

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS
EDUKOLOGIJOS KATEDRA

Aiva Gendvilienė

Edukologijos magistratūros (švietimo vadybos specializacija)
II kurso studentė

**STRATEGINIO PLANAVIMO IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOJE
YPATUMAI: TĖVŲ, DARBUOTOJŲ IR SOCIALINIŲ PARTNERIŲ
DALYVAVIMO EFEKTYVUMAS**

Magistro darbas

Darbo vadovė
Doc. dr. Aušrinė Gumuliauskienė

Šiauliai, 2008

Darbas originalus Aiva Gendvilienė

TURINYS

SANTRAUKA	2
ĮVADAS	3
1. STRATEGINIO PLANAVIMO ESMĖ IR REIKŠMINGUMAS	8
1.1. Strategijos samprata	8
1.2. Strateginį planavimą reglamentuojančių dokumentų analizė	10
1.3. Strateginio planavimo samprata	11
1.4. Strateginio planavimo žingsniai	15
1.5. Strateginio planavimo principai	23
1.6. Strateginio planavimo reikšmingumas	24
2. IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ KAITA IR STRATEGINIO PLANAVIMO REIKŠMĖ ŠIAM PROCESUI	27
2.1. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadyba kaitos sąlygomis	27
2.2. Darbuotojų, socialinių partnerių dalyvavimas strateginiame planavime kaitos sąlygomis	31
2.3. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vizija - kaitos strategijos elementas	34
2.4. Strateginio plano rengimo reikalavimai	36
3. DARBUOTOJŲ, TĖVŲ, SOCIALINIŲ PARTNERIŲ DALYVAVIMO IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOS STRATEGINIAME PLANAVIME EMPIRINIO TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ	40
3.1. Tyrimo metodika ir analizavimas	40
3.2. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų ekspertų apklausos analizė	42
3.2.1. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų ekspertų demografinė charakteristika	42
3.2.2. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių ekspertinis vertinimas	45
3.2.3. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų pavaduotojų ugdymui ekspertinis vertinimas	55
3.3. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbuotojų ekspertinio vertinimo rezultatai	63
3.3.1. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagoginių darbuotojų ekspertinis vertinimas	63
3.3.2. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos aptarnaujančio personalo ekspertinis vertinimas	71
3.4. Ugdytinių tėvų ekspertinis vertinimas	76
3.5. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų socialinių partnerių ekspertinis vertinimas	80
IŠVADOS	90
REKOMENDACIJOS	92

DISKUSIJA	93
LITERATŪRA	95
PRIEDAI	99

SUMMARY

The topic of the Master's Thesis: "THE PECULIARITIES OF THE STRATEGIC PLANNING IN THE PRE-SCHOOL EDUCATIONAL INSTITUTION: THE EFFECTIVENESS OF PARENTS', WORKERS' AND SOCIAL PARTNERS' PARTICIPATION"

The process of Lithuania's integration into the World and European rapidly changing society leads to the appearance of unavoidable tasks in the educational system, where the content of upbringing is modernized, its quality is improved and one tries to satisfy the tendencies of European education. Social, economical, political and technological changes influence also a pre-school education. The institutions of pre-school education are to cope with the following tasks: to provide the clients (pupils and their parents) with a high quality service, to compete in the educational market and to work effectively in order to stay.

The strategic planning becomes especially important in the conditions of a constant vicissitude, as it helps to follow a long-term direction of organization activity while regarding the demands of the environment; the institution analyzes the present situation and plans the direction of the further activity, it foresees the final, long-term tasks.

The object of the research – the effectiveness of parents', workers' and social partners' participation in the strategic planning of the pre-school educational institution.

The aim of the research – to investigate the effectiveness of pupils parents', workers' and social partners' participation of the pre-school educational institution while preparing the strategic plan of this institution.

In order to understand the experience of parents', workers' and social partners' participation in the strategic planning of the pre-school educational institution, we have analyzed the applied experts' survey. 132 respondents took part in the research. The theoretical aspects of the parents', workers' and social partners' participation in the strategic planning are discussed in this Thesis. The analysis of the scientific literature has shown that the participation of the institution community and social partners in the strategic planning of the pre-school educational institution is becoming a serious problem. The results of the experts' survey have shown that only a part of pedagogical workers and social partners take part in the strategic planning process of the pre-school educational institution. Meanwhile, pupils' parents and personnel are not included into the process of the strategic planning preparation in the

pre-school educational institution as there is a lack of directors' initiative, information and a necessary competence of strategic planning. According to all respondents' (directors', workers', parents' and social partners') opinion parents', workers' and social partners' participation in the strategic planning process is necessary in order to improve the effectiveness of the strategic planning in the pre-school educational institution.

SANTRAUKA

Magistro darbo tema: „STRATEGINIO PLANAVIMO IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOJE YPATUMAI: TĖVŲ, DARBUOTOJŲ IR SOCIALINIŲ PARTNERIŲ DALYVAVIMO EFEKTYVUMAS“

Lietuvai integruojantis į sparčiai kintančią Pasaulio, o kartu ir Europos, visuomenę, neišvengimų uždavinių kyla ir švietimo sistemos, kur modernizuojamas ugdymo turinys, gerinama jo kokybė bei siekiama suderinamumo su Europos švietimo tendencijomis. Socialiniai, ekonominiai, politiniai bei technologiniai pokyčiai įtakoja ir ikimokyklinį ugdymą. Ikimokyklinio ugdymo įstaigoms keliamas uždavinys – teikti aukštos kokybės paslaugas klientams (ugdytiniams, ugdytinių tėvams), konkuruoti švietimo rinkoje ir efektyviai dirbti tam, kad išliktų.

Nuolatinės kaitos sąlygomis strateginis planavimas tampa ypač svarbus, nes atsižvelgiant į aplinkos reikalavimus, padeda išlaikyti ilgalaikę organizacijos veiklos kryptį, institucija analizuoja esamą situaciją ir planuoja tolimesnės veiklos kryptis, numato galutinius, ilgalaikius tikslus. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų galimybės įgyvendinti savo uždavinius padidėja įtraukiant bendruomenės narius, socialinius partnerius į institucijos valdymą ir perduodant jiems dalį atsakomybės už būsimos veiklos rezultatus.

Tyrimo objektas – tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginio planavimo procese efektyvumas.

Tyrimo tikslas – ištirti ikimokyklinio ugdymo įstaigos ugdytinių tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimo efektyvumą rengiant įstaigos strateginį planą.

Siekiant išsiaiškinti tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginiame planavime patirtį, tyrime taikyta ekspertų apklausa. Tyrime dalyvavo - 132 respondentai. Darbe aptariami tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimo strateginio planavimo procese teoriniai aspektai. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad svarbia problema tampa įstaigos bendruomenės ir socialinių partnerių dalyvavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginio planavimo procese. Ekspertinės apklausos rezultatai parodė, kad tik dalis pedagoginių darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvauja strateginiame planavime ikimokyklinio

ugdymo įstaigoje. Tuo tarpu ugdytinių tėvai ir aptarnaujančio personalo darbuotojai į strateginio plano rengimo procesą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje neįtraukiami, nes trūksta vadovų iniciatyvos, informacijos ir reikiamų kompetencijų strateginio planavimo klausimais. Visų grupių respondentų (vadovų, darbuotojų, tėvų ir socialinių partnerių) nuomone, strateginio planavimo efektyvumui ikimokyklinio ugdymo įstaigoje gerinti būtinas tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių aktyvus dalyvavimas strateginio planavimo procese.

Įvadas

Tyrimo aktualumas. Šiuo metu Lietuvoje, kaip ir kitose pasaulio šalyse, į pirmą vietą iškyla kokybės klausimai. Švietime kokybės (praktiniu, vadybos požiūriu) esmę sudaro susitarimas dėl kokybės sampratos, kriterijų, išteklių ir kt. klausimų. Susitariančios šalys yra: klientai (vaikai, jų tėvai), profesionalai (mokytojai, mokyklos vadovai ir kiti švietimo specialistai), politikai (įvairių lygmenų) bei socialiniai partneriai. Atrodo, kad visos grupės atstovauja skirtingiems interesams, nors kartais švietimo institucijos vadovas ar pedagogas gali būti tėvų vaidmenyje ir interesai persipina. Susitarimo objektai yra:

- organizacijos tikslai (vertybės, modeliai, kurių įgyvendinimo siekiame);
- tikslų siekimo būdai (planai, koku būdu sieksime tikslų, kiek išteklių tam skirsime, kas ir kada atliks vienus ar kitus darbus;
- vertinimo kriterijai (laukiami rezultatai, kurių tikimės po plano įgyvendinimo, tikslų, standartų pasiekimo laipsnis).

Siekiant ugdymo kokybės, priimant veiklos tobulinimo sprendimus, turėtų dalyvauti visų interesų grupių atstovai.

Ugdymo kokybe, kaip sudedamąja švietimo kokybės dalimi, rūpinamasi įvairiuose visuomenės lygmenyse: Švietimo ir mokslo ministerijoje, ugdymo institucijoje (pedagogai, vadovai), ugdytinių tėvai ir socialiniai partneriai. Apie kokybę kalbama ir „Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2007 – 2012 m. programos projekte“. Šiame dokumente numatoma, atsižvelgiant į socialinius, kultūrinius ir ekonominius veiksnius, didinti švietimo paslaugų, teikiamų ikimokyklinio ir priešmokyklinio amžiaus vaikams ir juos auginančioms šeimoms prieinamumą, kokybę ir veiksmingumą. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodikos I dalyje (2002) teigiama, kad švietimo kokybė labiausiai priklauso nuo to, kas vyksta pačioje įstaigoje, kaip gebama susitelkti, siekiant kokybės. Todėl naujai apibrėžiant švietimo kokybę, kalbama ir apie ugdymo įstaigų veiklos kokybę. Kad ir kokia būtų šalies politika, kiekviena konkreti ugdymo įstaiga turi pati išsiaiškinti savo poreikius ir sukurti tuos poreikius

atitinkantį tobulinimo planą. Ikimokyklinio ugdymo kaita ir kokybė lemia ir toliau lems kitų ugdymo pakopų pokyčius, jų veiklos efektyvumą. Nors ikimokyklinio ugdymo įstaiga ir stiprėja kaip organizacija, kuri teikia visuomenei ir jos bendruomenės grupėms švietimo ir ugdymo paslaugas, tačiau norėdama išlikti ir teikti aukštos kokybės paslaugas, turi būti labai lanksti ir laiku reaguoti į aplinkos pokyčius.

