poreikių vaikų skaičius;
  - 2) ryškiai didėja mokinių sergamumas;
  - 3) moksleivių tėvų socialinė padėtis, šeimyninė padėtis, užimtumas, rūpinimasis vaikais kelia pagrįstą susirūpinimą;

Pateikiamas vienos mokyklos žmogiškųjų išteklių analizėje identifikuotas „mokyklos socialinis pasas 2006-2007 m. m.“, iliustruojantis minėtas problemas (9 lentelė).

9 lentelė

**„N“ mokyklos socialinis pasas 2006-2007 m.m.**

<b>Mokyklos socialinis pasas 2006-2007 m.m.</b>	<b>1-4 kl.</b>	<b>5-6 kl.</b>	<b>8-7 kl.</b>	<b>9-10 kl.</b>	<b>Iš viso</b>
Vaikai, kurių vienas ar abu tėvai bedarbiai	23	13	35	8	79
Našlaičiai	12	10	21	6	49
Kalintys tėvai	1	1	1	0	3



Vaikai iš nepilnų šeimų	30	30	52	29	141
Mokiniai, kuriems tėvai neužtikrina gyvenimo ir mokymosi sąlygų	3	2	10	0	15
Globojami vaikai	9	6	7	2	24
Mokiniai, linkę pažeidinėti mokyklos tvarką	6	6	7	2	24
Blogai lankantys mokiniai	0	0	11	10	21

- 4) valstybinių brandos egzaminų rezultatai yra panašūs arba aukštesni nei respublikos vidurkis ar savivaldybėje daugiausia matematikos dalyko;
- 5) įstojusiųjų į aukštąsias mokyklas abiturientų skaičius svyruoja dažniausiai 76 proc. – 81 – 91 proc. intervale;
- 6) kai kurios mokyklos turi gerų pasiekimų miesto, rajoninėse, šalies ir tarptautinėse olimpiadose, konkursuose, projektuose;
- 7) baigę pagrindinio ugdymo programą į 11 klasę mokytiis ateina skirtingas skaičius mokinių. Vienose mokyklose jis siekia apie 38 proc., kitose – apie 60 proc., dar kitose mokyklose šis procentas yra aukštesnis. Tai priklauso nuo mokyklos situacijos: jos geografinės padėties, mokyklos prestižo (įvaizdžio), mokyklos pasiekimų, rodiklių, mokytojų profesionalumo, rajono mikrorajono ekonominės – socialinės būklės, mokyklos profilio, užsienio kalbos pasirinkimo galimybių ir kt. veiksnių;
- 8) mokinių kaita per mokslo metus nėra labai didelė. Kai kuriose mokyklose ji sudaro 5 – 20 mokinių;
- 9) vis daugiau mokinių kaip antrąją užsienio kalbą renkasi rusų kalbą;
- 10) labai neryškiai didėja mokinių mokymosi pažangumas (78 - 82 – 94 – 96 proc. skalėje);
- 11) didėja, o kai kuriose mokyklose mažai kinta, pamokų nelankymo rodikliai. Kai kuriose mokyklose jie gana aukšti (pvz., iš viso mokykloje mokosi 983 mokiniai. 2006-2007 m.m. praleista pamokų – 60143);
- 12) į rajonų mokyklas mokiniai atvyksta mokytiis iš gana įvairaus skaičiaus gyvenviečių (4,7 ir daugiau).

Žmogiškųjų išteklių analizės turinio tyrimas parodė, kad dalies mokyklų pedagoginiai etatai yra daugiau finansuojami iš aplinkos lėšų (santykis yra apie 1-3).

Žmogiškųjų išteklių mokyklose analizė rodo didžiausius kiekybinius skirtumus tarp mokinių kontingento skaičių. Labiau kokybiniai skirtumai ryškūs tarp miestų ir rajonų mokyklų pedagoginio personalo kvalifikacijos. Miestų mokyklose yra didesnis skaičius pedagogų, turinčių aukštesnę kvalifikacinę kategoriją.

### 3.4.4. Planavimo sistemos mokyklose analizės ypatumai

Mokyklos savo veiklą planuoja ruošdamos 3-5-7 metų strateginius veiklos planus, metines veiklos programas, mokslo metų ugdymo planą, teminius bei individualius ugdomosios veiklos planus, klasės auklėtojų veiklos planus, metodinių grupių veiklos programas / planus, specialiojo ugdymo komisijos veiklos programas, socialinio pedagogo, vidaus darbo kontrolės, ūkinės veiklos, savivaldos institucijų veiklos programas, bibliotekos (kai kurios mokyklos informavimo centro) veiklos programas, mėnesinius mokyklos veiklos planus, mokyklos biudžeto ir kt. planus. Kai kurių rajonų mokyklos nuo 2006-2007 m.m. rengia mokyklos metinės veiklos programą pagal vieningą rajono mokyklų modelį. Strateginiuose veiklos planuose mokyklos planavimo sistemos analizės neatlieka. Apsiriboja tik planų ir programų analize. Kai kurių gimnazijų strateginiuose planuose identifikuoti teiginiai, apibūdinantys patį planavimo proceso organizavimą mokyklose. Nustatyta, kad:

- mokyklose stiprinama stebėsenos sistema, padedanti iškelti bendrosios mokyklos būklės gerinimo uždavinius;
- į planavimo procesą įtraukiama vis daugiau gimnazijos bendruomenės narių;
- strateginį mokyklos veiklos planą dažniausiai rengia mokyklos direktoriaus įsakymu patvirtinta strateginio plano rengimo grupė.

Strateginio plano rengimo grupę paprastai sudaro: mokyklos direktorius(-ė), direktoriaus pavaduotojos(-ai), metodinių grupių vadovai, keletas mokytojų. Dažniausiai grupę sudaro apie 7 – 9 – 11 žmonių. Nepavyko tyrimo metu aptikti grupės sudėtyje mokinių, socialinių partnerių, tėvų tarybos atstovų.

Strateginiai mokyklų veiklos planai rengiami vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 828, patvirtinta strateginio planavimo metodika, kvalifikacinių vadybos seminarų ir renginių metu įgyta patirtimi. Daugiau nei trečdalis mokyklų strateginio veiklos plano prieduose talpina Mokyklos tarybos, Metodinių grupių ir kt. planus.

Vienetai mokyklų siūlymus dėl strategijos ar veiklos planavimo renka, apklausdami pedagogus, moksleivius ir dar rečiau – tėvus. Dažniausiai planuojant mokyklos veiklą taikomos standartinės, įprastos procedūros: savianalizės rezultatai, medžiaga, nuomonių tyrimo rezultatai, mokyklų duomenų bazės duomenys ir kt. Tyrimo metu nustatyta, kad mokyklos planuoja nevienodą veiklos sričių skaičių (nuo 2 iki 13 veiklos sričių).

Tyrimas parodė, kad mokyklų planavimo sistemos analizė yra labai formali ir panaši. Analizės požymių iš esmės neidentifikuota; nustatyta, kad mokyklos apsiriboja planavimo sistemą sudarančių planų konstatacija.

### **3.4.5. Finansinių mokyklos išteklių analizės ypatumai strateginiuose veiklos planuose**

Mokyklų finansinių, finansinių / materialinių išteklių analizės turinį strateginiuose veiklos planuose sudaro: finansinių išteklių šaltinių įvardijimas (mokinio krepšelis, savivaldybės biudžeto asignavimai (aplinkos lėšos), specialiųjų programų (projektinės, fondų / programų) ir rėmėjų lėšos.

28 analizėse konstatuojama (52,83 proc.), kad mokinio krepšelio lėšų pilnai pakanka ugdymo plano realizavimui, t.y. mokytojų atlyginimams, socialinio draudimo įmokoms, mokytojų kvalifikacijos kėlimui, vadovėliams. Dažnai mokyklos per finansinius metus sutaupo lėšų ir jas perskirsto pagal savivaldybės nustatytą tvarką.

Nepakanka mokinio krepšelio lėšų mokymo priemonėms įsigyti. Savivaldybių suformuotas aplinkos lėšų biudžetas nėra pakankamas ir netenkina mokyklų poreikių. Mokyklos pažymi, kad iš skiriamų asignavimų mokyklos aplinkai finansuoti užtenka tik būtiniausioms reikmėms.

Pastaruoju metu mokyklos turi rėmimo fondus, kuriuos sudaro lėšos mokyklos bendruomenės narių (dažniausiai tėvų), pervedamos mokyklai 2 proc. nuo sumokėtų pajamų mokesčio. Šias lėšas mokyklos naudoja būtiniausioms reikmėms.

Dalis mokyklų finansinių išteklių analizėje pateikia savo institucijos metinį biudžetą. Tai nustatyta tik 7 (13,20 proc.) analizuotais atvejais iš 53, todėl daryti finansinių išteklių apibendrintą analizę yra netikslinga. Didžioji dalis mokyklų apsiriboja konkrečių metų biudžeto struktūros pateikimu pagal finansavimo šaltinį, t.y. konkrečiai nurodo kiek vieniems finansavimo metams mokyklos biudžetą sudaro mokinio krepšelio lėšų, aplinkos lėšų, fondų ir rėmėjų lėšų ar pajamų už atsitiktines paslaugas (aktų salės, valgyklos nuoma ir kt.).

Pagal analizėje rastus atvejus galima konstatuoti, kad nuo 2005 metų iki 2009 metų mokyklų, kuriose mažai kito mokinių skaičius, biudžeto lėšos didėjo. Labai išsami finansinių / materialinių išteklių analizė identifiukuota Kretingos pranciškonų gimnazijos strateginiame veiklos plane, išsamios analizės – Kretingos Marijono Daujoto vidurinės mokyklos strateginiame veiklos plane, Pakruojo rajono Žemynos, Plungės rajono Alsėdžių, Klaipėdos Hermano Zudermano, Šilalės rajono Kaltinėnų Aleksandro Stulginskio, Anykščių rajono Kavarsko, Rietavo Lauryno Ivinskio gimnazijų ir kt. bendrojo lavinimo mokyklų.

### **3.4.6. Apskaitos sistemos analizės ypatumai mokyklų strateginiuose planuose**

Vadovaujantis Lietuvos Respublikos buhalterinės apskaitos įstatymo 9 straipsniu (2001 m. lapkričio 6 d. įsakymas Nr. IX–574), Lietuvos Respublikos vidaus kontrolės ir vidaus audito 2002 m. gruodžio 10 d. įsakymu Nr. IX–253, Lietuvos Respublikos Finansų ministro 2003 m.

gegužės 8 d. įsakymu Nr. 1K–123 „Dėl minimalių finansinių kontrolės reikalavimų patvirtinimo“ mokyklos parengia ir direktorius įsakymais patvirtina buhalterinės apskaitos politikos įgyvendinimo tvarkų aprašus. Tai yra:

- apskaitos politikos bendrosios nuostatos;
- finansų kontrolės taisyklės;
- buhalterinės apskaitos dokumentų saugojimo tvarkos aprašas;
- asmenų, turinčių teisę pasirašyti apskaitos dokumentus, parašų sąrašas;
- tarnybinių automobilių ir jų atsarginių detalių įsigijimo, apskaitos ir nurašymo tvarkos aprašas;
- turto nurašymo ir likvidavimo tvarkos aprašas;
- atsargų apskaitos tvarkos aprašas;
- programų sąmatų sudarymo tvarkos aprašas;
- atsiskaitymo su atsakingais asmenimis tvarkos aprašas;
- inventorizacijos tvarkos aprašas;
- buhalterinės apskaitos organizavimo tvarkos aprašas;
- ilgalaikio ir trumpalaikio turto apskaitos tvarkos aprašas;
- kasos darbo organizavimo ir kasos darbo atlikimo tvarkos aprašas;
- atsiskaitymo su kreditoriais ir debitoriais tvarkos aprašas;
- buhalterinės apskaitos registrai;
- darbo laiko apskaitos žiniaraščio pildymo tvarkos aprašai;
- supaprastintų pirkimų, taikant įprastą komercinę praktiką, taisyklės;
- kompiuterių ir techninių priemonių naudojimo tvarkos aprašas ir kt.

Daugiausia mokyklos apskaitos sistemos analizėje tik nurodo, kad naudojasi finansų kontrolės ir buhalterinės apskaitos tvarka, patvirtinta mokyklos direktoriaus. Kaip jau buvo minėta skyriaus pradžioje, didžioji dauguma mokyklų šios srities analizės strateginiuose planuose neatlieka apskritai.

### **3.4.7. Ryšių sistemos mokykloje analizės ypatumai strateginiuose planuose**

Atlikus mokyklų ryšių sistemos analizių turinio tyrimą, paaiškėjo, kad dažniausiai ji atliekama dvejopai. Vienos mokyklos pateikia tik duomenis apie IKT mokykloje būklę, kitos mokyklos analizėje greta IKT būklės nurodo mokyklos išorinius ryšius su užsienio, šalies, rajono mokyklomis bei kitomis organizacijomis. Remiantis tyrimo duomenimis galima konstatuoti, kad daugelis mokyklų bendradarbiauja su užsienio mokyklomis, tarp kurių ryšiai užsimezgė

dalyvaujant tarptautiniuose projektuose. Ypač bendradarbiavimas išsiplėtė mokykloms pradėjus vykdyti daugiašalį ES Socrates projektą bei kitus projektus: Socrates Comenius 1 „Mokymasis visais pojūčiais“, Socrates Lingue E „Tulpės ir klumpės“, UNESCO asocijuotų mokyklų projektas „Mūsų laikas“, „Baltijos jūros“ projektas, Aštuonių Europos šalių programa „Europa – 8“, „Pažinkime Europos tautas“, Socrates Comenius 1.2 „Europa, kviečiame vėl“ ir kt. Šalies mokyklų bendradarbiavimas stiprėja dalyvaujant projektuose „Mažoji Lietuva“, „Moksleiviškos mūsų prosenelių, senelių ir tėvų tradicijos“. Bendradarbiavimo ryšiai palaikomi su savivaldybių administracijų švietimo skyriais, Vaiko teisių apsaugos tarnybomis, policijos komisariatais, pedagoginėmis – psichologinėmis tarnybomis, jaunimo švietimo centrais, Pedagogų profesinės raidos centru, muzikos, meno mokyklomis, Šaulių sąjunga, Ruklos mokomuoju pulku, aukštosiomis šalies mokyklomis (kolegijomis ir universitetais) ir kt. institucijomis – krašto muziejais, parapija, katechetikų metodiniu centru ir pan.