Pasak R. Želvio (2006), svarstant naujojo Švietimo įstatymo projektą, prieš keletą metų buvo oficialiai pristatyti terminai „švietimo paslaugų teikėjai“ ir „švietimo paslaugų vartotojai“. Todėl pastaruoju metu vis labiau ryškėja švietimo vadybos elementų taikymo būtinybė ikimokyklinio ugdymo įstaigų bendruomenių veikloje. Siekiant veiksmingai tenkinti vaiko prigimtinius, kultūros, socialinius, pažintinius poreikius, kaip to reikalauja Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas, tobulinti institucijos veiklą, ypatingai svarbios tampa ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadybos žinios, mokėjimai bei įgūdžiai.

M. Andriekienės, J. Kriščiūnienės (2003) nuomone, šiuolaikinės ikimokyklinės įstaigos pagrindinė funkcija – „tapti tokia ankstyvosios ikimokyklinės vaikystės įstaiga, kur būtų užtikrinamas vaiko, kaip žmogaus ir naujo pasaulio piliečio, ugdymas“ (Andriekienė, Kriščiūnienė, 2003, p. 5). Todėl, siekiant užtikrinti kokybišką ugdymą(si), pirmiausia būtina tobulinti ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadybą: numatyti optimizavimo strategiją, jos įgyvendinimo būdus. Pasak R. M. Andriekienės, J. Kriščiūnienės (2003), ikimokyklinės įstaigos vadyba yra ypatinga profesinės veiklos rūšis, kai racionaliai panaudojant materialinius, žmogiškuosius bei finansinius išteklius, taikant įvairius principus bei funkcijas, siekiama optimalių rezultatų.

Pasak A. Kaziliūno (2007), kiekvienos organizacijos darbo tikslas – patenkinti klientų poreikius. R. Želvys (2006) teigia, kad pagal naujosios viešosios vadybos nuostatas, valstybinės institucijos turi konkuruoti dėl klientų ir tuo pačiu gerinti teikiamų paslaugų kokybę. Bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito metodikos I dalyje pažymima, kad kokybė yra tai, „kas maksimaliai patenkina kliento lūkesčius“ (2002, p. 64). Tėvai ikimokyklinėse įstaigose pageidauja kokybiško ugdymo, kurį turėtų garantuoti ugdymo programos, formos ir metodai, papildomos švietimo paslaugos, aukščiausios kvalifikacijos specialistai. Viena svarbiausių pastarojo meto problemų – laiku reaguoti į visuomenės ir tėvų poreikius, vaiko lūkesčius.

Šiuolaikinėje modernėjančioje visuomenėje ikimokyklinio ugdymo srityje pamažu orientuojamasi ir į suaugusiųjų partnerystės būtinumą ugdant mažus vaikus. Todėl tėvai skatinami tapti lygiaverčiais partneriais pedagogams, dalyvauti ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje tobulinant vaikų ugdymo kryptis. Tėvus įtraukti į ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklą galima ne tik bendraujant, lankantis vaikų namuose, naudojantis savanoriška tėvų ir bendruomenės pagalba, bet įtraukiant juos į problemų sprendimą ir taip skatinant dalyvauti, aptariant svarbius įstaigai reikalus. Kuriant demokratinį ir humanistinį vaikų ugdymo modelį

ikimokyklinio ugdymo institucijose, svarbia problema tampa ikimokyklinio ugdymo įstaigos bendruomenės dalyvavimas valdymo procese ir viename iš šio proceso etapų – strateginiame ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos planavime.

Dabartiniu metu švietimo įstaiga, kaip ir visos kitos, turi siūlyti savo produkciją vartotojams, teikti paslaugas klientams, konkuruoti švietimo rinkoje ir efektyviai dirbti tam, kad išliktų. S. Neifachas (2004) išskyrė šiuos dabartinio antrojo švietimo reformos etapo prioritetus: prieinamumą, tęstinumą, kontekstualumą ir efektyvumą. Kontekstualumas reiškia teikiamų švietimo paslaugų ir kliento lūkesčių bei aplinkos raidos atitiktį. Pasikeitus valdymui, sistemos reguliavimui ir finansavimui, vis griežtesni tampa vartotojų reikalavimai, konkurencijos standartai (Neifachas, 2004, p. 115). Paisant visos šalies prioritetų, iškyla būtinybė rengti bei vykdyti kokybės gerinimo projektus, suderinti juos bendrame strateginiame plane, išmokti laikytis pasirinktų strateginių kryptių. Kai dirbama pagal gerai sudarytą planą, įgyvendinamas ir prieinamumo principas.

Neretai ikimokyklinio ugdymo įstaigos arba lengvai, per daug negalvodamos apie padarinius, priima vis daugiau naujovių, arba priešinasi pokyčiams, stengiasi išlaikyti senąsias vertybes, kad ir kokios jos būtų. Iškyla būtinybė atsirinkti, kas svarbu, turėti aiškią veiklos kryptį, ieškoti aiškių strateginių sprendimų priėmimo ir sprendimo mechanizmų.

Norint sėkmingai konkuruoti, nebeužtenka operatyvinio planavimo lygmens, reikia pereiti prie veiksmingo strateginio planavimo. Todėl, siekiant įgyvendinti įvairių sričių reformas ir spręsti sudėtingas problemas, neišvengiamas strateginis planavimas. B. Fidlerio (2006) nuomone, strateginis planavimas užtikrina organizacijos išlikimą, sėkmę bei įgalina ilgą laiką teikti kokybišką ugdymą. Planavimo tikslas yra garantuoti ugdymo ir ugdymosi kokybę, įvardijus atitinkamus ugdymo ir organizacinius tikslus bei gerinant vadovavimą veiklai (ir pokyčiams), kad tie tikslai būtų pasiekti. Strateginio planavimo proceso metu institucija nuolat analizuoja aplinkos veiksnių įtaką institucijos veiklai, svarsto, kaip efektyviausiai panaudoti turimus išteklius užsibrėžtiems tikslams pasiekti.

Strateginis planavimas yra visų ikimokyklinio ugdymo įstaigos suinteresuotų asmenų bendrų sprendimų bei pažiūrų visuma, kuri kiekvieną įstaigos atstovą skatina priimti atsakomybę už organizacijos veiklą.

Tačiau **strateginis planavimas susijęs ne tik su santykiais tarp žmonių organizacijose, bet ir su žmonėmis, dirbančiais kitose organizacijose.** Todėl, įtraukiant bendruomenės narius bei socialinius partnerius į institucijos valdymą ir perduodant jiems dalį atsakomybės už būsimos veiklos rezultatus, planavimas, kaip socialinis veiksnys, tampa ypatingai svarbus, padidėja ikimokyklinio ugdymo įstaigų galimybės įgyvendinti savo uždavinius. Šiuo metu vis labiau

akcentuojama kompetentinga, racionali, demokratiniais principais grindžiama vadyba, kurioje įvairiais lygmenimis dalyvauja visi bendruomenės nariai. Organizacija, kuria pasitiki tėvai ir bendruomenė, lengviau įgyvendina pokyčius ir imasi naujų iniciatyvų.

Lietuvoje strateginio planavimo praktika nėra didelė. Mokyklos, rengdamos strateginį planą, galėtų pasinaudoti knyga „Mokyklos strategija“ (autoriai Jucevičius, Jucevičienė, Janiūnaitė, Cibulskas, 2003), tuo tarpu apie strateginio planavimo ypatumus ikimokyklinio ugdymo įstaigoje literatūros nėra daug. Patirties, kaip organizuoti ikimokyklinės įstaigos strategijos kūrimą sukaupta mažai. Dar mažiau ištirtas ugdytinių tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginiame planavime.

Strateginio planavimo ypatumai bei ugdytinių tėvų, darbuotojų, socialinių partnerių dalyvavimo efektyvumas strateginiame planavime ir sudaro šio tyrimo problematiką.

Tyrimo problema – rengiant ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginį planą per mažai dėmesio skiriama tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimui šiame procese.

Tyrimo objektas – ugdytinių tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginio planavimo procese efektyvumas.

Hipotezė: Aktyvus tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginiame planavime įtakoja institucijos veiklą, problemų sprendimą bei užsibrėžtų tikslų įgyvendinimą. Tikėtina, kad jų dalyvavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigų strateginio planavimo procese nėra efektyvus. Tai nauja ikimokyklinio ugdymo įstaigų veikloje.

Tyrimo tikslas – ištirti ikimokyklinio ugdymo įstaigos ugdytinių tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimo efektyvumą rengiant įstaigos strateginį planą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti strateginio planavimo sampratą, reikšmingumą.
2. Išnagrinėti tėvų, darbuotojų bei socialinių partnerių dalyvavimo strateginiame planavime teorinius aspektus.
3. Ištirti tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimo strateginiame planavime ypatumus, išryškinti vyraujančias tendencijas.
4. Aptarti ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginio planavimo optimizavimo galimybes.