Ryšių, informacinę ir komunikacinę sistemą mokyklos apibūdina dažniausiai per tris komponentus:

- elektroninis paštas, internetas;
- mokytojų, moksleivių ir jų pasiekimų duomenų bazės;
- finansų kompiuterinės programos.

Šie elementai detalizuojami statistiškai, tačiau ne visais atvejais.

2006 metais mokyklose buvo numatyta diegti švietimo procesų informacijos valdymo sistemą „Žinios“. Tačiau buvo pasirinktas ir mokyklose pradėtas įdiegti A. ir V. Versekų E – diennas kaip parankesnis tėvams, priimtinesnis dėl duomenų saugumo, naudojimo patogumo.

Dalis mokyklų bibliotekose yra įdiegę informacinę sistemą „MOBIS“ ir kt. Keletas mokyklų nurodo, kad siekiant užtikrinti greitą keitimąsi informacija elektroninių būdu, visiems mokytojams sukurtos elektroninio pašto dėžutės.

Apibendrinant galima teigti, kad mokyklos plėtoja bendradarbiavimo ryšius su įvairiomis šalies institucijomis ir užsienio mokyklomis, diegia informacines sistemas, dauguma turi savo institucijos puslapius, elektroninius dienynus.

Tai rodo mokyklų ryšių, komunikacinių, informacinių sistemų efektyvesnę integraciją jų veikloje.

### **3.4.8. Vidaus audito ir kontrolės sistemos analizės ypatumai mokyklų strateginiuose planuose**

Vidaus auditą mokyklos atlieka kasmet, vadovaudamasis Bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito metodika (2002). Vidaus auditą inicijuoja mokyklos direktorius ir atlieka jo

įsakymu sudaryta darbo grupė. Mokyklų vidaus veiklos kontrolė vykdoma pagal mokyklos priežiūros planą. Už mokyklos finansinę veiklą yra atsakingas direktorius. Finansų kontrolė vykdoma vadovaujantis mokyklos direktoriaus patvirtintomis finansų kontrolės taisyklėmis. Mokyklų finansinę veiklą kontroliuoja savivaldybių kontrolieriaus taryba, Valstybės kontrolierius, savivaldybių administracijų švietimo skyriai, savivaldybių centralizuotos audito tarnybos.

Dalis mokyklų nurodo, kad vidaus darbo priežiūrą vykdo:

- mokyklos direktorius;
- direktoriaus pavaduotojai ugdymui;
- KVA grupė.

Pedagogai ir kiti darbuotojai vadovaujasi mokyklos direktoriaus patvirtintais pareigybių aprašais (instrukcijomis), vidaus darbo tvarkos taisyklėmis, pedagoginė veikla vykdoma pagal ugdymo planus. Paprastai vidaus darbo kontrolė vykdoma pagal administracijos suskirstytas kontroliuojamos veiklos sritis ir jų darbo individualius planus. Vidaus darbo kontrolės ataskaita skelbiama mokytojų tarybos posėdžiuose, direkciniuose pasitarimuose. Metų pabaigoje darbuotojai pristato savo metinės veiklos ataskaitas.

Atlikus mokykloje vidaus auditą (dalinį arba pilną / platųjį), audito grupės rengia analizuotos srities ataskaitą, paruošiama jos santrauka, su kuria susipažįsta ir analizuoja metodinės grupės, savivaldos organizacijos, administracija. Remiantis išvadomis, ruošiama mokyklos veiklos programa.

Mokykloms ypač naudingas vidaus ir išorės auditas. Vidaus auditas pačioms mokykloms sudaro galimybes įsivertinti savo veiklą pagal konkrečias sritis, nuodugniai atskleidžiant įvairius vertinamų sričių aspektus, kurie daro įtaką mokyklos ugdymo, valdymo ir kt. kokybei, skatina nuolatinę mokyklos kaitą, leidžia veiksmingiau projektuoti mokyklos strategiją ir optimizuoti jos įgyvendinimo procesą. Mokyklos vidaus auditas yra tęstinis procesas. Mokyklos veiklos planavimas ir realizavimas labiausiai priklauso nuo to, kaip save vertina pati mokykla, kaip mokyklos bendruomenė ir jos grupės sutaria dėl mokyklos problemų, kokias numato tobulinimo kryptis, kaip geba pasiskirstyti išteklius jų realizavimui. Tam geriausiai tinka mokyklos vidaus auditas, kuris leidžia įvertinti visas mokyklos veiklos sritis, padeda numatyti strategiją bei taktiką.

Organizacijoje svarbiau yra kaip strategija yra kuriama, o ne kaip ji atrodo popieriuje. Vidaus audito rezultatų analizė, strategijos kūrimo procesas leidžia mokyklos bendruomenės nariams dalyvauti tęsiniame, dinamiškame, paremtame nenutrūkstamu bendravimu, padedančiu plėtoti kompetencijas, mokyti, priimti atsakomybę procese.

Vidaus audito privalumai – sutelkta bendruomenė, išaugusi asmeninė darbuotojų atsakomybė, geresni tarpusavio santykiai, tobulėjimo poreikis, objektyvus mokyklos veiklos vertinimas, kompleksinis požiūris į mokyklos organizaciją, jos tikslus, prioritetus ir kt.

Apibendrinant mokyklų vidinės aplinkos analizės ypatumus strateginiuose planuose galima teigti:

- dalis mokyklų vidinės aplinkos analizei neteikia pakankamai reikšmės;
- kai kurių struktūrinių analizės dalių turinys yra formalus pobūdžio, neatskleidžiantis išsamios vidinės aplinkos sudedamųjų dalių charakteristikos;
- išsamiausiai mokyklos analizuoja žmogiškuosius išteklius, pagrįsdamos juos įvairiais duomenimis;
- kai kurios mokyklos detalizuoja ir finansinių / materialinių išteklių analizę bei informacinių sistemų analizę;
- mokyklų vidinės aplinkos analizės turinyje išryškėja nors ir netiesiogiai bendro pobūdžio problemos ir ypatumai, kurie būdingi beveik visoms nūdienos švietimo institucijoms. Sudėtinga identifikuoti mokyklų vidinės aplinkos analizės turinyje specifines, atskirai mokyklai būdingas problemas ar ypatumus;
- mokyklos skiriasi gebėjimo atlikti vidinės aplinkos analizę lygiu.

Teorinių šaltinių analizė leidžia teigti, kad vidinę organizacijos aplinkos struktūrą sudaro:

- ištekliai (darbuotojai, finansai, materialinės vertybės, technologijos, informacija);
- organizacijos kultūra;
- organizacijos struktūra;
- informacijos sistemos;
- darbuotojų tarpusavio santykiai (organizacijos klimatas).

Sisteminei švietimo organizacijų kaitai didžiausią įtaką daro išorinė aplinka ir organizacijų kultūra. Ji tiesiogiai ir netiesiogiai įtakoja ir organizacijų valdymo efektyvumą, t.y. vadybos funkcijų – planavimo, organizavimo, vadovavimo, kontrolės realizavimo strategijas ir mechanizmus.

Deja, tenka konstatuoti, kad mokyklos veiklos strateginio planavimo metodika nenumato (ir todėl mokyklos neatlieka) mokyklos vidinės aplinkos analizės struktūroje tokio reikšmingo elemento kaip organizacijos kultūra.

### **3.5. SSGG analizės ypatumai ir tendencijos mokyklų strateginiuose planuose**

SSGG analizė – tai mokyklos organizacijos analizavimas keturiais aspektais: stipriosios (privalumai) ir silpnosios (trūkumai) pusės, galimybės ir grėsmės (pavojai). „Identifikavus

stipriuosius ir silpnuosius organizacijos bruožus, potencialias galimybes ir gresiančius pavojus, atsiranda galimybė išsamiau ir tiksliau planuoti galimas veiklos strategijas“ (Želvys, 2003, p. 24). P9 strategijos – tai organizacijos pivalumų panaudojimas atsiveriančioms galimybėms realizuoti; TG strategijos – tai organizacijos trūkumų neutralizavimas, pasinaudojant atsiveriančiomis galimybėmis; PP strategijos – tai organizacijos pivalumų panaudojimas potencialiems pavojams išvengti; TP strategijos – organizacijos trūkumų šalinimas, atsižvelgiant į gresiančius pavojus.

### 3.5.1. Mokyklų stiprybių / privalumų raiška SSGG analizėse

Atlikus 72 mokyklų SSGG analizės turinio tyrimą, gauta masė teiginių. Daugiausia teiginių gauta (1582), identifikuojant mokyklų stiprybes arba privalumus. Mokyklos įvardija nuo 7 iki 16 ir daugiau stiprybių, kurios pasikartoja vidutiniškai apie 13 kartų. Teiginiai buvo kategorizuojami. Iš viso išskirta 13 kategorijų, jos skirstytos į subkategorijas (130), kurios pasikartoja atitinkamą skaičių kartų (vidutiniškai 6 kartus). Mokyklų stipriųjų pusių raiškos tendencijos atspindėtos 10 lentelėje.

10 lentelė

#### Bendrojo lavinimo mokyklų stipriųjų pusių raiškos tendencijos (N=1582)

Eil. Nr.	Kategorija (N=13)	Teiginių skaičius	Subkategorija (N=130)	Pasikartojimo dažnis	%
1.	Žmogiškieji ištekliai	13	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aukšta pedagogų kvalifikacija.</li> <li>• Jaunas pedagogų kolektyvas.</li> <li>• Stiprus pedagoginio personalo potencialas.</li> <li>• Nedidelė mokytojų kaita.</li> <li>• Sumažėjęs mokytojų antraeilininkų skaičius.</li> <li>• Moksleivių intelektualinis potencialas.</li> <li>• Geroji mokytojų patirtis ir jos sklaida.</li> <li>• Mokytojų kompiuterinio raštingumo lygis.</li> <li>• Kryptinga atestacija.</li> <li>• Didelis atestuotų aukštesnei kategorijai pedagogų skaičius.</li> <li>• Mokyklos vadovų II vadybinė kategorija.</li> <li>• Moksleivių mokymosi motyvacija.</li> <li>• Pedagogų darbo stažas.</li> </ul>	<p>48</p> <p>12</p> <p>7</p> <p>21</p> <p>18</p> <p>9</p> <p>16</p> <p>11</p> <p>6</p> <p>32</p> <p>19</p> <p>3</p> <p>41</p>	<p>40,0</p> <p>10,0</p> <p>5,83</p> <p>17,5</p> <p>15,0</p> <p>7,5</p> <p>13,3</p> <p>9,16</p> <p>5,0</p> <p>26,6</p> <p>15,8</p> <p>2,5</p> <p>34,16</p>
2.	Mokinių pasiekimai	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Įstojusiųjų į aukštąsias mokyklas procentas.</li> <li>• Valstybinių egzaminų rezultatai.</li> <li>• Reti kurso kartojimo atvejai.</li> <li>• Pasiekimai olimpiadose, konkursuose.</li> <li>• Įstojusiųjų į užsienio aukštąsias mokyklas abiturientų skaičius.</li> <li>• Neformalaus ugdymo mokinių pasiekimai</li> </ul>	<p>31</p> <p>23</p> <p>2</p> <p>16</p> <p>2</p> <p>18</p>	<p>25,8</p> <p>19,16</p> <p>1,6</p> <p>13,3</p> <p>1,6</p> <p>15,0</p>



			šalies, miesto, rajono mastu. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mokinių kompiuterinio raštingumo lygis.</li> <li>• Mokinių užsienio kalbų mokėjimo lygis.</li> <li>• Geri brandos egzaminų rezultatai.</li> </ul>	7 1 6	5,83 0,8 5,0
3.	Ugdymo proceso organizavimo kokybė	13	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernių mokymo technologijų taikymas.</li> <li>• Ugdymo proceso individualizavimas ir diferencijavimas.</li> <li>• IKT panaudojimas ugdymo procese.</li> <li>• Tinkamai organizuotas ugdymo procesas.</li> <li>• Sustiprintas dalykų mokymas.</li> <li>• Aiški atsiskaitymo ir vertinimo sistema.</li> <li>• Ugdymo proceso organizavimo vertinimas.</li> <li>• Optimalus mokinių skaičius klasėse.</li> <li>• Ugdymo problemos organizuojamos ir sprendžiamos su mokiniais.</li> <li>• Gera mokyklos materialinė bazė.</li> <li>• Koordinaciniai pasitarimai.</li> <li>• Aktyvi metodinės tarybos veikla.</li> <li>• Bibliotekos veikla.</li> </ul>	23 31  28 21 7 9 5  12 1  13 1 15 4	19,16 25,8  23,3 17,5 5,83 7,5 5,8  10,0 0,83  10,83 0,83 12,5 3,3
4.	Pagalba mokiniams	17	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ugdymo tikslai, uždaviniai, metodai derinami prie individualių mokinių poreikių.</li> <li>• Adaptuotos ir modifikuotos programos specialių poreikių mokiniams.</li> <li>• Sukurta specialių poreikių mokinių ugdymo pagalbos sistema (logopedė, psichologė, socialinė pedagogė).</li> <li>• Profesinio orientavimo, informavimo ir konsultavimo sistema mokiniams.</li> <li>• Mokinių nemokamas maitinimas (soc. remtinų).</li> <li>• Mokinių pavežėjimas.</li> <li>• Galimybė mokiniams naudotis internetu.</li> <li>• Tėvų informavimo apie mokinių pažangą ir pasiekimus sistema.</li> <li>• Partneriški mokinių ir mokytojų santykiai mokymo procese.</li> <li>• Aktyvi prevencinė veikla.</li> <li>• Reguliarus mokinių adaptacijos aptarimas (1-5 klasių).</li> <li>• Gera kontrolinių darbų reguliavimo sistema.</li> <li>• Opertyvus konfliktinių situacijų sprendimas.</li> <li>• Darbo su gabiais mokiniais sistema.</li> <li>• Saugi mokyklos aplinka.</li> <li>• Mokinių skatinimo sistema.</li> <li>• Optimizuotas mokymosi krūvis.</li> </ul>	17  24  3 1 34 23 21 28  8 9 5 3 2 7 5 3 9	14,1  20,0  2,5 0,83 28,33 19,1 17,5 23,3  6,6 7,5 4,16 2,5 1,6 5,83 4,16 2,5 7,5
5.	Mokyklos materialinė bazė	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuolat atnaujinama materialinė bazė.</li> <li>• Renovuotas mokyklos pastatas.</li> <li>• Pakankamas kiekis IKT.</li> <li>• Aprūpinimas mokymo priemonėmis.</li> <li>• Moderniai įrengti kabinetai.</li> <li>• Sanitarinės – higieninės mokyklos sąlygos.</li> </ul>	11 6 13 9 4 1	9,16 5,0 10,83 7,5 3,33 0,83