Tyrimo metodologija. Tyrimo metodologija grindžiama fenomenologinės filosofijos nuostatomis siekiant suprasti žmonių patirtį, aprašyti žmogaus požiūrį, nuomonę apie analizuojamą reiškinių. Vadovaujantis šia filosofija išanaluosime ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimo strateginio planavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigoje efektyvumą. Tyrimas atliktas vadovaujantis demokratinio vadovavimo stiliaus nuostatomis kai, atitinkame lygmenyje, atsižvelgiant į problemą ar užduotį, diskusijų metu

priimami bendri sprendimai, informacija atvira visiems, įstaigos tikslus numato įstaigos bendruomenė. Vadovas dalijasi galiomis ir atsakomybe su darbuotojais, personalas aktyviai dalyvauja sprendimų priėmimo procese. Kadangi strateginio planavimo esmė – ilgalaikių tikslų vykdymas ir nuolatinis veiklos kokybės gerinimas, atsižvelgta į visuotinės kokybės vadybos (E. Demingas, K. Ishikawa, P. Crosbis ir kt.) tris esmines nuostatas: visuotinį apsisprendimą siekti puikios kokybės, apsisprendimą tenkinti klientą, įgaliojimų suteikimą darbuotojams (Želvys, 2001). Vadovaujantis šiomis nuostatomis, ikimokyklinio ugdymo įstaigos turi nuolat tobulinti darbo organizavimo procesus, teikti kokybiškas paslaugas, tenkinti klientų (ugdytinių, ugdytinių tėvelių) poreikius, bendromis jėgomis formuluojant įstaigos viziją, misiją.

Tyrimo metodai:

- mokslinės literatūros analizė;
- dokumentų analizė;
- ekspertų apklausa (interviu žodžiu ir raštu);
- duomenų apdorojimas SPSS programa.

Tiriamųjų charakteristika. Tyrimo imtis – 132 respondentai: 28 Šiaulių miesto ir rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai (18 direktorių ir 10 direktorių pavaduotojų ugdymui), Šiaulių rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbuotojai (50 pedagoginių darbuotojų ir 12 aptarnaujančio personalo), 32 Šiaulių rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų ugdytinių tėvai, 10 Šiaulių rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų socialinių partnerių.

Darbo etapai. *Pirmame etape*, siekiant išsiaiškinti ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginiame planavime teorinius aspektus, buvo studijuota mokslinė literatūra vadybos klausimais.

Antro etapo metu suformuluota darbo hipotezė, apibrėžti tyrimo uždaviniai, sukurta tyrimo metodika.

Trečiame etape atliktas tyrimas, kurio metu buvo siekiama išsiaiškinti ikimokyklinio ugdymo įstaigų ugdytinių tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimo strateginiame planavime ypatumus, išryškinti vyraujančias tendencijas.

Ketvirtajame etape, vadovaujantis mokslinės literatūros ir atlikto tyrimo duomenimis, buvo formuluojamos išvados ir teikiamos rekomendacijos.

Darbo naujumas, reikšmingumas. Tyrimas reikšmingas tuo, kad teoriniais ir praktiniais aspektais atskleidžiamas ikimokyklinio ugdymo įstaigos ugdytinių tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginiame planavime. Šie rezultatai leidžia formuluoti rekomendacijas strateginio planavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigoje efektyvumui gerinti.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro: įvadas, 3 skyriai, išvados, naudotos literatūros sąrašas, santrauka anglų kalba, priedai (anketų pavyzdžiai, lentelės su apklausos rezultatais). Tyrimo duomenis iliustruoja 48 lentelės, 7 paveikslai.

1. STRATEGINIO PLANAVIMO ESMĖ IR REIKŠMINGUMAS

1.1. Strategijos samprata

Strategijos sąvoka įmonių ir organizacijų valdymui taikyti pradėta XX amžiaus pradžioje. Nors strategijos sąvoka sena, mokslinėje literatūroje terminas *strategija* neturi vieno aiškaus apibrėžimo. Jis buvo ir yra vartojamas įvairiame kontekste (Jucevičius, 2003, p. 15). Kadangi šiuo metu tai labai intensyviai tyrinėjama sritis, mokslinėje literatūroje galima rasti daug strategijos apibrėžimų, tačiau visų jų esmė labai panaši – užtikrinti organizacijos misijos ir tikslų siekimą (Palubinskas, 1997; Stoškus, 2002; Seilius, 1998; Targamadžė, 2001; Kučinskas, Kučinskienė, 2002; Andriekienė, Kriščiūnienė, 2003; Jucevičius, Jucevičienė, Janiūnaitė, Cibulskas, 2003). B. Fidlerio (2006, p. 15) nuomone, strategija – „gana sunkiai perprantama sąvoka, tačiau strategijos sąvoką būtina suprasti norint išvelgti sunkumus ir įvertinti esamą organizacijos padėtį“. Anot B. Fidlerio (2006, p. 18), „strategija – tai veiksmų planas kuris tenkina ne tik dabartinius organizacijos reikalavimus, bet ir atsižvelgia į ateitį.“ A. F. Stoner, Freeman, R. Gilbert (2000), G. T. Palubinskas (1997), V. Kučinskas, R. Kučinskienė (2002), B. Fidleris, (2006) strategijos sąvoką sieja su siekimu įgyvendinti tikslus, apibrėžiant politiką jiems pasiekti ir nukreipiant organizacijos veiklą viena kryptimi. B. Fidleris (2006, p. 15) teigia, kad Johnson ir 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“** yra išsamus ir atskleidžia esmę. B. Fidlerio (2006) nuomone, šiame sakinyje yra visi esminiai žodžiai, apibūdinantys strategijos bruožus. A. Kaziliūnas (2007) strategijos sąvoką taip pat sieja su organizacijos gebėjimu racionaliai paskirstyti turimus išteklius ir sėkmingai „konkuruoti esamoje ir būsimoje aplinkoje“ (Kaziliūnas 2007, p. 33).

Galima daryti išvadą, kad sąvoka „strategija“ apibūdina orientuotus į ateitį planus, pasiekiamus įstaigos tikslams sąveikaujant su konkurencine aplinka. Vadinasi, kurti savo veiklos strategijas organizacijas skatina nepasitenkinimas esama padėtimi, būtinybė patenkinti klientų poreikius ir sėkmingai konkuruoti rinkos sąlygomis.

Kadangi skirtingi požiūriai į strategiją susiformavo mokslo evoliucijos eigoje, strategijos jų tinkamumo praktinėje veikloje aspektu įvairiai komentuojamos ir klasifikuojamos. R. Jucevičius ir kt. (2003) pateikia strateginio valdymo mokslo pradininko A. D. Chandler (1962) strategijos apibrėžimą remiantis strategijos aiškinimu per sudedamąsias dalis, H. I. Ansoff (1979) - strategijos apibrėžimą pabrėžiant organizacijos ryšio su aplinka svarbą, kitų autorių (Grant, 1995; Mintzberg, James, Quinn, 1988) strategijos apibūdinimą pagal jos paskirtį.

R. Jucevičius (1998), nagrinėdamas mokslininkų Chandler (1962), Andrews (1969), Ansoff (1965), Hofer ir Schendel (1978), Chaffee (1985) pateiktus strategijos apibrėžimus, išskiria šiuos bendrus pagrindinius elementus :

1. Aplinka su jos teigiamais ir neigiamais aspektais.
2. Pagrindiniai veiklos tikslai, kurių aukščiausias lygis yra misijos formuluotė.
3. Situacijos analizė.
4. Planai, kaip naudoti turimus resursus (Jucevičius, 1998, p. 53).

B. Fidleris (2006), atsižvelgdamas į organizacijos kultūrą, vidines organizacijos stiprybes, interesų grupių lūkesčius, išsamiau apibūdina strategiją. Minėtas autorius pateikia šiuos strategijos apibrėžimo elementus:

- ilgalaikius ketinimus ir siekius;
- išorinę aplinką (dabartinę ir prognozuojamą ateityje);
- vidines organizacijos stiprybes;
- vyraujančią organizacijos kultūrą;
- interesų grupių lūkesčius;
- galimus išteklius ateityje (Fidleris, 2006, p. 16).

R. Jucevičius (1998) pabrėžia planų, kaip naudoti turimus resursus svarbą, o B. Fidleris (2006) į strategijos apibrėžimą įtraukia galimų išteklių ateityje planavimo elementą. Strategijos organizacijai reikia todėl, kad organizacijos veikloje turimi išteklių yra riboti, neaiškus organizacijos konkurencinis pranašumas, nuolat vyksta pokyčiai. Taigi, organizacija pati, vadovaudamasi savaisiais tikslais, turi sukurti savo strategiją (Jucevičius, Jucevičienė ir kt., 2003). Pasak V. Kučinsko, R. Kučinskienės (2002), „strategija organizacijoje rengiama prognozių pagrindu ir vystoma nuolatos, jos formavimas niekada nesibaigia ir remiasi organizacijos stiprybėmis“.(Kučinskas, Kučinskienė, 2002, p. 33). V. Kučinsko, R. Kučinskienės (2002), S.

Stoškaus (2002) nuomone, strategiją turi rengti aukščiausio lygio vadovybė, o įgyvendinti – visų lygių vadovai.

R. M. Andriekienė, I. Kriščiūnienė (2003) teigia, kad „ikimokyklinės įstaigos strategija yra detalus, visapusiškas, kompleksinis planas, užtikrinantis įstaigos vizijos, misijos įgyvendinimą ir tikslų siekimą“ (Andriekienė, Kriščiūnienė, 2003, p. 6). Atsižvelgiant į konkurencijos sąlygas, ypač svarbus elementas strategijos apibrėžime – interesų grupių lūkesčiai. Todėl ikimokyklinės ugdymo įstaigos strategijoje turi atspindėti, kuo ji naudinga ugdytiniais, tėvams, bendruomenei, socialiniams partneriams, netgi švietimo sistemai.

Formuojant strategiją, būtina išsiaiškinti ikimokyklinio ugdymo įstaigos ugdytinių tėvų, darbuotojų, socialinių partnerių poreikius, sukurti poreikius atitinkantį veiklos tobulinimo planą, išmokti laikytis pasirinktų strateginių krypčių. Strategiją turėtų rengti kuo daugiau žmonių. Todėl, sudarant galimybę pokalbių, diskusijų metu išsakyti savo nuomonę veiklos kokybės tobulinimo klausimais, į šį procesą būtina įtraukti ne tik įstaigos darbuotojus, bet ir ugdytinių tėvus bei socialinius partnerius.

1.2. Strateginio planavimo procesą reglamentuojančių dokumentų analizė

Organizacijos strateginiai tikslai negali prieštarauti Švietimo politikos dokumentams. Rengiant ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginį planą, turi išlikti dermė tarp įstaigos savivaldybės bei valstybės švietimo prioritetų, būtina atsižvelgti į ugdytinių, tėvų, bendruomenės ir socialinių partnerių poreikius. LR seimo 2003 m. liepos 4 d. patvirtintos Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatuose įvardyta, kad švietimo plėtotės efektyvumo ir darnos įgyvendinimui (užtikrinimui) numatoma per 2003-2005 m. pereiti prie nuoseklios strateginio planavimo praktikos tiek nacionaliniu, tiek regioniniu, tiek vietos, tiek įstaigos lygmeniu. Švietimo valdymas grindžiamas strateginiuose dokumentuose apibrėžtais, bendru politiniu susitarimu įteisintais aiškiais ir pastoviais tikslais. Orientuojamasi į praktinę švietimo viziją, į konkretų rezultatą.

Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo 61 straipsnyje teigiama, kad įstaigos vadovas vadovauja strateginio plano rengimui, 54 straipsnis įgalioja vadovą jį tvirtinti įstaigos tarybai pritarus. Nors vadovas atsakingas už visą įstaigos veiklą, tačiau daugiausia dėmesio jam tenka skirti strateginio plano, metinių veiklos programų rengimui, tvirtinimui bei vadovauti jų įgyvendinimui. Aprobuotas strateginis planas ir metinė veiklos programa Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo (Žin., 1991, Nr.23-593; 2003, Nr.63-2853) nustatyta tvarka teikiama derinti įstaigos steigėjui.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimu Nr.827 patvirtinta strateginio planavimo metodika. Ši metodika nustato strateginio planavimo sistemą, strateginio planavimo ir biudžeto pagal programas sudarymo principus, taip pat institucijos strateginio veiklos plano rengimo principus. Šiame dokumente teigiama, kad **strateginis planavimas – formalizuota sistema, užtikrinanti viso strateginio valdymo proceso realizavimą, veiklos stebėseną ir atsiskaitymą už rezultatus.**

Strateginis planavimas bei veikimas pagal tuos planus sudaro atskirą valdymo procesą, kuris vadinamas strateginiu valdymu. Strateginio valdymo proceso metu organizacija įtraukiama į strateginį planavimą, o po to užtikrinama tuos planus atitinkanti organizacijos veikla.

Švietimo ir mokslo ministerijos norminiuose aktuose daugiausia reglamentuojami ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo tikslai, programos, priemonės, pedagogų kvalifikacija, organizavimo tvarka ir modeliai (pvz. Ikimokyklinio ugdymo programų kriterijų aprašas, 2005; Priešmokyklinio ugdymo organizavimo tvarkos aprašas, 2005). Teiginių apie ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtotę randame daugelyje strateginių dokumentų: Valstybinėje ilgalaikėje raidos strategijoje (LR Seimo nutarimas, 2002), Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 m. nuostatuose (2003), LR Vyriausybės 2004-2008 m. programos priemonių įgyvendinimo plane (2005).

Švietimo gairėse 2003-2012 m. teigiama, kad, siekiant efektyvios ir darnios švietimo sistemos veiklos, būtina suderinti tolesnę švietimo plėtotę su bendraisiais visuomenės siekiais ir poreikiais. Vadinasi, visuomenė informuojama apie švietimo srities politinius ir administracinius sprendimus bei dalyvauja šiuos sprendimus priimant. **Šiame dokumente pabrėžiama, kad, priimant švietimo srities sprendimus, visuose lygmenyse skatinamas ir užtikrinamas piliečių nuomonių reiškinys bei taip pat esmingai sustiprinamas socialinių partnerių dalyvavimas.** Taigi, šiame dokumente atsispindi nuostata priimant sprendimus išklaudyti bendruomenės nuomonę, visais švietimo lygmenimis įtraukti įstaigos bendruomenę ir socialinius partnerius į sprendimų priėmimo vyksmą ir derybas švietimo politikos klausimais. Tai ypač svarbu norint patenkinti švietimo paslaugų vartotojų reikalavimus ir švietimo įstaigai išgyventi konkurencijos sąlygomis. Vadinasi, vadovaujantis Švietimo gairių 2003-2012 m. nuostatomis, į strateginio planavimo procesą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje būtina įtraukti ne tik darbuotojus, bet ir ugdytinių tėvus bei socialinius partnerius.

Apibendrinant galime teigti, kad rengiant ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginį planą, vadovaujamosi Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimu Nr.828 patvirtinta Strateginio planavimo metodika, Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 m.m. nuostatomis, Švietimo gairėmis 2003-2012 m., LR Švietimo įstatymu ir kitais dokumentais

(vadybos seminaruose gautomis rekomendacijomis, įstaigos bendruomenės poreikių tyrimais, įstaigos situacijos analize ir t.t.).

1.3. Strateginio planavimo samprata

Vadovaudamasi savo tikslais, organizacija kuria strategiją, kaip tuos ilgalaikius tikslus pasiekti. Pasak R. Jucevičiaus, P. Jucevičienės ir kt. (2003), strategijos terminas švietimo sferoje siejamas su strateginiu planavimu ir įkūnija organizacijos strategijos teiginį. Dažnai švietimo praktikoje didesnis dėmesys sutelkiamas į strateginio plano rengimą, o ne į strategiją. R. Jucevičius, P. Jucevičienė ir kt. (2003) teigia, kad strateginis planas ir strategija nėra tapačios sąvokos. Ikmokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodikoje (2005) teigiama, kad strateginis planas – tai įstaigos veiklos planavimo dokumentas, kuriame, atsižvelgiant į aplinkos analizę, suformuluojama įstaigos misija, strateginiai tikslai, aprašoma vykdoma programa ir nurodomos lėšos programai įgyvendinti. Pasak R. Jucevičiaus, P. Jucevičienės ir kt. (2003), B. Fidlerio (2006), strateginis planas – tai dokumentas, kuriame pateiktas strategijos rengimo procesas, išsamūs strateginės analizės rezultatai, tikslai, uždaviniai bei jų įgyvendinimo priemonės. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodikoje I dalyje (2002) teigiama, kad įstaigos strateginis planas nėra labai detalus dokumentas. Tai labiau bendrų idėjų rinkinys, nurodantis, kuria linkme įstaiga pasiruošusi keistis. Įvertinus vidaus audito išvadas, strateginis planas pateikiamas projekto ar kitokia forma. Tokiu būdu rengiant strateginį planą, įstaigos strategija paverčiama tikslais ir įdiegiama į praktiką.

R. Jucevičiaus (1998) požiūriu, esminis strateginio planavimo tikslas – organizacijos susiejimas su besikeičiančia aplinka. Vadinaisi, strateginio planavimo metu susiejant esamus ir būsimus tikslus, orientuojamasi į organizacijos ateitį. Todėl strateginio planavimo metu atliekama veiklos rezultatyvumo, aplinkos veiksnių analizė, nustatoma arba koreguojama veiklos kryptis arba kryptys, rengiamos strategijos, planuojamos ir kuriamos galimybės jų realizavimui, atliekama strateginė kontrolė (Jucevičius, 1996). Pasak A. Kaziliūno (2007), strateginis planavimas – procesas, įvertinantis, kas mes esame, ir numatantis, kas mes ruošiamės būti ir kaip mes tai padarysime. Taigi, minėti autoriai nurodo, kad strateginio planavimo metu įstaiga išanalizuoja esamą situaciją, planuoja tolimesnės veiklos kryptis ir numato užsibrėžtų tikslų pasiekimo būdus.

Pasak A. Arbatausko (1996), G. Palubinsko (1997), A. F. Stoner, Freeman, R. Gilbert (1999), A. Kaziliūno (2007) strateginis planavimas – nenutrūkstamas strategijos kūrimo bei, esant reikalui, atnaujinimo procesas.

Galima daryti išvadą, kad, nors ir neįmanoma įvertinti visų galimų pasikeitimų, tačiau strateginis planavimas padeda pasiruošti pokyčiams ir numatyti artimesnius bei tolesnius žingsnius.