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naujai įrengta valgykla.</li> <li>• Renovuota sporto salė.</li> <li>• Pakankamos kopijavimo galimybės.</li> </ul>	1 1 1	0,83 0,83 0,83
6.	Mokinių poreikių tenkinimas	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Platus popamokinės veiklos pasirinkimas.</li> <li>• Aukštas moksleivių užimtumas pagal jų poreikius.</li> <li>• Mokinių savivaldos plėtojimas.</li> <li>• Mokyklos veikla grindžiama lygių galimybių suteikimo principu.</li> <li>• Santykiai su mokiniais grindžiami abipuse pagarba.</li> <li>• Geri tėvų ir mokinių atsiliepimai apie mokyklos veiklą.</li> <li>• Geri mokinių dalyvavimo konkursuose, varžybose rezultatai.</li> <li>• Tinkamos sąlygos mokinių saviraiškai.</li> <li>• Kokybiškas maitinimas valgykloje.</li> <li>• Mokyklą remia Almos Adamkienės paramos ir labdaros fondas.</li> </ul>	12 15 6 5 7 9 11 8 1 1	10,0 12,5 5,0 4,16 5,8 7,5 9,16 6,66 0,83 0,83
7.	Mokyklos ryšiai ir bendradarbiavimo mastas	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tėvams siūlomos patogios bendravimo ir bendradarbiavimo formos.</li> <li>• Platūs mokyklos ryšiai su kitomis institucijomis.</li> <li>• Ryšiai su užsienio partneriais.</li> <li>• Ryšiai su socialiniais partneriais.</li> <li>• Bendradarbiavimas su šalies aukštosiomis mokyklomis.</li> </ul>	3 22 18 11 17	2,5 18,3 15,0 9,16 14,1
8.	Mokyklos saugumas	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mokykla turi psichologo pareigybę.</li> <li>• Mokykloje veikia tolerancijos centras.</li> <li>• Teigiama mokinių nuomonė apie mokyklos saugią aplinką.</li> <li>• Ugdomi mokinių socialiniai įgūdžiai.</li> <li>• Palankus ugdymuisi mikroklimatas.</li> <li>• Mokykloje nėra toksinių medžiagų ir kvaišalų platinimo atvejų.</li> <li>• Objektivi pasiekimų vertinimo sistema.</li> <li>• Mokyklos veikla grindžiama demokratiškumo ir humaniškumo principais.</li> <li>• Mokinių mokymosi krūvių optimizavimas.</li> <li>• Vaiko teisių paisymas ir pagarba joms.</li> </ul>	3 1 2 9 6 1 11 17 6 12	2,5 0,83 1,6 7,5 5,0 0,83 9,16 14,1 5,0 10,0
9.	Ugdymo turinys	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ugdymo turinio integravimas.</li> <li>• Mokymo turinio individualizavimas ir diferencijavimas.</li> <li>• Orientacija į ugdymo standartus (tikslas ► rezultatas, jų dermė).</li> <li>• Ugdymo turinio planavimas trumpesniai laikui ir jo koregavimas, atsižvelgiant į mokinių pažangą, pasiekimų lygį, siekiant geresnių mokymosi rezultatų.</li> <li>• Sustiprintas dalykų mokymas.</li> <li>• Papildomų dalykų pasirinkimo galimybės</li> </ul>	13 52 31 1 5 9	10,83 43,3 25,8 0,83 4,86 7,5
10.	Mokyklos kultūra	11	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gilios mokyklos tradicijos.</li> <li>• Demokratiški santykiai.</li> </ul>	21 17	17,5 14,1

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geras mokyklos įvaizdis.</li> <li>• Nuoširdus mokytojų ir mokinių bendravimas.</li> <li>• Estetiška mokyklos aplinka.</li> <li>• Gilios bendradarbiavimo su tėvais tradicijos.</li> <li>• Sveikos gyvensenos propagavimas.</li> <li>• Prioritetas etnokultūrinėms vertybėms.</li> <li>• Mokyklos atvirumas pokyčiams.</li> <li>• Aktyvi koncertinė veikla.</li> <li>• Mokytojų noras tobulėti ir keistis.</li> </ul>	9 19 29 26 7 3 6 5 18	7,5 15,83 24,1 21,6 5,8 2,5 5,0 4,86 15,0
11.	Mokyklos dalyvavimas įvairiose programose	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktyvi projektinė veikla.</li> <li>• Dalyvavimas šalies ir tarptautinėse programose.</li> <li>• Pasiekimai šalies ir tarptautiniuose konkursuose.</li> <li>• Mokytojų dalyvavimas ekspertų grupėse.</li> <li>• Metodinių grupių narių dalyvavimas rajono metodinėje veikloje.</li> <li>• Dalyvavimas „Mokyklų tobulinimo“ programoje.</li> <li>• Mokyklos inicijuojami apskrities, miesto, šalies renginiai.</li> </ul>	23 17 9 2 3 7 7	19,1 14,1 7,5 1,6 2,5 5,8 5,8
12.	Mokyklos valdymas	19	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aukštas vadovų kompetencijos lygis.</li> <li>• Vidaus audito, veiklos planų vykdymo analizės rezultatų panaudojimas planavimui.</li> <li>• Efektyvus valdymo procesas.</li> <li>• Griežta veiklos rezultatų apskaita.</li> <li>• Lanksti informavimo sistema.</li> <li>• Dėmesys pedagogų kvalifikacijos tobulinimui.</li> <li>• Aktyvi metodinių grupių veikla.</li> <li>• Efektyvi kontrolės sistema.</li> <li>• Dėmesys ugdymo kokybei.</li> <li>• Padėti tiriamosios – analitinės veiklos pagrindai.</li> <li>• Realiai veikiantis įsivertinimo mechanizmas.</li> <li>• Geri ryšiai su socialiniais partneriais.</li> <li>• Efektyviai pritraukiamos rėmėjų lėšos.</li> <li>• Glaudūs tarpusavio santykiai: vadovas – mokytojas – mokinys – vadovas.</li> <li>• Kontrolė susieta su mokyklos uždavinių įgyvendinimu.</li> <li>• Įsiklausoma į tėvų nuomonę, pagal galimybes į ją atsižvelgiama.</li> <li>• Mokyklos dokumentacija.</li> <li>• Galimybės mokytojų savišvietai ir saviraiškai.</li> <li>• Efektyvus lėšų panaudojimas.</li> </ul>	19 19 21 14 6 17 23 27 29 1 28 16 12 1 1 2 1 14 18	15,83 15,83 17,5 11,6 5,0 14,1 19,1 22,5 24,1 0,83 23,3 13,3 10,0 0,83 0,83 1,66 0,83 11,6 15,0
13.	Mokyklos geografinė padėtis	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gera mokyklos geografinė padėtis užtikrina mokinių skaičiaus stabilumą.</li> </ul>	3	2,5

Didžiulė tyrimo metu gauta teiginių, atspindinčių mokyklų stipriąsias puses / privalumus masė, leido juos kategorizuoti pagal vyraujančius ypatumus ir išryškinti pagrindines stipriųjų pusių grupes pagal aukščiausią procentinę išraišką, jas konkretizuojant trim reikšmingiausiais teiginiais dažniausiai pasikartojančiais kiekvienoje kategorijų grupėje.

11 lentelė

### Mokyklų stiprybių reitingas

Eil. Nr.	Kategorija (N=13)	Teiginių skaičius	Didžiausią procentinę išraišką turintys teiginiai	%
1.	Mokyklos valdymas	269	1. Dėmesys ugdymo kokybei. 2. Efektyvi kontrolės sistema. 3. Aktyvi metodinių grupių veikla.	24,1 22,5 19,1
2.	Žmogiškieji ištekliai	243	1. Aukšta pedagogų kvalifikacija. 2. Pedagogų darbo stažas. 3. Didelis atestuotų aukštesnei kategorijai pedagogų skaičius.	40,0 34,16 26,6
3.	Pagalba mokiniui	202	1. Nemokamas socialiai remtinių vaikų maitinimas. 2. Tėvų informavimo apie mokinių pažangą ir pasiekimus sistema. 3. Adaptuotos ir modifikuotos programos specialiųjų poreikių mokiniams.	28,33 23,3 20,0
4.	Ugdymo proceso organizavimo kokybė	170	1. Ugdymo proceso individualizavimas ir diferencijavimas. 2. IKT panaudojimas ugdymo procese. 3. Modernių ugdymo technologijų taikymas.	25,8 23,3 19,16
5.	Mokyklos kultūra	160	1. Estetiška mokyklos aplinka. 2. Gilios bendradarbiavimo su tėvais tradicijos. 3. Gilios mokyklos tradicijos.	24,1 21,6 17,5
6.	Ugdymo turinys	111	1. Mokymo turinio individualizavimas ir diferencijavimas. 2. Orientacija į ugdymo standartus (tikslas → rezultatas, jų dėmė). 3. Ugdymo turinio integravimas.	43,3 25,8 10,83
7.	Mokinių pasiekimai	106	1. Įstojusiųjų į aukštąsias mokyklas skaičius. 2. Valstybinių egzaminų rezultatai. 3. Neformalaus ugdymo mokinių pasiekimai šalies, miesto, regiono mastu.	25,8 19,16 15,0
8.	Mokinių poreikių tenkinimas	75	1. Aukštas mokinių užimtumas pagal jų poreikius. 2. Platus popamokinės veiklos pasirinkimas. 3. Geri mokinių dalyvavimo konkursuose, varžybose rezultatai.	12,5 10,0 9,6
9.	Mokyklos ryšiai ir bendradarbiavimo mastas	71	1. Platūs mokyklos ryšiai su kitomis institucijomis. 2. Ryšiai su užsienio partneriais. 3. Bendradarbiavimas su šalies aukštosiomis mokyklomis.	18,3 15,0 14,1
10.	Mokyklos dalyvavimas įvairiose programose	68	1. Aktyvi projektinė veikla. 2. Dalyvavimas šalies ir tarptautinėse programose. 3. Pasiekimai šalies ir tarptautiniuose konkursuose.	19,1 14,1 7,5
11.	Mokyklos saugumas	57	1. Mokyklos veikla grindžiama demokratiškumo ir humanizmo principais. 2. Vaiko teisių paaiskinimas ir pagarba joms.	14,1 10,0

			3. Objektivi pasiekimų vertinimo sistema.	9,16
12.	Mokyklos materialinė bazė	47	1. Pakankamas kiekis IKT. 2. Nuolat atnaujinama materialinė bazė. 3. Apsirūpinimas mokymo priemonėmis.	10,83 9,16 7,5
13.	Mokyklos geografinė padėtis	3	1. Gera mokyklos geografinė padėtis užtikrina mokinių skaičiaus stabilumą.	2,5

Iš esmės mokyklos privalumai apima labai platų mokyklos veiklos sričių spektrą, tačiau skiriasi savo reikšmingumu. Mokyklos valdymas, žmogiškieji ištekliai ir pagalba mokiniui – trys pagrindinės mokyklų stipriosios pusės, kurios išryškėjo SSGG turinio analizės metu. Kiek mažiau tačiau taip pat savo stipriąją pusę mokyklos laiko ugdymo proceso organizavimo kokybę. SSGG analizėje identifikuotas ir mokyklų kultūros reikšmingumas. Tyrimo rezultatų pagrindu ugdymo turinys (jo diferencijavimas, individualizavimas ir integravimas) ir mokinių pasiekimai yra mažiau stiprios mokyklų pusės. Tik trims iš 72 mokyklų yra palanki geografinė padėtis, kuri užtikrina mokinių skaičiaus mokykloje stabilumą. 47 mokyklos iš 72 (65,2 proc.) savo stipriąją pusę laiko materialinę bazę. Didžiąją šių mokyklų dalį sudaro Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Šiaulių, Panevėžio, Kretingos miestų bendrojo lavinimo mokyklos (daugiausia gimnazijos arba siekiančios gimnazijos statuso mokyklos).

### 3.5.2. Mokyklų silpnųjų / trūkumų raiška SSGG analizėse

Atlikus 72 strateginių planų SSGG turinio analizę, identifikuoti 1057 teiginiai, atspindintys silpnąsias mokyklų puses, t.y. 525 teiginiais mažiau nei identifikuota stipriųjų mokyklos pusių. Teiginiai pasikartoja vidutiniškai apie 13 kartų. Gauta teiginių masė suskirstyta į 15 kategorijų. Kiekvienai kategorijai paskirta nuo 2 iki 16 teiginių, pasikartojančių skirtingu dažniu. Gauti duomenys pateikiami 12 lentelėje.