Rinkos sąlygomis strateginiai planai turėtų būti nuolat peržiūrimi ir koreguojami. A. F. Stoner, Freeman, (1999), A. Kaziliūnas (2007) strateginį planavimą sieja su įstaigos gebėjimu išgyventi kaitos sąlygomis. Pavyzdžiui, A. F. Stoner, Freeman, (1999) nuomone, planavimas – ypatinga sprendimų rūšis, nukreipta į konkrečią ateitį, kurios savo organizacijai trokšta vadovai ir kuris atspindi supančios aplinkos pokyčius bei prisitaikymą prie jų. A. Kaziliūnas (2007) tai pat teigia, kad svarbus strateginio planavimo aspektas – reakcija į pokyčius išorinėje aplinkoje. A. Arbatauskas (1996), A. Kaziliūnas (2007) pažymi, jog strateginio planavimo metu numatoma, kaip, siekdama galutinių tikslų, įstaiga panaudos visus turimus išteklius. A. Kaziliūnas (2007) racionalų išteklių paskirstymą strateginio planavimo metu sieja su organizacijos konkurencingumo užtikrinimu. Minėtas autorius teigia, kad strateginio planavimo metu siekiama pateikti „integruotą ir suderintą ilgo laikotarpio veiksmų planą bei numatyti organizacijos ateities klientų poreikius ir reikalavimus“ (Kaziliūnas, 2007) Apibendrinant galima teigti, kad įstaigos strateginis planas rengiamas atsižvelgiant į nuolat besikeičiančią aplinką ir vidinę organizacijos situaciją, klientų ir visuomenės poreikių tenkinimą.

M. Arimavičiūtė (2002) pateikia platesnę strateginio planavimo sampratą. M. Arimavičiūtė (2002) strateginį planavimą traktuoja ne tik kaip strateginio plano rengimą, bet kaip susijusią su organizacijos misija ir tikslais formalią strategijos rengimo ir įgyvendinimo sistemą.

R. M. Andriekienė, I. Kriščiūnienė (2003) remiasi Arbatausko (1996) strateginio planavimo apibrėžimu ir pateikia tokį ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginio planavimo apibrėžimą: „ikimokyklinės įstaigos strateginis planavimas – nenutrūkstamas procesas, skirtas ikimokyklinės įstaigos galutiniams tikslams įgyvendinti panaudojant visus įstaigos išteklius“ (Andriekienė, Kriščiūnienė, 2003, p. 6). Taigi, planavimas, kaip viena pagrindinių valdymo funkcijų, nustato tikslus ir parenka priemones ikimokyklinio ugdymo įstaigos tikslams pasiekti. Planavimo tikslas ikimokyklinio ugdymo įstaigoje yra garantuoti ugdymo ir ugdymosi kokybę, įvardijus atitinkamus ugdymo ir organizacinius tikslus bei gerinant vadovavimą veiklai (ir pokyčiams), kad tie tikslai būtų pasiekti Apibendrinant, galime teigti, kad strateginio planavimo esmę sudaro tikslų nustatymas ir strategijos formulavimas (Andrijauskienė, Jakavičius, 2003).

Strateginis planavimas neatsiejamas nuo kitų valdymo funkcijų. Nors su planavimu susiduriame kiekvieną dieną savo įprastinėje veikloje, vadybininko darbe planavimas yra konkrečiai apibrėžta funkcija su aiškiai nustatytomis taisyklėmis ir principais. Todėl A. F. Stoner, Freeman, R. Gilbert (2005) nuomone, planavimas veikia visos organizacijos būklę ir yra lemiamas. V. Kučinskas, R. Kučinskienė taip pat pabrėžia planavimo svarbą ir teigia, kad „planavimas – visų valdymo sprendimų pagrindas“ (Kučinskas, Kučinskienė, 2002, p. 33). Minėti autoriai teigia, kad planavimas prasmingas, kai susieja įvairius mūsų sprendimus su finansų ir lėšų reguliavimu,

skatina tik tuos pokyčius, kurie duoda realios naudos, pagerina švietimo paslaugų kokybę ir užtikrina naujas kvalifikacijas, pabrėžia bendradarbiavimo su įstaigos bendruomene, tėvais, socialiniais partneriais reikšmę, leidžia analizuoti, vertinti ir atsiskaityti už tai, ką įstaiga veikia šiuo metu. Kadangi ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginis planas skirtas įgyvendinti ne tik galutiniams, bet ir visuotinai aptartiems tikslams, šiandienos ikimokyklinio ugdymo įstaigai labai svarbu, kad bendruomenė, socialiniai partneriai kiek įmanoma aktyviau prisidėtų prie įstaigos veiklos planavimo.

Pasak R. M. Andriekienės, I. Kriščiūnienės (2003), strateginis planavimas - vadovo pareiga, todėl ikimokyklinės įstaigos vadovas, įtraukdamas į strateginio plano rengimą bendruomenę, turi turėti ne tik įvairaus planavimo patirties, bet ir įgūdžių dirbti su bendruomene.

Mokslinėje literatūroje planai paprastai skirstomi į strateginius ir operatyvinius. Pasak R. Želvio (2001), A. F. Stoner, Freeman, R. Gilbert (2005), strateginius planus kuria organizacijos vadovai ir juose atsispindi pagrindiniai organizacijos tikslai. Operatyviniai planai skirti strateginiams tikslams įgyvendinti kasdieninėje veikloje ir sudaromi iš detalių, kaip įgyvendinti strateginius planus. A. F. Stoner, Freeman, R. Gilbert (2005) atkreipė dėmesį, kad ir strateginiai, ir operatyviniai planai susiję su esminiais santykiais, su kurių pagalba organizacija siekia savo tikslų. Autoriai pabrėžė, kad strateginiai planai nuo operatyvinių skiriasi tuo, kad strateginiai planai susiję su santykiais tarp žmonių organizacijoje bei su žmonėmis, dirbančiais kitose organizacijose. Operatyviniai planai susiję su santykiais organizacijos viduje. Remdamasi mokslininkų Ansoff (1975; 1979; 1984), Peters ir Watterman (1982) teiginiais, R. Jucevičius (1998) nurodė, kad vienas svarbiausių teigiamų strateginio planavimo bruožų yra tas, kad šiame procese paprastai dalyvauja daug žmonių, kurie tokiu būdu geriau sužino apie vieni kitų poziciją, tikslus, požiūrius.

Todėl apibendrinant galima teigti, kad, rengiant ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginį planą, į strateginio planavimo procesą būtina įtraukti ne tik kuo daugiau įstaigoje dirbančių darbuotojų, bet ir ugdytinių tėvų, socialinių partnerių, dirbančių kitose organizacijose.

A. F. Stoner, Freeman, R. Gilbert (2005) analizavo, kuo strateginiai planai skiriasi nuo operatyvinių ir išskyrė šiuos pagrindinius aspektus:

1. *Laiko horizontas*. Strateginiai planai siekia aprėpti kelerius metus ar net dešimtmečius. Operatyviniams planams tinkamiausias laikotarpis, autorių nuomone, metai.

2. *Apimtis*. Strateginiai planai apima labai plačią organizacinių veiklų skalę, o operatyvinių planų apimtis žymiai siauresnė ir ribota.

3. *Detalumo lygis*. Dažnai strateginiai planai suformuluojami terminais, kurie atrodo paprasti ir bendri. Žmonės tarsi nukreipiami mąstyti apie savo organizacijos veiklos visumą. Tuo tarpu operatyviniai planai, kaip strateginių planų išvestinės, pateikiami kur kas detaliau.

Vadinasi, rengiant strateginį ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos planą, atsižvelgiama į įstaigos ateities perspektyvą, įstaigos organizacinių veiklų skalę, paprastai ir bendromis sąvokomis apibrėžiama veiklos visuma.

Mokslininkai R. Želvys (2003), A. Vasiliauskas(2004), G. T. Palubinskas (1997), A. Makštutis (2001), V. Kučinskas, R. Kučinskienė (2002), A. Seilius (1998), D. Beržinskienė, A. Stoškus (2005) bei užsienio mokslininkai B. Fidler (2006), J. Stoner, E. Freeman, D. Gilbert (1999) ir kiti aprašo strateginio planavimo ypatumus, tačiau mažai dėmesio skiria bendruomenės narių (vadovų, pedagogų ir kitų darbuotojų, ugdytinių tėvų), socialinių partnerių tarpusavio bendradarbiavimui rengiant įstaigos strateginį planą.

Ikimokyklinės įstaigos bendruomenę sudaro vadovas (direktorius), pedagogai, tėvai, vaikai (ugdytiniai) ir pagalbinis personalas (kiti darbuotojai). Todėl ikimokyklinės ugdymo institucijos valdymo strategiją lemia bendruomenės narių (vaikų, jų tėvų, pedagogų) interesai, poreikiai, tikslai, pedagoginio darbo specifika. Naują švietimo institucijos modelį kuria bei vaikų ugdymo kokybę lemia ikimokyklinių institucijų bendradarbiavimo su šeima formos, tinkamas tėvų elgesio motyvavimas skatina juos aktyviai įsijungti ir efektyvinti institucijos veiklą. Siekiant sukurti kokybiško ugdymo(si) sąlygas ir geriau suprasti kiekvieno vaiko ugdymosi reikmes, ikimokyklinio ugdymo įstaiga privalo derinti su šeimomis interesus, lūkesčius, požiūrį į vaiko ugdymą. Todėl šiuo metu į institucijų valdymą vis labiau įtraukiami ne tik tėvai, bet ir socialiniai partneriai, kuriuos vienija vienas tikslas – vaiko gerovė.

Kadangi plano rengimo procesas yra svarbesnis nei pats dokumentas, planuojant organizacijos veiklą, bendruomenė turi dirbti kartu. Kartu planuojant, įgyjamas pasitikėjimas savimi, padaugėja išpareigojimų, produktyvumo darbe. Tačiau praktika rodo, kad, kuriant įstaigų viziją, misiją ir planus, pedagogai, tėvai bei socialiniai partneriai neįtraukiami į planų kūrimo ir įgyvendinimo procesą. Todėl vizijos ir misijos dažnai būna labai sudėtingos, patys vadovai ir įstaigos bendruomenės nariai sunkiai paaiškina ir suvokia jų esmę. Visuminių patikrinimų ir vadovų atestacijos proceso empirinė rezultatų analizė rodo, kad strateginis planavimas yra viena silpniausių organizacijos valdymo grandžių. V. Kučinskas, R. Kučinskienė (2002) teigia, kad „mokslinis bei metodinis planavimo lygis gerokai padidėjo ir visi pripažįsta, kad planavimas yra valdymo pagrindas, jis vis dar yra silpna vadybos veiklos grandis“. Pasak V. Kučinsko, R. Kučinskienės (2002), viena dažniausių strateginio planavimo nesėkmių – nepakankamas vadovų dėmesys. Dažniausiai tėvai įstaigos gyvenime dalyvauja pasyviai: ateina į susirinkimus, šventes, vakarones, konsultacijas tėvams. Įstaigų strateginius veiklos planus parengia įstaigos vadovas, kartais į plano kūrimo procesą įtraukdamas pavaduotoją. Komandos planui rengti nesukuriamos, mažai dėmesio skiriama bendruomenės įtraukimui į strateginio planavimo procesą. Todėl strateginis planas dažnai lieka tik popieriuje, jį greitai gali sunaikinti išorės veiksniai.

1.4. Strateginio planavimo žingsniai

Mokslinėje literatūroje dažniausiai analizuojami bendrieji vadybos principai. R. Želvys (2001) teigia, kad bendrus vadybos principus galima kruopščiai peržiūrėjus modifikuoti į švietimo specifiką. Vadyboje naudojami skirtingi strateginio planavimo modeliai, tačiau daugelyje naudojamų schemų randami tie patys pagrindiniai plano komponentai.

Pasak R. Želvio (2001), V. Targamadzės (2001), sujungiant į vieną visumą strateginį ir operatyvinį planavimą, paprastai planuojant atliekami šie pagrindiniai žingsniai:

- organizacijos vizijos numatymas;
- organizacijos misijos suformulavimas;
- dabartinės situacijos analizė;
- strateginių tikslų nustatymas;
- taktinių tikslų nustatymas;
- operatyvinių tikslų nustatymas;
- veiklos plano rengimas.

A. Arbatauskas (1996) nurodė tokius pat planavimo žingsnius, tačiau juos papildė :

- veiklos plano įgyvendinimas;
- veiklos plano įvertinimas ir situacijos analizė;
- įstaigos vizijos, misijos, tolimiausių ir tarpinių tikslų patikslinimas;
- veiklos plano naujausiems artimiausiems tikslams įgyvendinti parengimas.

Planavimo procesas vyksta tam tikra seka ir kiekvienas žingsnis susijęs su prieš jį einančiu. A. Kaziliūnas (2007) pabrėžė, kad strateginio planavimo etapai susiję ir visi turi įtakos organizacijos veiklos sėkmei ateityje. Tačiau B. Fidlerio (2006) nuomone, strateginis planavimas nėra „linijinis procesas, kai vienas etapas baigiamas prieš prasidedant kitam“ (Fidleris, 2006, p. 12). Minėto autoriaus nuomone, svarbu, kad rengiant strateginį planą, nebūtų praleisti esminiai etapai.

Pasak R. M. Andrikiienės, I. Kriščiūnienės (2003), minėti strateginio planavimo žingsniai yra universalūs ir puikiai tinka ikimokyklinio ugdymo įstaigai, tačiau, rengiant ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginį planą, svarbu tinkamai suformuluoti viziją, parengti misiją ir nustatyti tolimiausius, tarpinius ir artimiausius tikslus (Andrikienė, Kriščiūnienė, 2003, p. 6).

Todėl, norint užtikrinti kiekvieno žingsnio kokybę, pagrindinių sąvokų esmę turėtų žinoti ir suprasti ne tik patys vadovai, bet ir visi, dalyvaujantys strateginio planavimo procese (ugdytinių tėvai, įstaigos darbuotojai, socialiniai partneriai).

R. Jucevičius (1998), V. Mikoliūnienė (2000) organizacijos viziją, filosofiją ir misiją apibūdina kaip neatsiejamas strateginio valdymo proceso dalis, be kurių neįmanoma sukurti jokios efektyvios strategijos. Minėtų autorių nuomone, vizija, filosofija ir misija suformuoja įvaizdį apie siekiamą organizacijos būvį ir būdus, kaip šį norimą būvį pasiekti. Pasak V. Mikoliūnienės (2000), vizija gali būti situacinė (išaugusi iš visos veiklos patirties) ir procesinė (įdiegta iš kitur). Vizijai būdingas nuoseklumas (principinis pagrindinių su vizija susijusių žingsnių darymas) ir aiškumas (viziją turėtų išreikšti labai paprasti ir visiems suprantami teiginiai).

Taigi, daugelis mokslininkų svarbiausia planavimo dalimi laiko viziją, t.y. galutinį rezultatą. Teigiama, kad įsivaizduojant galutinį rezultatą, aiškesnis artėjimo link jo kelias.

Organizacijos vizija - tai pageidaujama organizacijos ateitis, idealas, kurio organizacijos nariai įsipareigoja bendrai siekti. Vizijos paskirtis ir idėja – kurti ateitį. Vadinasi, organizacijos bendruomenė turi ne tik suprasti vizijos esmę, bet ir dalyvauti vizijos formulavime bei numatyti norimo būvio pasiekimo kelius. Pavyzdžiui, A. Arbatauskas (1996) pabrėžė, kad visi dirbantieji turėtų dalyvauti vizijos formulavime, o vadovai turėtų išsiklausti į visų pasiūlymus. Autoriaus nuomone, aiškus pageidaujamos ateities suvokimas leidžia įstaigai nenukrypti nuo pagrindinio kurso ir nugalėti sunkumus, netgi esant neigiamam aplinkos poveikiui. Tačiau R. Jucevičiaus (1998) nuomone, dažnai vizijos formuluotės būna per daug filosofiškos, joms trūksta realumo, todėl ne visada paveikia darbuotojų jausmus.

Apibūdinamas ugdymo įstaigos viziją, A. Arbatauskas (1996) atkreipė dėmesį į jos reikšmingumą besimokantiems, aplinkai, visai sistemai. R. Želvys (2003) pastebėjo, kad vizija nebus veiksminga, jei darbuotojų asmeninė vizija nesutaps su organizacijos vizija. Vadinasi, nors dažniausiai organizacijos viziją numato aukščiausio lygmens vadovai, tačiau ją turi apsvarstyti ir pritarti visi organizacijos nariai (Želvys, 2001 p. 19). Todėl įstaigos vadovas turėtų tik inicijuoti vizijos suformulavimą, tačiau toliau planuojant turėtų dalyvauti visi įstaigos bendruomenės sluoksniai. Manoma, kad svarstyti viziją didesneje nei 12 žmonių grupėje nėra konstruktyvu. Tokiu atveju kiekvienas įstaigos bendruomenės sluoksnis turėtų deleguoti savo atstovą. Jeigu ikimokyklinio ugdymo įstaiga planuoja teikti naujo pobūdžio paslaugas, reikėtų tai suderinti su įstaigą lankančių vaikų tėvais, išsiaiškinti sumanymo perspektyvą.

R. M. Andriekienė, I. Kriščiūnienė (2003) vadovaudamasi A. Arbatausko (1996) nuomone teigė, kad ikimokyklinės įstaigos vizija – tai numatoma įstaigos ateitis, atspindinti, kuo ji naudinga ugdytiniams, bendruomenei, švietimo sistemai (Andriekienė, Kriščiūnienė, 2003, p. 6). Minėtų autorių nuomone, vizija turi sietis su tikslais, uždaviniais, įstaigos prioritetais, Vadinasi, kuriant ikimokyklinio ugdymo įstaigos viziją, turėtų dalyvauti ugdytinių tėveliai, pedagogai, vietos bendruomenė, socialiniai partneriai. Tik tokiu atveju galima kalbėti apie tai, kaip ikimokyklinio ugdymo įstaiga tenkina suinteresuotų asmenų poreikius. Tačiau praktika rodo, kad dažnai vizijos

parašytos painiai, formuluotės per ilgos, nesuprantamos, neatspindi ateities, ikimokyklinio ugdymo įstaigos bendruomenė nedalyvauja formuluojant viziją.

Žinant ir priimant viziją įvairiuose organizacijos lygiuose, lengviau suformuluoti organizacijos misiją, kuri atspindi organizacijos egzistavimo prasmę (Jucevičius, 1998). Taigi, organizacijos vadovų poziciją apie tai, kokią vaidmenį siekia vaidinti organizacija, išreiškia jos misija.

Organizacijos misija – tai dabartinės organizacijos paskirties apibrėžimas (Kaziliūnas, 2007). Misijoje atsispindi organizacijos pobūdis, veiklos specifika, kuo ji skiriasi nuo kitų panašaus tipo organizacijų. Daugelis autorių panašiai nusako misijos paskirtį ir teigia, kad misija yra specifinė, siejasi su įstaigoje vykdomomis programomis. V. Mikoliūnienės (2000) nuomone, misija - visos veiklos loginis pagrindas, kuriame atsispindi ne tik institucijos išskirtinumas iš kitų panašios veiklos institucijų ir unikalumas, bet ir nurodoma kryptis, kuria įstaiga pasiruošusi eiti. R. Želvys (2001) teigė, kad tai įstaigos vizitinė kortelė, skirta kitiems asmenims ir organizacijoms. Tuo tarpu A. F. Stoner, Freeman, R. Gilbert (2000) apibrėždami misiją pastebėjo jos naudą suvienijant bei motyvuojant organizacijos narius bei nusakant organizacijos veiklos kryptį. Misija aiškiai nustato organizacijos tikslus ir, pasak A. Kaziliūno (2007), pagal misijos teiginius galime įvertinti organizacijos veiklą. Taigi, vidinės aplinkos pranašumų ir trūkumų bei išorinės aplinkos galimybių ir grėsmių analizė atliekama remiantis organizacijos misija.