12 lentelė

#### Bendrojo lavinimo mokyklų silpnųjų pusių raiškos tendencijos (N=1057)

Eil. Nr.	Kategorija (N=15)	Teiginių skaičius	Teiginiai	Pasikartojimo dažnis	%
1.	Materialinė mokyklos bazė	16	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legalių programų trūkumas.</li> <li>• Biblioteka neatitinka šiuolaikinių reikalavimų.</li> <li>• Neatitinkanti reikalavimų sporto salė (nerenovuota, sena, per maža, nėra inventoriaus, įrengimų, dušų, persirengimo kambarių).</li> <li>• Valgyklos būklė (trūksta technologinių įrengimų, per maža, nerenovuota, pasenę virtuvės įrengimai, seni baldai).</li> </ul>	21 12 17 11	25,9 14,8 20,98 13,58

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasenęs vamzdynas ir elektros instaliacija.</li> <li>• Mokyklos pastato būklė.</li> <li>• Patalpų trūkumas. Patalpos neatitinka higienos reikalavimų.</li> <li>• Mokomųjų priemonių stoka.</li> <li>• Pasenę IKT. Trūksta kompiuterių.</li> <li>• Trūksta programinės grožinės literatūros.</li> <li>• Nėra laboratorijų (chemijos, fizikos, gamtos mokslų).</li> <li>• Nėra poilsio zonų.</li> <li>• Pasenę mokyklos baldai.</li> <li>• Reikalavimų neatitinkantis stadionas.</li> <li>• Internetinio ryšio problemos.</li> <li>• Nėra darbo vietų individualiam ir savarankiškam darbui.</li> </ul>	<p>9</p> <p>13</p> <p>10</p> <p>37</p> <p>28</p> <p>14</p> <p>6</p> <p>9</p> <p>24</p> <p>14</p> <p>26</p> <p>7</p>	<p>11,11</p> <p>16,0</p> <p>12,34</p> <p>45,67</p> <p>34,56</p> <p>17,28</p> <p>7,40</p> <p>11,11</p> <p>29,6</p> <p>17,28</p> <p>32,09</p> <p>8,64</p>
2.	Finansiniai ištekliai	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finansavimas pagal „faktą“.</li> <li>• Nepakankamas aplinkos finansavimas.</li> <li>• Per mažai pritraukiama lėšų iš šalies (iš fondų, rėmėjų).</li> <li>• Nepakanka finansų reikalingam pagalbiniam personalui.</li> <li>• Trūksta lėšų mokyklos renginiams.</li> <li>• Trūksta lėšų mokymo priemonėms ir technologijoms.</li> <li>• Nėra privačių rėmėjų.</li> </ul>	<p>13</p> <p>26</p> <p>22</p> <p>4</p> <p>7</p> <p>36</p> <p>2</p>	<p>16,0</p> <p>32,09</p> <p>27,1</p> <p>4,9</p> <p>8,64</p> <p>44,4</p> <p>2,46</p>
3.	Pagalba mokiniui	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Per dideli mokinių krūviai.</li> <li>• Nepakankama pedagoginė – psichologinė pagalba.</li> <li>• Pagalbos gabiems mokiniams stoka.</li> <li>• Per mažai laiko individualiam mokinių darbui organizuoti.</li> <li>• Per mažai dėmesio mokinių pažangai įvertinti ir aptarti.</li> <li>• Mokiniams prastas susisiekimasis su mokykla.</li> <li>• Neoptimalus pamokų tvarkaraštis.</li> <li>• Mažai dėmesio mokinių problemoms.</li> </ul>	<p>43</p> <p>19</p> <p>12</p> <p>6</p> <p>13</p> <p>4</p> <p>2</p> <p>6</p>	<p>53,08</p> <p>23,45</p> <p>14,8</p> <p>7,40</p> <p>16,04</p> <p>4,93</p> <p>2,46</p> <p>7,40</p>
4.	Mokinių mokymosi motyvacija	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Silpna (labai silpna) mokymosi motyvacija.</li> <li>• Mažai mokinių dėmesio ir atsakomybės už savarankišką mokymąsi.</li> <li>• Pamokų be priežasties praleidinėjimas.</li> <li>• Vengimas lankyti mokyklą.</li> </ul>	<p>38</p> <p>11</p> <p>7</p> <p>2</p>	<p>46,9</p> <p>13,58</p> <p>8,64</p> <p>2,46</p>
5.	Mokinių kontingentas	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daugelio mokinių šeimose sunkios ekonominės – socialinės sąlygos.</li> <li>• Yra mokinių šeimų, gyvenančių žemiau skurdo ribos.</li> <li>• Didelis skaičius mokinių, turinčių sveikatos problemų.</li> <li>• Mokinių drausmės problemos.</li> </ul>	<p>19</p> <p>2</p> <p>16</p> <p>11</p>	<p>23,45</p> <p>2,46</p> <p>19,75</p> <p>13,58</p>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nemažėja specialių poreikių vaikų skaičius.</li> <li>• Nėra intereso papildomai veiklai.</li> <li>• Neduoda laukiamo rezultato įvairios prevencinės programos ir akcijos.</li> <li>• Pasitaiko smurto ir kt. atvejų, kurie slepiami.</li> <li>• Silpni socialiniai įgūdžiai.</li> <li>• Sunkiai priima diegiamas vertybes.</li> </ul>	16 3 10 1 5 8	19,75 3,70 12,34 1,23 6,17 9,87
6.	Mokinių – mokytojų santykiai	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepakankamai geranoriškas pedagogų požiūris į specialių poreikių mokinius.</li> <li>• Žemas mokinių pasitikėjimas mokytojais.</li> </ul>	1 3	1,23 3,70
7.	Mokyklos ir šeimos bendradarbiavimas	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepakankamas pedagoginis tėvų švietimas.</li> <li>• Tėvų informavimo apie mokinių pažangumą ir pasiekimus sistemos nebuvimas. Informavimo nepakankamumas.</li> <li>• Aukštas tėvų abejingumo lygis.</li> <li>• Tėvų atsakomybės už vaikų ugdymą stoka.</li> <li>• Bendradarbiavimo su šeima formų įvairovės stoka.</li> </ul>	9 17 10 18 15	11,11 20,98 12,34 22,22 18,5
8.	Pedagoginio personalo darbo sąlygos	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dideli mokytojų darbo krūviai.</li> <li>• Mažas darbo užmokestis.</li> <li>• Didelis kiekis netikslingų darbų.</li> <li>• Nėra mokykloje mokytojams individualios darbo vietos.</li> <li>• Mokykloje mokytojams stinga IKT individualiam naudojimui.</li> </ul>	51 33 2 3 17	62,96 40,74 2,46 3,70 20,98
9.	Mokymo proceso organizavimas	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mokymo tempo ir užduočių diferencijavimo stoka.</li> <li>• Per menka tarpdalykinė integracija.</li> <li>• Per mažai dėmesio mokymo optimizavimui.</li> <li>• Dermės „tikslas – metodai – rezultatas“ stoka.</li> <li>• Mokymosi pasiekimų vertinimas.</li> </ul>	40 28 11 1 3	49,38 34,56 13,58 1,23 3,70
10.	Pedagoginis personalas	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepakankamas mokytojų pasirengimas dirbti pagal atnaujintas bendrąsias programas.</li> <li>• Nėra mokytojų padėjėjų.</li> <li>• Trūksta anglų kalbos mokytojo (1,25 etato).</li> <li>• Trūksta IKT mokytojo.</li> <li>• Dirba mokytojai, kuriems mokykla nėra pagrindinė darbovietė.</li> <li>• Žema kai kurių dalykų mokytojų kompetencija.</li> <li>• Trūksta kvalifikuotų matematikos, geografijos, technologijų mokytojų.</li> </ul>	17 12 9 5 8 7 3	20,98 14,8 11,11 6,17 9,87 8,64 3,70
11.	Dalyvavimas projektuose,	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Per silpnai įsijungiama į projektinę veiklą.</li> </ul>	18	22,22

	programose		<ul style="list-style-type: none"> <li>Nedalyvaujama pasikeitimo mokiniais programose.</li> </ul>	7	8,64
12.	Mokymosi pasiekimai	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Žemas brandos egzaminų rezultatų vidurkis.</li> <li>Brandos ir valstybinių egzaminų rezultatų vidurkis mažesnis už šalies vidurkį.</li> <li>Nedidėja įstojusių į aukštąsias mokyklas abiturientų skaičius.</li> </ul>	12 10 4	14,81 12,34 4,93
13.	Mokyklos psichologinis klimatas	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trūksta mokytojų bendradarbiavimo.</li> </ul>	15	18,51
14.	Mokyklos valdymas	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepakankamai ieškoma papildomo finansavimo šaltinių.</li> <li>Silpna metodinių grupių veikla.</li> <li>Per mažai reprezentuojama mokykla šalies mastu.</li> <li>Nepakankami ryšiai su socialiniais partneriais.</li> </ul>	17 8 3 13	20,98 9,87 3,70 16,04
15.	Aptarnaujantis personalas	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trūksta aptarnaujančio / pagalbinio personalo etatų (sąskaitininkės, kiemsargio, būdinčiojo, sekretorės, laboranto, renginių organizatoriaus).</li> </ul>	5	6,17

Apibendrintai mokyklų trūkumai suskirstyti į 15 grupių, apimančių skirtingas mokyklos organizacijos sritis. Kiekvieną sritį konkretizuoja skirtingą procentinę išraišką turintys teiginiai. 13 lentelėje pateiktas mokyklų silpnųjų pusių, atspindėtų SSGG analizėse, reitingas.

13 lentelė

### Mokyklų silpnųjų reitingas

Eil. Nr.	Kategorija (N=15)	Teiginių skaičius	Didžiausią procentinę išraišką turintys teiginiai	%
1.	Materialinė mokyklos bazė	258	<ol style="list-style-type: none"> <li>Mokomųjų priemonių stoka.</li> <li>Pasenę, trūksta IKT.</li> <li>Internetinio ryšio problemos.</li> </ol>	45,67 34,56 32,09
2.	Finansiniai ištekliai	110	<ol style="list-style-type: none"> <li>Lėšų trūkumas mokymo priemonėms ir technologijoms.</li> <li>Nepakankamas aplinkos finansavimas.</li> <li>Per mažai lėšų pritraukiama iš šalies.</li> </ol>	44,4 32,09 27,1
3.	Pedagoginio personalo darbo sąlygos	106	<ol style="list-style-type: none"> <li>Dideli mokytojų darbo krūviai.</li> <li>Mažas darbo užmokestis.</li> <li>Mokykloje mokytojams stinga IKT individualiam naudojimui.</li> </ol>	62,96 40,74 20,98
4.	Pagalba mokiniui	105	<ol style="list-style-type: none"> <li>Per dideli mokinių krūviai.</li> <li>Nepakankama pedagoginė – psichologinė pagalba.</li> <li>Per mažai dėmesio mokinio pažangai įvertinti ir aptarti.</li> </ol>	53,08 23,45 16,04
5.	Mokinių kontingentas	91	<ol style="list-style-type: none"> <li>Daugelio mokinių šeimose sunkios ekonominės – socialinės sąlygos.</li> <li>Didelis skaičius mokinių, turinčių sveikatos problemų.</li> </ol>	23,45 19,75



			3. Nemažėja specialiųjų poreikių vaikų skaičius.	19,75
6.	Mokymo proceso organizavimas	83	1. Mokymo tempo ir užduočių diferencijavimo tvarka. 2. Per menka tarpdalykinė integracija. 3. Per mažai dėmesio optimizavimui.	49,38 34,56 13,58
7.	Mokyklos ir šeimos bendradarbiavimas	69	1. Tėvų atsakomybės už vaikų ugdymą stoka. 2. Tėvų informavimo apie mokinių pažangą ir pasiekimus sistemos nebuvimas. Informavimo nepakankamumas. 3. Bendradarbiavimo su šeima formų įvairovės stoka.	22,22 20,98 18,50
8.	Pedagoginis personalas	61	1. Nepakankamas mokytojų pasirengimas dirbti pagal atnaujintas bendrąsias programas. 2. Trūksta ( nėra) mokytojo padėjėjo. 3. Trūksta anglų kalbos mokytojo.	20,98 14,80 11,11
9.	Mokinių mokymosi motyvacija	58	1. Silpna (labai silpna) mokymosi motyvacija. 2. Mažai mokinių dėmesio ir atsakomybės už savarankišką mokymąsi. 3. Pamokų be priežasties praleidinėjimas.	46,9 13,85 8,64
10.	Mokyklos valdymas	41	1. Nepakankamai ieškoma papildomo finansavimo. 2. Nepakankami ryšiai su socialiniais partneriais. 3. Silpna metodinių grupių veikla.	20,98 16,04 9,87
11.	Mokymosi pasiekimai	26	1. Žemas brandos egzaminų rezultatų vidurkis. 2. Brandos ir valstybinių egzaminų rezultatų vidurkis mažesnis už šalies vidurkį. 3. Nedidėja įstojusių į aukštąsias mokyklas abiturientų skaičius.	14,81 12,34 4,93
12.	Dalyvavimas projektuose, programose	25	1. Per silpnai įsijungiama į projektinę veiklą. 2. Nedalyvaujama pasikeitimo mokiniams mainų programose.	22,22 8,64
13.	Mokyklos psichologinis klimatas	1	1. Trūksta mokytojų bendradarbiavimo.	18,51
14.	Aptarnaujantis personalas	5	1. Trūksta pagalbinio / aptarnaujančio personalo etatų.	6,17
15.	Mokinių – mokytojų santykiai	4	1. Žemas mokinių pasitikėjimas mokytojais. 2. Nepakankamai geranoriškas pedagogų požiūris į spec. poreikių mokinius.	3,70 1,23

Kaip matyti iš 13 lentelėje pateiktų tyrimo rezultatų, vyrauja trys silpniausios mokyklų sritys: 1) materialinė bazė (2009 metais apie 60 proc. Lietuvos mokyklų dirbo be higieninio paso, t.y. 60 proc. Lietuvos mokyklų patalpos neatitinka higieninių – sanitarinių reikalavimų); 2) finansavimas, ištekliai; 3) pedagoginio personalo darbo sąlygos. Tai grupės veiksmų, kurių įtakos mastą, pobūdį mokyklos kaip organizacijos iš esmės įtakoti mažai gali. Tokios trūkumų grupės, kaip: pagalba mokiniui, mokymo proceso organizavimas, mokyklos valdymas, dalyvavimas projektuose, programose, mokyklos psichologinis klimatas, mokinių – mokytojų santykiai yra pačios mokyklos įtakojamos, koreguojamos, taisomos ir kt. t.y. nuo mokyklos pastangų priklauso jų sprendimo efektyvumas. Mokinių kontingentas, mokinių mokymosi motyvacija, mokymosi pasiekimai yra tiek abiejų ugdymo proceso subjektų (mokinių ir mokytojų) pastangų rezultatas, tiek išorinių mokyklos veiksmų įtakos rezultatas, kai įtaką mokykla ne visada gali valdyti (mokinių mokslumo lygis, socialinė aplinka, kurioje ugdomas

poreikis mokymuisi ir kt.). Galima daryti prielaidą, kad didžioji mokyklos silpnųjų pusių / trūkumų dalis yra pačios institucijos veiklos efektyvumo apraiškos. Jei mokykla geba jas identifikuoti, vadinasi, mato savo silpnąsias puses ir gali ieškoti galimybių jas pašalinti ar bent sumažinti. Tokius mokyklos ketinimus geriausiai gali atspindėti jos galimybių analizė, strategija, veiklos programos.

### **3.5.3. Mokyklų galimybių raiška strateginių planų SSGG analizėse**

Atlikus 72 mokyklų strateginių planų SSGG analizės turinio tyrimą, identifikuoti 372 teiginiai, išreiškiantys mokyklų galimybes. Strateginiuose planuose mokyklų galimybės pateikiamos keliais būdais. Vienos mokyklos atlieka kompleksinę SSGG analizę pagal konkrečias mokyklos veiklos sritis, galimybes apibūdinamos tikslų / uždavinių forma (pvz., skatinti, didinti, išanalizuoti, aktyvinti, tobulinti ir t.t.), kitos mokyklos savo galimybes labiau konkretizuoja. Dalis mokyklų galimybes apibūdina pagal formą „jeigu..., bus galima...“. Pavyzdžiui, „jei augs šalies ekonomika, didės lėšos, skiriamos švietimo įstaigoms, bus galima įgyti daugiau mokymo priemonių“. Šiuo atveju mokyklos modeliuoja savo galimybes, esant perspektyvoje tam tikroms sąlygoms. Tačiau tiksliau įvertinti esamas sąlygas einamuoju laiku (dabarties sąlygomis), numatyti galimybes, įvertinti savo silpnybes ir ypač panaudojant stipriąsias savo institucijos puses. Kai kurios mokyklos galimybes taip ir projektuoja, siekdamos šalinti trūkumus, juos mažinti, panaudodamos savo privalumus. Tačiau tai identifikuota nedaugelio mokyklų galimybių analizėje. Vyrauja gana abstraktus pobūdžio galimybės, kurių formuluotės identiškos organizacijos tikslams. Dažniausiai mokyklos numato nuo 1 iki 13 galimybių (vyrauja 4 galimybės), kurios apima įvairias mokyklos veiklos sritis: materialinės bazės stiprinimą, pedagogų kvalifikacijos kėlimą, finansinių išteklių didinimą, dalyvavimą projektuose – programose, kompetencijų plėtotę, tėvų ir mokinių poreikių tenkinimą, mokinių ir mokytojų santykių gerinimą, mokyklos reitingo kėlimą, gimnazijos statuso siekį, mokymosi krūvių mažinimą, gabių vaikų mokymą, vadybinio meistriškumo tobulinimą ir kt. Identifikuota atveju, kai mokyklos savo galimybes konkretizuoja, pateikdamos galimybes kaip rezultatą. Pavyzdžiui, „15 proc. sumažės mokinių, pažeidžiančių mokyklos vidaus tvarkos taisyklės“; „Pagerės mokyklos estetinis vaizdas“; „Mokytojai pasirėngs dirbti pagal atnaujintas Bendrąsias programas“ ir pan.

**Bendroji lavinimo mokyklų galimybių reitingas SSGG analizėse (N=372)**

<b>Eil. Nr.</b>	<b>Mokyklos galimybių sritį apibūdinanti kategorija (N=17)</b>	<b>Teiginių skaičius (N=372)</b>	<b>Procentas nuo teiginių skaičiaus</b>	<b>Procentas mokyklų (N=72)</b>
1.	Pedagogų kvalifikacija ir jos tobulinimo sistema.	52	13,9	72,2
2.	Projektinė mokyklos veikla.	49	12,36	68,0
3.	Aktyvaus ugdymo metodų panaudojimas.	38	10,21	52,77
4.	Mokyklos veiklos vertinimo sistema (vidaus auditas).	31	8,3	43,05
5.	Mokinių pasiekimai.	30	8,06	41,6
6.	Metodinių grupių veikla.	27	7,25	37,5
7.	Mokyklos strategija.	22	5,91	30,55
8.	Ugdymo turinio planavimas.	20	5,37	27,7
9.	Specialiųjų poreikių turinčių mokinių integracija.	18	4,83	25,0
10.	Papildomojo ugdymo veikla.	17	4,56	23,61
11.	Finansinių išteklių tvarkymas.	14	3,76	19,44
12.	Mokyklos ir šeimos bendradarbiavimas.	12	3,22	16,66
13.	Mokyklos įvaizdis.	9	2,41	12,5
14.	Mokyklos materialinės bazės stiprinimas.	8	2,15	11,11
15.	Mokyklos prevencinė veikla.	7	1,88	9,72
16.	Mokymosi pasiekimų vertinimo sistema.	5	1,34	6,94
17.	Kita.	13	3,49	18,05

Pedagogų kvalifikacija ir jos tobulinimo sistema (72,2 proc.), projektinė mokyklų veikla (68 proc.), aktyvaus ugdymo metodų panaudojimas (52,77 proc.) – tai trys pagrindinės sritys, kuriose mokyklos dažniausiai išvelgia savo didžiausias galimybes.

Mokymosi pasiekimų vertinimo sistema (6,94 proc.), mokyklos prevencinė veikla (9,72 proc.), mokyklos materialinės bazės stiprinimas (11,11 proc.) – trys sritys, kuriose mokyklos išvelgia mažiausiai savo galimybių. Mokyklos strategija (septintoji reitingo vieta tarp keturiolikos sričių) 22 mokykloms iš 72 (t.y. 30,5 proc.) yra viena iš mokyklos galimybių. Mokyklos strategija kiek mažiau nei trečdaliui mokyklų yra reikšminga, plėtojant mokyklos veiklą ir modeliuojant jos vystymosi perspektyvas. 18,05 proc. mokyklų įvardijo įvairias galimybes, kurios yra labiau specifinės, būdingos konkrečiai institucijai. Pavyzdžiui, „Diegiama Suzuki metodika“, „Bendradarbiavimas su n... tarptautinėmis organizacijomis“, „Koncertinė mokyklos veikla“, „Stiprinti instrumentinį muzikavimą“ ir kt. Tai sudaro 3,49 procentus visos teiginių masės (372).

Mokyklų galimybių spektras ženkliai siauresnis nei stipriųjų jos pusių (4,25 kartus) ir silpnybių (2,84 kartus). Tai leidžia daryti prielaidą, kad mokyklos galimybių matymas yra silpnoji mokyklų SSGG analizių vieta. Tai apunkina mokyklų veiklos tobulinimą, vystymą, t.y. kokybinę mokyklos kaitą.

### 3.5.4. Mokyklos grėsmių raiška strateginiuose planuose

Atlikus 72 mokyklų strateginių planų SSGG turinio analizę, identifikuoti 1274 teiginiai, išreiškiantys mokyklų grėsmes. Tyrimo rezultatai rodo, kad mokyklos grėsmės sudaro dvi ryškios grupės – išorinės ir vidinės grėsmės. Dalį grėsmių galima priskirti išorinių ir vidinių veiksnių sąsajų pasekmėms. Remiantis tokiu kvalifikavimo pagrindu grėsmės, analizuojamos darbe, nepaisant to, kad atlikdamos išorinės aplinkos veiksnių analizę, mokyklos iš dalies jas įvardijo. Išorinių grėsmių reitingas pateikiamas 15 lentelėje.

15 lentelė

**Bendrojo lavinimo mokyklų išorinių grėsmių reitingas SSGG analizėse (N=701)**

Eil. Nr.	Mokyklos grėsmes išreiškiantis teiginys	Bendras teiginių skaičius (N=701)	Procentas nuo teiginių skaičiaus	Mokyklų procentas (N=72)
1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepakankamas švietimo sistemos finansavimas, neatitinkantis šiuolaikinių reikalavimų ir poreikių.</li> <li>Mažėja BVP dalis skiriamas švietimui.</li> <li>Šalies ekonomikos augimo tempų ir švietimo finansavimo mažėjimas.</li> </ul>	70	9,98	97,22
2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Per platus ugdymo turinys, vyrauja orientacija į žinias.</li> <li>Profilinių klasių mokiniai priversti rinktis išplėstinių ir bendrąjį kursus ne pagal savo gabumus ar poreikius, bet pagal kitus motyvus (reikia „tilpti“ į nurodytą formalų mokinių skaičių).</li> </ul>	64	9,12	88,88
3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mokymo premonių stoka (pagal mokyklų aprūpinimo standartus stinga būtinų mokymo priemonių).</li> </ul>	62	8,84	86,11
4.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mokinių skaičiaus mažėjimas dėl šalies demografinės situacijos.</li> </ul>	58	8,27	80,55
5.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auganti mokyklų konkurencija.</li> </ul>	56	7,98	77,77
6.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Būtina mokyklos renovacija dėl prastos būklės.</li> </ul>	51	7,27	70,83
7.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepakankamas valstybės dėmesys švietimui, šeimai, socialinių ir pedagoginių problemų sprendimui.</li> </ul>	49	6,99	68,05
8.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Socialiai nepalanki mokyklos aplinka (neigiami socialiniai pokyčiai: didėja bedarbystė, asocialumas, ryškūs neigiami jaunimo elgesio pokyčiai, gilėja socialinė diferenciacija, aktualėja lygios galimybės); aktyvus, perspektyvus jaunimas, kvalifikuoti specialistai išvyksta į didžiuosius miestus ar užsienį; nepalanki kriminogeninė situacija; auga skaičius mokinių, nelankančių mokyklos iki 16 metų; tėvų skurdas ir socialinės problemos neigiamai įtakoja asmenybės formavimąsi ir ryšius su mokykla; auga paauglių agresija, fizinis ir psichologinis smurtas.</li> </ul>	48	6,84	66,66
9.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Neefektyviai kovojama su paauglių nusikalstamumu.</li> <li>Nėra efektyvios ankstyvojo nusikalstamumo prevencijos sistemos.</li> </ul>	40	5,70	55,55
10.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Didėjanti mokyklos atsakomybė ir psichologinis pedagogų krūvis.</li> </ul>	32	4,56	44,44

11.	• Daugėja specialių poreikių mokinių skaičius.	30	4,27	41,66
12.	• Blogėja mokinių sveikatos būklė.	29	4,13	40,27
13.	• Socialinių partnerių realaus dalyvavimo švietimo problemų sprendime stoka.	28	3,99	38,88
14.	• Tinkamos pagalbos specialių poreikių mokiniams mokykloje trūkumas.	20	2,85	27,70
15.	• Kyla problemų su pradinių klasių ir kai kurių dalykų mokytojų darbo vietomis ir krūviais.	17	2,42	23,61
16.	• Trūksta kai kurių dalykų mokytojų (anglų kalbos, informatikos, gamtos mokslų).	16	2,28	22,22
17.	• Nepakankamas mokyklos rėmėjų skaičius ir parama.	9	1,28	12,50
18.	• Neaukštas švietimo bendruomenės, mokyklos prestižas visuomenėje.	7	0,99	9,72
19.	• Ugdymo priemonių stoka, pasenusi mokyklų materialinė bazė turės įtakos ugdymo kokybei.	5	0,71	6,94
20.	• Kai kurie ŠMM vykdomi pokyčiai neatitinka švietimo koncepcijos.	3	0,42	4,16
21.	• Jaunesnius ir perspektyvesnius darbuotojus neapsaugo įstatymai.	2	0,28	2,77
22.	• Modernių technologijų atsiradimas pralenkia mokytojų kompetencijas.	1	0,14	1,38
23.	• Neigiamas žiniasklaidos vaidmuo jaunimo vertybinėms orientacijoms, dvasinei ir fizinei mokinių sveikatai.	1	0,14	1,38
24.	• Kita.	3	0,42	4,16

Nepakankamas švietimo sistemos finansavimas, per platus ugdymo turinys su ryškia orientacija į žinias, pagal mokyklų aprūpinimo standartus būtinų mokymo priemonių stoka, mokinių skaičiaus mažėjimas, auganti mokyklų konkurencija – tai penkios ryškiausios mokyklų SSSG analizėje identifikuotos grėsmės, su kuriomis susiduria šiuolaikinės mokyklos. Nepalanki mokykloms socialinė aplinka, neigiami socialiniai pokyčiai, turintys tiesioginę ir netiesioginę įtaką mokyklų veiklos efektyvumui, kiek mažiau, tačiau taip pat reikšminga grėsmė mokykloms. Tai valstybinio lygmens grėsmės, kurių poveikį mokyklos gali tik nežymiai įtakoti, sušvelninti, ieškodamos būdų, kaip optimaliau išvengti minėtų grėsmių poveikio. Švietimo sistemos finansavimo stoka yra dešimtmečius trunkanti švietimo institucijų problema. Nors mokyklos turi galimybių savo finansinius, o tuo pačiu ir materialinius išteklius padidinti per fondus, programas ar rėmėjų pagalba, šios galimybės neišsprendžia mokykloms būtinų lėšų poreikio problemas. Nors didelis skaičius mokyklų teigiamai vertina „mokinio krepšelio“ metodiką, tuo pačiu finansavimą pagal „faktą“ vertina kaip silpnąją mokyklos pusę / trūkumą. Mokykloms stinga aplinkos lėšų, nes jų dydį lemia konkrečios savivaldybės situacija. Švietimui tenkančios Lietuvos BVP lėšos vienam gyventojui sudaro tik apie pusę ES šalių vidurkio. Todėl Lietuvos švietimo sistema pagal aprūpinimo sąlygas dar negali pretenduoti į ES valstybių senbūvių lygį. Mokyklos veiklą įtakoja netolygi šalies regionų raida, kuri didina skirtumus tarp savivaldybių biudžetų ir vidutinių gyventojų pajamų. Skirtumą tarp savivaldybių biudžetų bendrojo lavinimo mokyklose iš dalies kompensuoja nuo 2002 metų pradėtos skirti valstybės lėšos (mokinio krepšelis).