Apibendrinant galime teigti, kad misija - tai reliatyviai nekintanti organizacijos tapatumo dalis, išreiškianti pagrindinį organizacijos tikslą, pagrindžianti pagrindinius teiginius apie organizacijos paskirtį, kompetenciją bei vietą pasaulyje. Tačiau A. Kaziliūno (2007) nuomone, keičiantis organizacijos veiklai, iškyla būtinybė peržiūrėti ir misijos teiginius, todėl organizacijos misija gali kisti.

Mokslinėje literatūroje nėra vieningų reikalavimų, kaip turėtų būti suformuluota organizacijos misija. Įvairūs autoriai gana skirtingai vertina, kurie elementai turėtų įeiti į misijos formuluotę, tačiau manoma, kad ji turi sietis su vizija, atspindėti įstaigos pranašumus, vietinės bendruomenės poreikius, atskleisti kaitos ir tobulinimo kryptis (Andriekienė, Kriščiūnienė, 2003). R. Jucevičius (1998) perspėjo, kad nereikia tikėtis greitai ir lengvai suformuluoti tinkamą misiją, nes tai nemažai laiko ir pastangų reikalaujantis procesas. Pasak Jucevičiaus (1998), misijos formuluotė - tai strateginių veiksmų kryptingumo išraiška. Kadangi strateginiai veiksmai turi tiesioginį ryšį su veiklos rezultatais, pasak R. Jucevičiaus (1998), gerai suformuluota misija suteikia veiklai prasmę ir padeda išspręsti nemažai problemų. R. Želvys (2001) pažymėjo, kad neaiškiai arba netiksliai suformuluota misija gali stipriai pakenkti organizacijos įvaizdžiui. A. Kaziliūno (2007) nuomone, „konkretesnės misijos rezultatai yra geresni, mažėja nesusipratimų ir klaidingų interpretacijų tikimybė“ (Kaziliūnas, 2007, p. 34). Kadangi misiją realizuoja įstaigos

darbuotojai, jiems labai svarbu suprasti organizacijos paskirties prasmę. Todėl formuluotė turėtų būti priimtina visiems bendruomenės nariams, gerai suprantama, užrašyta glaustais sakiniais. R. Jucevičius (1998) siūlė formuluojant organizacijos misiją, pagrindines idėjas pateikti įvairiems organizacijos nariams – vadovams, eiliniams darbuotojams ir, supažindinus su siūlomomis mintimis, gauti jų vertinimus. A. Arbačiausko (1996), R. M. Andriekienės, I. Kriščiūnienės (2003) nuomone, įstaigos darbuotojų išsipareigojimo misijai galima tikėtis tik tada, kai jie aktyviai dalyvavo formuluojant misiją, ir kai buvo atsižvelgta į jų nuomonę.

A. Kaziliūnas (2007) teigė, kad nustatant organizacijos misiją, tikslus ir strategiją, būtina atsižvelgti į klientų poreikius. Todėl apibendrinant galime teigti, kad įstaigos vizija ir misija skiriamos ne tik įstaigos darbuotojams, bet ir formuoja visų atėjusiųjų lūkesčius įstaigos atžvilgiu. Todėl šie dokumentai turi būti pateikiami matomoje, visiems bendruomenės nariams prieinamoje vietoje.

Pasak R. Želvio (2001), turint ateities viziją ir suformulavus dabartinę misiją, galima pradėti planuoti judėjimą vizijos link. Kaip teigia R. Meškauskienė (2007), vadybos mokslo teorijose nėra nuoseklaus ir vieningo sutarimo, ką turėtume pirmiau apibrėžti: misiją ar viziją, nes misijai pagrindines kryptis apibrėžia šalies švietimo politikos dokumentai ir steigėjo suteikiami įgaliojimai. Misija tarsi apibrėžta, tik belieka ją sukonkretinti. R. Jucevičius ir kt. (2003) pažymi, jog gali atrodyti nelabai svarbu, koks strateginio planavimo proceso pradinis etapas, tačiau būtent pradinio etapo nevienodas traktavimas išreiškia du iš esmės skirtingus požiūrius į strategijos rengimą. Minėti autoriai išskiria du strategijos rengimo modelius: analitinį (pirmiausia atliekama veiklos situacijos ir turimų išteklių analizė) ir kūrybinį (pirmiausia kuriama organizacijos ateities vizija, o po to atliekama veiklos situacijos analizė).

Kaip teigia S. Stoškus (2002), strateginis planas turi būti paremtas plačiais tyrimais ir faktais. Todėl planuoti dažniausiai pradedama nuo dabartinės situacijos analizės. Situacijos analizės išvados sudaro pagrindą, nuo kurio imama judėti vizijos link. Atliekant strateginės situacijos analizę, išskiriami svarbiausi aplinkos veiksniai, lemiantys organizacijos veiklą ir rezultatus (Jucevičius, Jucevičienė ir kt., 2003). Siekis išsiaiškinti pačios organizacijos potencialą (valdymą, kompetenciją, išteklius) lemia organizacijos vidinės aplinkos analizės svarbą. Analizuojant dabartinę situacijos analizę, galima naudotis įvairiomis situacijos analizės schemomis. R. Želvio (2001) teigimu, vadybineje veikloje dažniausiai naudojama PTGP analizė, pagal kurią, išanalizavus organizacijos privalumus, trūkumus, galimybes, pavojus, atsiranda galimybė išsamiau ir tiksliau planuoti galimas veiklos strategijas (Želvy, 2001). Ikimokyklinės įstaigos taip pat dažniausiai taiko šią situacijos analizės schemą. Įstaigos privalumai ir trūkumai atspindi ikimokyklinės įstaigos vidinę situaciją, kurią gali keisti ir kontroliuoti jos vadovai. Palankios galimybės ir pavojai atspindi išorinę įstaigos situaciją, kurios vadovai negali keisti, bet gali kontroliuoti (Arbatauskas, 1996). R. M.

Andriekienės I. Kriščiūnienės (2003) nuomone, norint suvokti ikimokyklinio ugdymo įstaigos situaciją, būtina ją išanalizuoti drauge su bendruomenės nariais, nes išsamus įstaigos esamos padėties vaizdas gaunamas jeigu įvertinime dalyvauja ne tik vadovai, bet ir kiti įstaigos darbuotojai arba jų grupė, kuria pasitiki visa įstaigos bendruomenė, ir kuri būtų įvaldžiusi vadybines tokio darbo technikas. A. Arbatauskas (1996) patarė, kad išklausius bendruomenės narių nuomones, reikėtų atlikti analizę ir parengti išvadas. Įvertinant atsižvelgiama, ko reikalauja įstaigos vizija ir misija. Siūlymai galėtų būti aprobuojami įstaigos taryboje ir tvirtinami įstaigos vadovo. Išanalizavus esamą situaciją ir jos ateitį (vizija), galima formuluoti įstaigos veiklos strategiją, t.y. kaip laipsniškai artėti prie tos ateities, vadovaujantis misija. Nustatyti ir įvertinti vykdomą veiklą bei turimus išteklius įstaigoje padeda atliekamas vidinis auditas.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos misiją sukonkretina, papildo ją išmatuotais terminais veiklos tikslai ir uždaviniai. Mokslinėje literatūroje pateikiami įvairūs tikslų apibrėžimai, tačiau dažniausiai tikslas nusakomas kaip aiškiai nusakytas rezultatas, kurį norima pasiekti per tam tikrą laikotarpį (Strateginio planavimo metodika, 2002). Pavyzdžiui, A. Arbatauskas (1996) konkrečiai ir paprastai apibrėžė tikslą. Jis teigė, kad tikslas – tai rezultatas, kurį norima pasiekti. Knygoje „Kaip parengti mokyklos veiklos planą“ (1998) tikslas apibūdinamas panašiai (kaip išsamus ir konkretus laukiamų rezultatų vaizdinys), tačiau pabrėžiama, kad formuluojant tikslą, apibrėžiami veikiau ketinimai nei veikla. A. Seilius (1994) tikslą siejo su vizija, misija. Minėto autoriaus nuomone, tikslas – tai labai tiksliai suformuluota organizacijos gyvavimo priežastis, išreikšta kaip misija.

G. Palubinsko (1997) nuomone, tikslai naudingi, nes:

- 1) aiškiai išdėsto, kas ir kada turi būti pasiekta;
- 2) tai veiklos vertinimo matas;
- 3) logiški tikslai naudingi, kaip darbuotojų motyvatorius (Palubinskas, 1997, p. 125).

Taigi, tikslai padeda numatyti norimą veiklos rezultatą, vertinti pačią veiklą ir skatina darbuotojų bendradarbiavimą.

A. F. Stoner, Freeman, R. Gilbert (2000) nurodė, daugiau priežasčių, dėl kurių tikslai svarbūs organizacijai ir žmonėms :

1. *Tikslai suteikia krypties pojūtį.* Turint tikslą, žmonės ir organizacijos dirbdami reaguoja į aplinkos pokyčius, suvokia, ką nori pasiekti, motyvuoja save ir įgyja įkvėpimo šaltinį, padedantį jiems nugalėti kliūtis.

2. *Tikslai sutelkia mūsų pastangas.* Kadangi kiekvieno asmens bei organizacijos ištekliai ir plačios jų panaudojimo galimybės yra ribotos, pasirinkdami vieną ar kelis tarpusavyje susijusius tikslus, apsprendžiama, kaip panaudosime negausius išteklius ir nustatome prioritetus.

3. *Tikslai orientuoja mūsų planus ir sprendimus.* Tikslų siekimas įtakoja veiksmus, priartinančius ar nutolinančius organizaciją nuo jos tikslo. Todėl veiksmai turi atitikti tikslus ir jų įgyvendinimo planus.