Per plataus ugdymo turinio su ryškia orientacija į žinias, o ne į mokymąsi mokytis grėsmę (88,88 proc.) sustiprina nuoroda į „valstybinius egzaminus“, kurių rezultatai pastaruoju metu yra vienas iš esminių rodiklių, vertinant mokyklos kokybę, jas reitinguojant, kuriant mokyklos įvaizdį ar siekiant išsivirti konkurencinėje erdvėje. Toks požiūris yra perdėm vienpusiškas, nors orientacija į brandos egzaminų rezultatus yra labai ryški. Šiame kontekste tokios tendencijos, kaip: dideli mokymosi krūviai, blogėjanti vaikų sveikata (vyrauja regėjimo ir laikysenos sutrikimai, daugėja nervų ir virškinimo sistemų ligų), silpnėjanti mokinių mokymosi motyvacija, laiko stoka mažina papildomojo ugdymosi poreikį ir kt. praranda savo aktualumą, nors yra labai svarbūs veiksniai, įtakojantys ugdymosi efektyvumą.

Tėvų bendruomenės pasyvumas mokykloms taip pat yra didelė grėsmė, nes įtakoja mokyklos galimybes, veiksmingai siekti tikslų, kurie keliami nūdienos mokyklai.

Tėvų bendruomenės dalyvavimas mokyklos gyvenime iš vienos pusės lemia pačios visuomenės kultūra, požiūris į švietimo problemas, pilietiškumo lygis, socialinės brandos lygmuo, kita vertus, minėto proceso būklę įtakoja ir pati institucija.

Galima daryti prielaidą, kad mokyklos nėra išnaudojusios visų savo galimybių šiai grėsmei sušvelninti.

Auganti mokyklų konkurencija – viena aktualiausių nūdienos mokyklų problema. Ji yra sukelta demografinės šalies situacijos, kurią švietimo politikai sprendžia pirmiausia mokyklų tinklo pertvarkos keliu, t.y. siekdami racionalaus situacijos valdymo. Tačiau mokyklų tinklo optimizavimas yra sudėtinga kompleksinė problema, kuri švietimo sistemoje turi ne tik teigiamų, bet ir neigiamų padarinių. Kai kurie jų išryškėjo analizuojant strateginius mokyklų planus. Tai – mokinių „perviliojimas“ į kitas mokyklas ne pagal jų realius kokybės rezultatus, bet kitus kriterijus, kompetentingų pedagogų „pritraukimas“ į lyderiaujančias mokyklas, mokyklų geografinė padėtis, susisiekimas, mokyklos materialinė būklė (naujesni pastatai, estetiškesnė aplinka, strategiškai geresnė mokyklos vieta), mokyklos įvaizdis, mokyklos administracijos santykiai su vietos politikais ir kt. Mokyklų akreditacija turi atspindėti jos realius pasiekimus, gebėjimą efektyviai realizuoti savo misiją, gebėjimą keistis ir įgyvendinti realius kokybinius pokyčius. Mokyklų akreditacija turėtų būti glaudžiai siejama su mokyklų tinklo pertvarka.

Mokyklų tinklo pertvarka neigiamai įtakoja ir taip sudėtingą šalies socialinę situaciją, nors daro ir teigiamą efektą kai kurioms socialinėms grupėms.

Mokyklų konkurencija glaudžiai susijusi su kita aktualia švietimo sistemos ir visos visuomenės grėsme – demografinė šalies situacija. Mažas gimstamumas, emigracija, visuomenės sergamumo ir mirštamumo rodiklių didėjimas daro apskritai labai įtemptą šalies demografinę situaciją, kuri nėra prioritetinga valstybės aktyviai remiama sritis. Socialinės, švietimo, kultūros, ūkio, jaunimo, šeimos ir kitų valstybės sričių politikų sistemiškumo stoka neduoda laukiamo

efekto. Demografinė grėsmė švietimo sistemai nebūtų tokia aktuali ekonomiškai stiprioje valstybėje. Lietuvos atveju perėjimo nuo kiekybinių švietimo sistemos rodiklių prie kokybinių pokyčių (pvz., mažesnis vaikų skaičius klasėse leidžia individualizuoti, diferencijuoti ugdymo procesą, neformalaus ugdymo plėtotė, pedagogų darbo krūvio mažinimas, mokytojų padėjėjų pareigybės įvedimas ir kt.) švietimo politikai galimybių nemato.

Mažėjant klasių komplektų skaičiui, keičiantis mokyklos statusui, mažėjant pamokų skaičiui mokyklose išivyrėja įtempti santykiai tarp darbuotojų, daliai mokytojų kyla pavojus prarasti darbą.

Mokyklos grėsmių įtaka jos vystymuisi turi kompleksinį pobūdį (tarpusavyje glaudžiai susiję). Grėsmių ir jų padarinių mokykloms identifikavimas ypač svarbus mokyklos strategijos ir taktikos projektavimui bei įgyvendinimui.

Tyrimo metu identifikuotos ir su mokyklos vidaus aplinka, veiklos būkle susijusios grėsmės. Jos pateikiamos 16 lentelėje. Iš viso identifikuoti 68 vidines grėsmes apibūdinantys teiginiai, kurie pasikartoja vidutiniškai nuo 4 iki 8 karto. Bendra teiginių masė – 573 teiginiai.

16 lentelė

**Bendrojo lavinimo mokyklų vidinių grėsmių raiška SSGG analizėse (N=573)**

<b>Eil. Nr.</b>	<b>Mokyklos grėsmes išreiškiantis teiginys (N=68)</b>	<b>Bendras teiginių skaičius (N=573)</b>	<b>Procentas nuo bendro teiginių skaičiaus</b>	<b>Mokyklų procentas (N=72)</b>
1.	Augantys tėvų ir mokinių poreikiai.	8	1,39	11,11
2.	Mokinių mokymosi motyvacijos mažėjimas.	34	5,93	47,22
3.	Įvairios dokumentacijos didėjimas.	27	4,71	37,50
4.	Stiprėjanti konkurencija tarp pedagogų ir atsirandantis pedagogų susiskaidymas.	16	2,79	22,22
5.	Naujų vidaus taisyklių ir taikomų efektyvių kontrolės formų atmetimas.	5	0,87	6,94
6.	Mokytojų nepasitenkinimo savo darbu didėjimas.	17	2,96	23,60
7.	Akademinių rezultatų prastėjimas.	12	2,09	16,60
8.	Puikiai besimokančius mokinius traukia gimnazijos.	8	1,39	11,11
9.	Dauguma tėvų apsilanko mokykloje tik iškilus problemoms.	21	3,66	29,10
10.	Mikrorajone gyvena daug socialiai remtinų šeimų, klesti alkoholizmas, vartojami narkotikai.	11	1,91	15,27
11.	Nepakankamai aktyviai dalyvaujama įvairių fondų projektuose.	24	4,18	33,33
12.	Neaptvertoje mokyklos teritorijoje nedraudžiamai gali vaikščioti pašaliniai asmenys, kurie niokoja mokyklos teritoriją, ją šiukšlina.	13	2,26	18,05
13.	Nesaugi mokyklos teritorija; mokykla yra šalia judrių gatvių.	11	1,91	15,27
14.	Mokykloje trūksta patalpų.	26	4,53	36,11
15.	Miesto bendruomenės nesuvokimas vykdomos švietimo politikos.	7	1,22	9,72
16.	Auga konkurencija tarp mokinių, kyla bendravimo	9	1,57	12,5

	problemų.			
17.	Mokinių, turinčių elgesio problemų, tėvų pasyvumas.	11	1,91	15,27
18.	Nepakankama tėvų kompetencija ir dėmesys specialių poreikių turintiems vaikams.	4	0,69	5,55
19.	Augantis vaikų agresyvumas, patyčių mastas mokykloje.	17	2,96	23,60
20.	Nepakankamas dėmesys gabių mokinių ugdymui.	3	0,52	4,16
21.	Ryškūs mokinių pasirengimo skirtumai.	1	0,17	1,38
22.	Pradinių klasių patalpos nepritaikytos pradiniam ugdymui.	1	0,17	1,38
23.	Savivaldybės biudžetinės įstaigos statusas užkerta kelią gimnazijos bendruomenei rinktis mokyklos struktūrą, ugdymo filosofiją.	1	0,17	1,38
24.	Švietimo politikos nestabilumas (tiek rajono, tiek respublikos) gali sukelti neracionalius sprendimus.	3	0,52	4,16
25.	Pernelyg sureikšminti egzaminų rezultatai vienpusiškai juos panaudojant mokytojų darbo kokybei vertinti.	16	2,79	22,22
26.	Mokinių perėjimas į miesto gimnazijas.	9	1,57	12,50
27.	Tėvų išvykimas dirbti į užsienį.	11	1,91	15,27
28.	Per didelis mokinių skaičius mokykloje sukelia traumų riziką.	1	0,17	1,38
29.	Daugėja tėvų, netinkama forma išreiškiančių savo pageidavimus mokytojams.	1	0,17	1,38
30.	Neaiški tolesnio mokymosi perspektyva nepatenkinamai 8 klases baigusiems mokiniams.	2	0,34	2,77
31.	Dideli darbo krūviai apriboja pasirenkamųjų dalykų, būrelių pasiūlą.	17	2,96	23,60
32.	Tėvų atsisakymas pasinaudoti specialiaja pagalba mokiniams (paz., palengvintos programos, psichologinė pagalba).	1	0,17	1,38
33.	Auga mokinių nepasitikėjimas savo jėgomis.	3	0,52	4,16
34.	Ne visada pavyksta užtikrinti bendruomenės saugumą.	7	1,22	9,72
35.	Tėvai neranda bendros kalbos su vis jaunesnio amžiaus vaikais.	2	0,34	2,77
36.	Per dideli darbo krūviai neleidžia mokytojams pakankamai bendradarbiauti.	1	0,17	1,38
37.	Neaktyvūs bendruomenės nariai apsunkina problemų sprendimą ir įneša daug destruktijos.	3	0,52	4,16
38.	Daugėja pažymų dėl mokyklos nelankymo.	1	0,17	1,38
39.	Dalies mokinių nuomone, „mokytojas visada teisingas, todėl teisybės ieškoti neverta“.	1	0,17	1,38
40.	Mažėja abiturientų, norinčių dirbti mokytojais, skaičius.	1	0,17	1,38
41.	Auga mokytojų nepasitenkinimas papildomais, neapmokamais ir mažai apmokamais darbais.	13	2,26	18,05
42.	Gana didelis atskirų klasių pažangumo ir lankomumo rodiklių svyravimas.	7	1,22	9,72
43.	Pamokų praleidinėjimas be priežasties.	19	3,31	26,38
44.	Daugėjant vaikų iš asocialių šeimų, prastėja mokinių kultūra.	14	2,44	19,44
45.	Dėl patalpų trūkumo ir antros pamainos negalima priimti daugiau pageidaujančių mokytis moksleivių.	1	0,17	1,38
46.	Sensta mokytojų bendruomenė, o perspektyvūs jauni specialistai dėl didmiesčio traukos įsidarbina neilgam.	1	0,17	1,38
47.	Dėl kasdienio važinėjimo į mokyklą iš miesto (30 km) sunku rasti norinčių dirbti kvalifikuotų specialistų.	3	0,52	4,16
48.	Neaiški mokyklos tolimesnė perspektyva dėl mokyklų tinklo pertvarkos.	5	0,87	6,94
49.	Nuolatinė konkurencija su N mokykla dėl mokinių.	6	1,04	8,33



50.	Mažas 11-12 klasių mokinių skaičius.	11	1,91	15,27
51.	Skurdi mikrorajono sociakultūrinė aplinka.	9	1,57	12,50
52.	Nepatogi mokyklos padėtis demografiniu požiūriu (centrinėje miesto dalyje per tankus gimnazijų tinklas).	3	0,52	4,16
53.	Mokinių netolerancija, abejingumas, elgesio kultūros blogėjimas.	17	2,96	23,60
54.	Miesto mokykloms netolygus mokinių srauto paskirstymas.	8	1,39	11,11
55.	Didėja noras reitinguoti mokyklas pagal brandos egzaminų rezultatus, skirstant jas į prestižines ir atsiliekančias.	11	1,91	15,27
56.	Miesto visuomenė turi susiformavusi nuostatą apie esamas gimnazijas, jas laiko prestižinėmis.	7	1,22	9,72
57.	Mokytojai apkraunami papildomais darbais, pamoka lieka antraplanis dalykas.	13	2,26	18,05
58.	Neefektyvus mokyklos valdymas.	3	0,52	4,16
59.	Neryškūs teigiami pokyčiai mokymo proceso organizavime.	15	2,61	20,83
60.	Maksimaliai netenkinami mokinių poreikiai.	6	1,04	8,33
61.	Silpna metodinė parama individualias programas rengiantiems mokytojams.	2	0,34	2,77
62.	Nepakankamas programų ir kasdieninės veiklos planavimas, planavimo procedūrų kokybė.	8	1,39	11,11
63.	Neužtikrinamas mokinių, neturinčių mokymosi motyvacijos ir veikiamų neigiamų socialinių veiksnių mokymasis. Dėl to neužtikrinama apie 20 proc. mokinių mokymosi pažanga.	1	0,17	1,38
64.	Yra rimtų trūkumų ugdant mokinio asmenybę, formuojant savarankiškumą, atsakomybę, aktyvų mokymąsi, mokinių bendradarbiavimą ir kt.	4	0,69	5,55
65.	Mokytojai neužtikrina užduočių, veiklos formų ir priemonių pasirinkimo, mokymosi tempo diferencijacijos.	11	1,91	15,27
66.	Ugdomoji veikla nesiejama su gyvenimo praktika ir mokinių interesais.	5	0,87	6,94
67.	Yra trūkumų vertinimo procese. Netiriama vertinimo įtaka mokiniams.	1	0,17	1,38
68.	Nesikeičia tėvų informavimo procedūrų kokybė.	1	0,17	1,38

Kaip rodo tyrimo rezultatai, pagrindinės mokyklų vidaus aplinkos grėsmės yra:

1. Mokinių mokymosi motyvacijos mažėjimas (beveik pusė mokyklų – 47,22 proc.).
2. Įvairios dokumentacijos didėjimas (daugiau nei trečdalis – 37,5 proc.).
3. Patalpų trūkumas (tai nurodo kiek daugiau nei trečdalis mokyklų – 36,11 proc.).
4. Nepakankamai aktyviai dalyvaujama įvairių fondų projektuose (trečdalis mokyklų – 33,33 proc.).
5. Dauguma tėvų apsilanko mokykloje tik iškilus problemoms (29,1 proc.).
6. Pamokų praleidinėjimas be priežasties (mažiau nei trečdalis mokyklų – 26,38 proc.).
7. Mokytojų nepasitenkinimo savo darbu didėjimas. Dideli darbo krūviai apriboja pasirenkamų dalykų, būrelių pasiūlą. Augantis mokinių agresyvumo, patyčių mastas mokykloje. Vaikų netolerancija, abejingumas, elgesio kultūros blogėjimas. Šių grėsmių pasikartojimas turi vienodą dažnį (23,6 proc.).

8. Pernelyg sureikšminti egzaminų rezultatai, vienpusiškai juos panaudojant mokytojų darbo kokybei vertinti (beveik ketvirtadalis mokyklų); stiprėjanti konkurencija tarp pedagogų ir atsirandantis jų susiskaidymas (toks pat procentas – 22,22 proc.).
9. Neryškūs teigiami pokyčiai mokymo proceso organizavime (20,83 proc. – penktadalis mokyklų).
10. Daugėja mokinių iš asocialių šeimų, prastėja mokinių kultūra (19,44 proc.).

Aukščiausią procentinę išraišką turinčios mokyklų nurodomos grėsmės yra kompleksinio pobūdžio, nepriklausančios tik nuo vidinių mokyklos veiklos ypatumų. Jų išskyrimas į vidines yra daugiau sąlyginis.

Iš viso mokyklų strateginiuose planuose esančiose SSGG analizėse identifikuoti 1274 teiginiai, skirtingu mastu ir lygiu atspindintys mokyklų grėsmes. Vidutiniškai mokyklos įvardija apie 17,6 grėsmes atspindinčių teiginių, kurie kartojasi.

Pastebėta, kad SSGG analizėje labai neryškiai atsispindi ugdymo proceso organizavimo kokybės ypatumai, kurie yra labai reikšmingi kaip grėsmės mokyklų veiklos efektyvumui. Kaip neryškius teigiamus pokyčius mokymo proceso organizavime, t.y. kokybinius pokyčius, pažymi apie penktadalis mokyklų (20,83 proc.). Dar mažiau mokyklų juos konkretizuoja (planavimo procedūrų kokybė – 11,11 proc.; maksimaliai netenkinami mokinių poreikiai – 8,33 proc.; yra rimtų trūkumų ugdant mokinio asmenybę – 5,55 proc.; mokytojai neužtikrina užduočių, veiklos formų, priemonių pasirinkimo, mokymosi tempo diferencijavimo – 15,27 proc.; ugdomoji veikla nesiejama su gyvenimo praktika ir mokinių interesais – 6,94 proc.; yra trūkumų vertinimo procese – 1,38 proc. ir kt.).

Tyrimo rezultatai rodo, kad vyrauja grėsmių tendencijos, susijusios su mokyklos išorine aplinka. Veiklos efektyvume, kokybės būklėje, savo institucijos pajėgume tenkinti aukštus reikalavimus švietimo organizacijoms, mokyklos esminių, nuo pačios institucijos priklausančių grėsmių neįžvelgia. Tai kelia abejonių dėl mokyklų objektyvaus savęs vertinimo, juolab, kad vidaus ir išorės auditų rezultatai (mokyklų savianalizės) liudija, kad esama nemažai trūkumų mokyklų veikloje. Tikėtina, kad jie nėra tokie reikšmingi, kad būtų galima juos identifikuoti kaip grėsmes. Tačiau tyrimo metu nustatyta, kad dvi mokyklos negavo akreditacijos, vadinasi, mokykloms yra ne tik išorinių, bet ir vidinių pavojų.

Egzistuoja grėsmės, susijusios su mokytojų amžiaus didėjimu, jaunų specialistų trūkumu, socialine ir psichologine pedagogų įtampa dėl darbo vietų išsaugojimo, krūvių, atsakomybės augimo.

Kuriant švietimo informacinį tinklą, atsirado prielaidos mokykloms pereiti prie kokybiškai naujos vadybos, pagrįstos nuolatiniu vykstančių procesų stebėjimu, atskirų sprendimų įtakos

jiems suvokimu bei koregavimu. Mokyklos SSGG analizėje iš esmės beveik nevertina valdymo efektyvumo.

IKT, informacinės visuomenės kūrimas lemia fundamentalius pokyčius visuomenės, o tuo pačiu švietimo srityje. Šie pokyčiai reikalauja naujos mokymosi sampratos ir uždavinių sprendimo. Nežymiai išryškėjo mokytojų kompetencijų stoka, įvaldant modernias technologijas, labai ryški IKT trūkumo mokyklose tendencija. Tai galima laikyti potencialia grėsme, turinčia įtakos jaunosios kartos efektyviai integracijai informacinėje visuomenėje, ugdymo proceso kokybei ir kt.

Mokyklos savo strategijoje ir jos įgyvendinimo programose prioritetinį dėmesį teikia ugdymo proceso organizavimo kokybei bei kitų mokyklos veiklos sričių efektyvumui tobulinti. SSGG turinio analizė leidžia daryti prielaidą, kad būtent šių aspektų mokyklos ryškiai neakcentuoja.

Iš 72 atvejų, tik trijų mokyklų strateginiuose planuose identifikuota konkurencinės aplinkos analizė, nustatant konkurencinę padėtį pagal konkrečius kriterijus. Beveik visos mokyklos apsiriboja kaip grėsmės konstatavimu – auganti konkurencija. Įvertinant visos eilės veiksmų daromą įtaką mokykloms, jų išlikimo konkurencinėje aplinkoje problema yra labai aktuali, todėl konkurencinės aplinkos analizė mokykloms yra labai reikšminga.

## IŠVADOS

1. Mokyklos strategija jos dabarčiai ir ateičiai gali būti projektuojama ir realizuojama tik išsamiai įvertinus dabartinę vidaus ir išorės situaciją. Pats įsivertinimo procesas turi remtis bendra kaitos strategija.
2. Strategijos sampratos teorinės interpretacijos įvairiais aspektais rodo esant šį konstruktą daugiareikšmį, integralų ir problematišką. Įvairūs autoriai į strategijos sąvoką „talpina“ skirtingus elementus. Strategijos jų tinkamumo praktinėje veikloje aspektu įvairiai interpretuojamos ir klasifikuojamos. Strategija vadybos kontekste šiandien yra viena pagrindinių mokyklos veiklos sąvokų, sudaranti vieną iš strateginio valdymo etapų. Mokyklos vystymo strategija siejama su esmine mokyklos kokybine kaita.
3. Organizacijos strateginio modelio pasirinkimą lemia daugelis veiksnių. Kiekvienas strateginis modelis yra veiksmingas ir perspektyvus tuo atveju, kai jis dera su organizacijos tikslais, išorine aplinka, vidinių įtakos grupių interesais, resursų potencialu, išreiškia organizacijos vertybes, veiklos stilių, tinka konkrečios organizacijos kultūrai ir kt. Tinkama strategija yra pagrindinis įrankis vykdant misiją ir siekiant užsibrėžtos vizijos.
4. Bendrojo lavinimo mokyklų strateginių planų analizė rodo, kad mokyklos atlieka išorinės ir vidinės savo aplinkos analizę, bet ne strateginę savo organizacijos analizę. Vidinės ir išorinės aplinkos analizių paskirtis yra daugiareikšmė. Ji neatsiejama nuo strategijos projektavimo ir įgyvendinimo procesų, nes padeda įvertinti, kokiais vidiniais ištekliais organizacija disponuoja, kurie reikalingi strategijos įgyvendinimui, kokie išoriniai veiksniai labiausiai įtakoja ir įtakos organizacijos raidą perspektyvoje, kas neatsiejama nuo strategijos projektavimo. Taip pat išorinės ir vidinės mokyklos situacijos analizė padeda nustatyti jos realią situaciją, išryškinti stipriąsias ir silpnąsias puses, galimybių potencialą, grėsmes, klientų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis, įvertinti mokyklos bendruomenės ir vidinių įtakos grupių požiūrio į mokyklos veiklos sritis tendencijas ir kt. Kuo realistiškesnis įvairių mokyklos veiklos sričių ir išorinių įtakų vertinimas, tuo realesnis ir pagrįstas strategijos projektavimas ir įgyvendinimas, tuo labiau mokykla bus orientuota į trūkumų, problemų šalinimą, koregavimą, minimizavimą ir savo veiklų optimizavimą.
5. Empirinio tyrimo rezultatų analizė išryškino šias tendencijas:
  - mažiau nei penktadalio mokyklų strateginiuose planuose pateikiama strategija ir išskiriama į atskirą plano struktūrinę dalį;

- daugiau nei dešimtadalis mokyklų 2007-2009 metų laikotarpiu rengtuose strateginiuose planuose neįvardija savo vizijų;
- dalis mokyklų apsiriboja SSGG analize, neteikdamos reikšmės išorinės aplinkos veiksnių įtakai;
- mokyklos neįvertina politinių veiksnių daromos įtakos jų organizacijos raidai;
- ekonominių veiksnių analizė rodo, kad mokyklos akcentuoja labiau jų neigiamą įtaką nei teigiamą;
- panaši tendencija vyrauja ir vertinant socialinius veiksnius. Nemokamas mokinių maitinimas (iki 2009 m.), mokinių pavežėjimas, socialiai remtinų mokinių aprūpinimas mokymo reikmenimis – tai pagrindiniai socialinės šalies politikos teigiamai vertinami padariniai mokykloms;
- socialinius veiksnius mokyklos vertina ir analizuoja išsamiausiai. Mokyklų strategijos projektavimas ir realizavimas neabejotinai susiję su šiomis ryškiausiomis neigiamomis socialinių veiksnių tendencijomis identifikuotomis tyrimo metu: mokinių skaičiaus mažėjimas, augantis mokinių sergamumas, specialiųjų poreikių turinčių mokinių skaičiaus augimas, didelis socialinės rizikos šeimų skaičius, didėjantis skaičius mokinių, kurių tėvai išvyksta dirbti į užsienį, daugėja mokinių, kuriems reikalinga socialinė ir psichologinė pagalba, auga problemišku, nepilnu, socialiai remtinų šeimų skaičius, kurių vaikams nesuteikiamos normalios gyvenimo ir mokymosi sąlygos, silpni mokyklos ryšiai su socialiniais partneriais, silpnėja mokyklos ir šeimos ryšiai;
- technologinių veiksnių analizė nors ir rodo jų teigiamo vertinimo tendenciją, tačiau akivaizdžiai išryškėja nepakankamų technologinių resursų tendencija;
- nei vienoje mokyklų išorinės aplinkos analizėje neaptikta „veiksnių įtaka – pasekmė mokyklai“ analizės ir vertinimo pavyzdžių. Vyrauja veiksnių analizėse konstatuojamasis pobūdis;
- mokyklų vidinės aplinkos analizė apie šių komponentų įvertinimą: teisinė bazė, organizacinė struktūra, žmogiškieji ištekliai, planavimo sistema, apskaitos sistema, ryšių sistema, informacinė ir komunikavimo sistemos, vidaus darbo kontrolė. Vidinės aplinkos analizės skiriasi savo forma, apimtimi, konceptualumu, detalizacijos laipsniu ir kt.;
- žmogiškųjų išteklių analizė rodo didelius mokyklų kiekybinius ir kokybinius skirtumus. Tarp miesto ir rajono mokyklų ryškesni kokybiniai skirtumai;
- mokyklų planavimo sistemos analizei būdingas formalus pobūdis; analizės požymių iš esmės neidentifikuota;

- finansinių išteklių analizė rodo, kad 2005 - 2009 m. laikotarpiu mokyklose, kuriose mažai kito mokinių skaičius, biudžeto lėšos didėjo, tačiau jų stoka išlieka esmine mokyklų problema;
  - mokyklų ryšių sistemų analizė rodo teigiamus pokyčius šioje srityje;
  - dalis mokyklų vidinės aplinkos analizei neteikia pakankamai reikšmės, kai kurių struktūrinių analizės dalių turinys yra formalus pobūdžio;
  - mokyklos valdymas, žmogiškieji ištekliai ir pagalba mokiniui – trys pagrindinės mokyklų stipriosios pusės, kurios išryškėjo SSGG turinio analizės metu; kiek mažesnė procentinė išraiška rodo ugdymo proceso organizavimo kokybę esant mokyklų pranašumu. Ugdymo turinys ir mokinių pasiekimai yra žemesnėje mokyklų stipriųjų pusių reitingo skalės pozicijoje;
  - nustatyta stipriųjų mokyklos pusių persvara lyginant su trūkumais. Jie apima penkiolika kategorijų, apibūdinančių skirtingas mokyklų veiklos sritis;
  - identifikuotas penkis kartus mažesnis mokyklų galimybes atspindinčių teiginių skaičius lyginant su vidinėmis ir išorinėmis grėsmėmis. Išorinių grėsmių identifikuota daugiau nei vidinių. Tai rodo, kad mokyklos dirba grėsmių pertekliaus sąlygomis;
  - mokyklos neatlieka konkurencinės aplinkos analizės.
6. Išorinės ir vidinės mokyklos situacijos ir strategijos sąsajos reikalauja gilesnės situacijos analizės ir vertinimo.
  7. Tyrimo hipotezė patvirtinta.

## REKOMENDACIJOS

1. Mokyklos turi įvertinti bei sutelkti didesnę dėmesį į išorinės aplinkos veiksnių įtakos vertinimą t.y. jos turi įvertinti išorinės aplinkos teikiamas galimybes ir rizikos veiksnius. Vertinant švietimo sistemos situaciją bendrai bei konkrečios mokyklos situaciją švietimo sistemoje nebūtina detali ir labai tiksli informacija, svarbu identifikuoti ir įvertinti pačias ryškiausias tendencijas, prognozuojant ateities tendencijas, perspektyvas.
2. Mokyklos turėtų išsamiau įvertinti politinių veiksnių daromą įtaką, tai padėtų suprasti, numatyti valdžios ketinimus, priemones, kuriomis ji rengiasi įgyvendinti savo politiką, o tai leistų prognozuoti savo mokyklos perspektyvas, vystymosi ypatumus.
3. Mokyklos turėtų atlikti situacijos analizę pagal diadą „veiksnių įtaka – pasekmė mokyklai“.
4. Kad būtų užtikrintas tikslų ir uždavinių įgyvendinimo efektyvumas, mokykloms būtina numatyti laukiamus rezultatus, pagrindžiant juos ištekliais, atsakomybe ir įgyvendinimo terminais.
5. Mokykloms būtina identifikuoti konkurentų veiksmus ir jų ketinimus, konkurencinį spaudimą. Tai padėtų apsisaugoti nuo netikėtų konkurentų veiksmų ir laiku priimti reikiamus sprendimus bei sustiprinti savo pozicijas, kad mokykla būtų mažiau pažeidžiama.
6. Planuodamos savo vystymąsi ir kurdamos strategijas, mokyklos turėtų atlikti interesų grupių (švietimo paslaugų vartotojų, švietimo paslaugų teikėjų, švietimo politikų ir vadybininkų) poreikių ir patenkinimo vertinimų analizę.
7. Kuriant mokyklos strategiją, vidaus audito metu gautus duomenis mokyklos turėtų tikslingiau panaudoti vidinės aplinkos analizei.
8. Mokyklos turėtų atlikti kuo išsamesnę vidinės aplinkos analizę, kuri padėtų atskleisti mokyklos realią būklę, įvertinti požiūrį į mokyklos kaitos tendencijas, nustatyti pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis bei materialiuju ir finansiniu išteklių potencialą, kuriuo galima disponuoti realizuojant savo strategiją.

## LITERATŪRA

1. Ališauskas R. (2003). Švietimo reformos įgyvendinimo modeliavimas Lietuvoje. *Švietimo naujienos*. Nr. 20.
2. Ališauskas R. (2002). *Auditas ir strategija. Ką daryti toliau: seminaro medžiaga*. Vilnius.
3. Andriusčenka J. *Strateginės vadybos metodologijos plėtotė: dabarties įvertinimas ir tendencijos*. LŽŪA. [Žiūrėta 2009-03-30]. Prieiga per internetą: <<http://www.lzuu.lt/file.doc?id=21315>>
4. Arimavičiūtė M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
5. Arimavičiūtė M. (1999). *Strategijos formavimo modeliai*. Vilnius: Technika.
6. Bagdonas E., Bagdonienė L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
7. Bagdonas E., Bagdonienė L., Kazlauskienė E. ir kt. (2004). *Organizacijų vadyba*. Kaunas: Technologija.
8. Bendrojo lavinimo mokyklų įsivertinimo praktika ir nauda. *Švietimo problemos analizė*. 2009 m. gruodis Nr.8 (36).
9. Bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarka. 2006 m. birželio 27 d. Nr. AV – 2010-5-9. Vilnius. [Žiūrėta 2009-12-02]. Prieiga per internetą: [http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/docs/tyrimai/Lavinimo\\_mokyklu\\_tinklo\\_pertvarka\\_ataskaita.pdf](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/tyrimai/Lavinimo_mokyklu_tinklo_pertvarka_ataskaita.pdf)
10. *Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika*. (2002). I dalis. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.
11. *Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito rekomendacijos*. (2008). Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.
12. Blinstrubas A., Balčiūnas S., Valuckienė J. (2008). Mokyklų vadovų ir mokytojų nuomonė bei nuostatos apie vidaus audito paskirtį ir organizavimą. *Tyrimo ataskaita. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija: Švietimo būklės tyrimai*. [Žiūrėta 2009-04-23]. Prieiga per internetą: [http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/docs/tyrimai/sb/Tyrimo%20ataskaita%20VA\\_a.pdf](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/tyrimai/sb/Tyrimo%20ataskaita%20VA_a.pdf)
13. Bobrova L., Kazlauskienė A., Lukavičienė V. ir kt. (2008). *Kursinių ir baigiamųjų darbų (bakalauro, magistro, specialiuųjų profesinių studijų) darbų rengimo ir gynimo metodinės rekomendacijos*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.



14. Brian F. (2006). *Strateginis mokyklos plėtros valdymas. Vadovavimas mokyklos tobulinimo strategijai*. Vilnius: Žara.
15. Bush T. (2006). *Theories of educational leadership and management*. London: Sage Publications. P. 64.
16. Dalin P., Rolff H.G., Kleekamp B. (1999). *Mokyklos kultūros kaita*. Vilnius: Tyto alba.
17. Davies B., Ellison L. (2006). *Naujoji strateginė kryptis ir mokyklos plėtra*. Vilnius: Homo liber.
18. *Dėl mokytojo profesijos kompetencijos aprašo patvirtinimo*. 2007 m. sausio 15 d. Nr. ISAK-54. [Žiūrėta 2009-05-23]. Prieiga per internetą:  
<http://www.smm.lt/prtm/docs/mkt/2007-01-15-ISAK-54.pdf>
19. *Dėl Nacionalinės demografinės (gyventojų) politikos strategijos patvirtinimo*. 2004 m. spalio 28 d. nutarimas Nr. 1350. [Žiūrėta 2009-05-23]. Prieiga per internetą:  
[http://www.finmin.lt/web/finmin/aktualus\\_duomenys](http://www.finmin.lt/web/finmin/aktualus_duomenys)
20. Everard K.B., Morris G. (1997). *Efektyvus mokyklos valdymas*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
21. Fidler B. (2006). *Strateginis mokyklos plėtros valdymas: vadovavimas mokyklos tobulinimo strategijai*. Vilnius: Žara.
22. *Finansų ministerija*. [Žiūrėta 2009-05-23]. Prieiga per internetą:  
[http://www.finmin.lt/web/finmin/aktualus\\_duomenys](http://www.finmin.lt/web/finmin/aktualus_duomenys)
23. Fullan M. (1998). *Pokyčių jėgos. Sverbimasis į ugdymo reformos gelmes*. Vilnius: Tyto alba.
24. *Informacijos ir komunikacijos technologijos diegimo Lietuvos švietime strategija*. [Žiūrėta 2009-12-02]. Prieiga per internetą:  
[http://74.125.77.132/search?q=cache:PMSLWjPwejYJ:www.lssic.lt/alevel/pictures/Dokumentai/Teisine\\_baze/inform\\_komunac\\_technolog\\_diegimo\\_strateg.doc+informacini%C5%B3+technologij%C5%B3+diegimas+Lietuvos+%C5%A1vietime&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt](http://74.125.77.132/search?q=cache:PMSLWjPwejYJ:www.lssic.lt/alevel/pictures/Dokumentai/Teisine_baze/inform_komunac_technolog_diegimo_strateg.doc+informacini%C5%B3+technologij%C5%B3+diegimas+Lietuvos+%C5%A1vietime&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt)
25. *Informacinės technologijos valstybės ir savivaldybių valdymo įstaigose*. [Žiūrėta 2009-0-12-02]. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/lt/>
26. James A.F., Stoner R. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
27. Jucevičius R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas: monografija*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
28. Jucevičius R., Jucevičienė P., Janiūnaitė B. ir kt. (2003). *Mokyklos strategija. Strateginio vystymo vadovas*. Kaunas: Žinių visuomenės institutas.

29. Kas padaryta įgyvendinant valstybinę švietimo strategiją? *Švietimo problemos analizė*. 2007 m. rugsėjis Nr.5 (16).
30. Kaziliūnas A. (2007). *Kokybės vadyba*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
31. Kaziliūnas A. (2006). *Kokybės analizė, planavimas ir auditas: monografija*. Vilnius: Mykolo Riomerio universiteto Leidybos centras.
32. Kaziliūnas A. (2007). Organizacijoje vykdomų projektų derinimas su organizacijų strategija. *Viešojo politika ir administravimas*. Nr. 20.
33. Katiliūtė E. (2001). Lietuvos mokyklos kaitos tendencijos XXI a. švietimo pasaulių charakteristikų kontekste. *Socialiniai mokslai, I* (27). Kaunas: Technologija.
34. Kučinskas V., Kučinskienė R. (2002). *Vadybos įvadas*. Klaipėda.
35. Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos bendrieji nuostatai. Patvirtinti LR švietimo ir mokslo ministro 1999-08-23 įsakymu Nr. 966. *Informacinis leidinys*. 1999 m. Nr. 27-28 (82-83).
36. Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas. 2009 m. balandžio 30 d. Nr. XI – 242. [Žiūrėta 2009-03-15]. Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/ti/docs/istatymai/MSI.pdf>
37. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimo Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo 2004 m. liepos 16 d. Nr. 902. [Žiūrėta 2009-10-10]. Prieiga per internetą: [http://www.3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=292531&p\\_tr2=](http://www.3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=292531&p_tr2=)
38. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. IX-1700. „Dėl valstybės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų.“ 2003 m. liepos 4 d. Vilnius. [Žiūrėta 2009-10-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.smm.lt/ti/doca/strategija2003-12.doc>>
39. Lietuvos Respublikos išmokų vaikams įstatymas. 2004 m. gegužės 18 d. [Žiūrėta 2009-03-30]. Prieiga per internetą: [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=270543&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=270543&p_query=&p_tr2=)  
=
40. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. (2003). *Valstybės žinios*, 2003 m. Nr.63-2853.
41. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo straipsnių pakeitimo ir papildymo įstatymas. [Žiūrėta 2009-03-15]. Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/ti/docs/istatymai/IX-2292.htm>
42. Mečkauskienė R. (2008). *Šiuolaikinės mokyklos valdymas*. Vilnius: Versus aureus.
43. Mečkauskienė R. (2007). *Mokyklos vadovai kaitos procese*. Vilnius: Tiklis.

44. Middlewood. D., Lumby L. (2004). *Strategic management in schools and colleges*. Great Briatain: Paul Chapman Publishing. p. 3.
45. Mikoliūnienė V. (2002). *Vadybos abėcėlė praktinėje pedagogo veikloje*. Vilnius. PPRC.
46. Mikulis J. (2007). *Pažangūs vadybos principai. Visuotinė kokybės vadyba*. Vilnius: Ciklonas.
47. Neverauskas B., Rastenis J. (2000). *Vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
48. *Socialinės apsaugos ir darbo ministerija*. [Žiūrėta 2009-03-30]. Prieiga per internetą: <http://www.socmin.lt/index.php?1307224846>
49. *Socialinė parama šeimoms ir vaikams*. [Žiūrėta 2009-03-30]. Prieiga per internetą: <http://www.socmin.lt/index.php?2121191900>
50. *Statistikos departamentas*. [Žiūrėta 2009-03-30]. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/lt/>
51. Stoner A. F., Freeman R.E., Gilbert D. R. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
52. Stoškus S. (2002). *Bendrieji vadybos aspektai*. Šiauliai: ŠU leidykla.
53. *Strateginio planavimo metodika*. [Žiūrėta 2009-01-15]. Prieiga per internetą: [http://skelbimas.lt/istatymai/del\\_strateginio\\_planavimo\\_metodikos\\_patvirtinimo.htm](http://skelbimas.lt/istatymai/del_strateginio_planavimo_metodikos_patvirtinimo.htm)
54. *Švietimo finansavimas*. [Žiūrėta 2009-03-23]. Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/naujienos/docs/kalbos/090825/SVIETIMO%20FINANSAVIMAS%2001.pdf>
55. *Švietimo informacinių technologijų centras*. [Žiūrėta 2009 – 05 -14]. Prieiga per internetą: [http://www.ipc.lt/?page\\_id=43](http://www.ipc.lt/?page_id=43)
56. *Švietimo gairės*. (2003). [Žiūrėta 2009-03-23]. Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/strategija/docs/svietimo.gaires.pdf>
57. *Švietimo vadyba*. (2006). Vilnius: VPU
58. *Švietimo vadybos įvadas*. (1996). Kaunas: Technologija.
59. Švietimo ir mokslo ministro 2009 m. kovo 30 d. įsakymas Nr. ISAK-607 „Dėl Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos įsivertinimo rekomendacijų patvirtinimo“. *Valstybės žinios*. 2009 m. Nr. 27-367.
60. *Švietimo tyrimų būklės apžvalga*. [Žiūrėta 2009-04-30]. Prieiga per internetą: [http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/docs/apzvalgos/Svietimo\\_bukles\\_apzvalga-2.pdf](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/apzvalgos/Svietimo_bukles_apzvalga-2.pdf)
61. Targamadzė V. (2001). *Švietimo vadyba: efektyvumas, struktūra, valdymas*. Klaipėda: KU.
62. *Tarptautinių žodžių žodynas*. (2001). Vilnius: Alma littera.

63. Valstybinės ilgalaikės raidos strategija. (2002). *Valstybės žinios*. 2002 lapkričio 27, Nr. 113-5029.
64. Valstybinės švietimo strategijos įgyvendinimas Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklose. *Švietimo problemos analizė*. 2008 m. spalio Nr.7 (27).
65. *Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatų įgyvendinimo programa*. [Žiūrėta 2009-04-23]. Prieiga per internetą:  
[http://www.smm.lt/strategija/docs/vss/DOC\\_LRVnut\\_VSS%202003-2012\\_programa\\_2005.pdf](http://www.smm.lt/strategija/docs/vss/DOC_LRVnut_VSS%202003-2012_programa_2005.pdf)
66. Vasiliauskas A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija.
67. Večkienė N., Jucevičienė P., Jucevičius R. ir kt. (1996). *Švietimo vadybos įvadas*. Kaunas: Technologijos.
68. Zakarevičius P. (1998). *Vadyba*. Kaunas: VDU.
69. Zakarevičius P. (1999). Organizacijos strategijos koregavimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 12, p. 248 - 258.
70. Zakarevičius P., Kontautienė R., Gumuliauskienė A. (2008). *Modernios organizacijų valdymo teorijos*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
71. Želvys R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: VU.
72. Želvys R. (2003). *Švietimo politika ir monitoringas*. Vilnius: VU.