4. *Tikslai padeda įvertinti mūsų pažangą.* Aiškiai suformuluotas, išmatuojamas tikslas su konkrečiu įgyvendinimo terminu tampa veiklos standartu, įgalinančiu ir darbuotojus, ir vadovus įvertinti savo daromą pažangą.

Apibendrinant G. Palubinsko (1997), A. F. Stoner, Freeman, R. Gilbert (2000) teiginius, galime daryti išvadą, kad tikslų nustatymas padeda ne tik planuoti veiklą, bet ir kontroliuoti veiklos efektyvumą bei motyvuoti darbuotojus ir vadovus. Kadangi tikslai yra svarbūs kontrolės procesui, pamačius, kad nutolome nuo tikslo ar susidūrėme su nenumatytais atvejais, galime priimti koreguojančius veiksmus ir modifikuoti veiklos planą. Todėl galime vadovautis V. Targamadzės (1996) požiūriu, kad vertinant organizaciją, tikslai vertinami kaip standartas.

A. Arbatauskas (1996), A. F. Stoner, Freeman, R. Gilbert (2000), R. Želvys (2001, p. 21), pabrėžė, kad tikslų formuluotės turi atitikti tam tikrus reikalavimus ir nurodo, jog tikslai turi būti:

- konkretūs
- išmatuojami
- pasiekiami
- realistiški
- terminuoti.

Kadangi organizacijos tikslus galima įgyvendinti tik bendromis pastangomis, todėl galime daryti išvadą, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos tikslų formulavimas atsakingas ir daug pastangų reikalaujantis darbas, kurį turi dirbti ne tik vadovai, bet ir bendruomenės nariai.

Tikslai skirstomi į strateginius, taktinius ir operatyvinius.

Pasak R. Želvio (2001) strateginiai tikslai – tai tikslai, kuriuos tikimasi pasiekti per 3-5 metus. Strateginių tikslų neturėtų būti daug – dažniausiai keliami du ar trys. Tačiau strateginiai tikslai neužsibrėžiami visam laikui, nes nuolat keičiasi aplinkybės ir sąlygos, plėtojasi įvykiai ir procesai, atsiranda geresnių būdų veikimui, keičiasi vadovai. Strateginių tikslų formuluotei keliami reikalavimai:

- tikslas turi sietis su rezultatu;
- tikslas turi būti realus, įgyvendinamas;
- tikslas turi būti pritaikytas prie institucijos galimybių;
- tikslas turi derintis su institucijos misija (Želvys, 2001).

Taktiniai tikslai – tai tikslai, kuriuos tikimasi pasiekti per 2-3 metus. Kelių taktinių tikslų įgyvendinimo visuma turi reikšti vieno strateginio tikslo įgyvendinimą.

Operatyviniai tikslai – tai tikslai, kuriuos tikimasi pasiekti per pusę metų arba vienerius metus. Kelių operatyvinių tikslų įgyvendinimo visuma turi reikšti vieno taktinio tikslo įgyvendinimą. Operatyviniams tikslams įgyvendinti rengiamas veiklos planas. Artimiausi (operatyviniai) tikslai susiję su esamos situacijos analize, nes plėtoja privalumus ir palankias galimybes, siekia įveikti įstaigos trūkumus, išvengti pavojų. Norint nustatyti tikslus, reikia išsiaiškinti, kas kelia nerimą, kas atsitiks, jei nieko nekeisime, kaip įsitikinsime, kad mūsų tikslai pasiekti.

Pasak V. Targamadzės (1996), Lietuvos ir užsienio šalių mokslinės literatūros analizė rodo, kad kiekviena organizacija paprastai turi galimybių efektyvinti savo veiklą. Todėl, norint, kad organizacijos veikla būtų efektyvi, t.y. kad būtų nauda ir darbuotojams ir organizacijai, turi būti žmonių ir organizacijos interesų bendrumas. Interesų bendrumas galimas tik tada, kai kiekvienas darbuotojas žino savo organizacijos tikslus ir sugeba derinti su savaisiais. Kadangi darbuotojų tikslai turi derėti su organizacijos tikslais, strateginiai, taktiniai ir operatyviniai tikslai turėtų būti skelbiami įstaigos bendruomenei.

Apibendrinant galime daryti išvadą, kad tikslai nusako organizacijos veiklos kryptį ir panaikina organizacijos narių netikrumą.

Veiklos planas. Ikimokyklinio ugdymo įstaiga sudaro ilgalaikius strateginius ir metinius veiklos planus. Strateginis planas yra ne tik pagrindas metiniams įstaigos planams rengti, bet ir turi įtakos ikimokyklinio ugdymo įstaigos grupės veiklos planavimui, ugdymo proceso organizavimui.

Įstaigos strateginiai ir metiniai veiklos planai svarstomi ir tvirtinami ikimokyklinio ugdymo įstaigos tarybos susirinkime. Institucijos veiklos planas yra pagrindinė oficialiai įteisinta bendravimo tarp institucijos ir savivaldybės forma, nes parodo savivaldybei, kaip institucija įgyvendina savo strateginius tikslus, informuoja savivaldybės tarnautojus apie institucijos vykdomas programas. Įstaigos vizija, misija ir visų rūšių tikslai – tarsi pagrindinis orientyras, nurodantis, kas ir kaip turi būti daroma, o veiklos planas rengiamas visiems artimiausiems (operatyviniams) tikslams įgyvendinti. Jame atsispindi kiekvieno tikslo įgyvendinimo žingsniai, vykdytojai, įgyvendinimo terminai, resursai, kontroliuojantys asmenys (Arbatauskas, 1996). Įstaigos vadovai paveda darbuotojams arba jų grupelėms, kurie yra atsakingi už minėtas veiklos sritis, sudaryti veiklos planus su konkrečiais atlikėjais. Atlikdami nedideles užduotis, darbuotojai savarankiškai ir kryptingai dirba įstaigos vizijos įgyvendinimo labui. Kai kuriama kas nors naujo ir darbuotojai gauna netradicines užduotis, užpildomos veiklos plano formos. Vadovas turi tinkamai parinkti atlikėją, jį instrukuoti, tik tada galima tikėtis kokybiško veiklos plano įgyvendinimo. Jei pasitikima darbuotojais ir užduotis įprasta, paprastai žodžiu pasakoma, ką reikia atlikti. A. Arbatauskas (1996) pabrėžia, kad svarbus bendruomenės dalyvavimas sudarant veiklos planą. Autoriaus nuomone, „visuminis veiklos planas, sumuojantis kiekvieno artimiausiojo tikslo veiklos

planus, taip pat turi būti skelbiamas visai įstaigos bendruomenei, kad visi žinotų, kas ką daro ir kas ką kontroliuoja (Arbatauskas, 1996 p. 28).

Ne tik sudarant, bet ir įgyvendinant veiklos planą, turėtų dalyvauti kuo didesnė įstaigos bendruomenės dalis. Asmenys, atsakingi už operatyvinių tikslų įgyvendinimo kontroliavimą, turėtų tiesiogiai bendrauti ir bendradarbiauti su atlikėjais. Manoma, kad jei užduoties atlikėjai taip pat dalyvavo formuluojant viziją, misiją bei tikslus, neturėtų kilti problemų kontroliuojantiems aiškinantis su atlikėjais. Institucijos savo strateginius veiklos planus skelbia viešai.

Pasak A. Arbatausko (1996), veiklos plano įgyvendinimo įvertinimas ir situacijos analizė, vizijos, misijos, tolimiausių tikslų, tarpinių tikslų patikslinimas, veiklos plano naujiesiems artimiausiems tikslams įgyvendinti parengimas pavedamas profesionalų grupei. Įvertinti veiklos plano įgyvendinimą padeda įgyvendinti artimiausi tikslai. Patikslinant įstaigos viziją, misiją strateginius bei tarpinius tikslus, atsižvelgiama į realius pasiekimus ir išorinius pokyčius, problemas.. Institucijos veiklos planas turi būti peržiūrėtas ir modifikuotas kiekvienais metais, siekiant pakoreguoti misiją bei veiklos tikslus, peržiūrėti rezultatus, iš naujo įvertinti ateitį. .

1.5. Strateginio planavimo principai

Pasak A. Arbatausko, (1996), strateginio planavimo principai yra vienodi ir pelno siekiančioms, ir pelno nesiekiančioms organizacijoms, tačiau pelno siekiančios organizacijos papildomai daugiau dėmesio skiria finansiniams planų parametrams.

R. Jucevičiaus, P. Jucevičienės ir kt. (2003) nuomone, strategijos formavimo, strateginio plano rengimo proceso negalima išprausti į griežtus rėmus, tačiau reikėtų laikytis pagrindinių planavimo principų. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodikoje (2005), rengiant ikimokyklinio įstaigos strateginį planą, siūloma laikytis šių principų:

- Visapusiškas institucijos įsivertinimas – į institucijos vertinimą būtina įtraukti kuo daugiau bendruomenės narių.
- Atvirumas. Šis principas susijęs su konkrečioje įstaigoje susiformavusia kultūra.
- Visuotinumas. Planui parengti sudaroma darbo grupė, parengtas planas aptariamas su visu personalu, tėvais. Esminis dalykas – diskusija su visais suinteresuotais asmenimis, būtinas savitarpio supratimas, bendradarbiavimas įgyvendinant planą.
- Suderinamumas. Strateginiame plane suformuluotos idėjos turi derėti su konkretaus pedagogo, vadovo, metodinių grupių, metodinės tarybos ir kt. savivaldos institucijų planais, nes tik priemonėmis, planuojamomis šiais lygmenimis, įmanoma įgyvendinti strateginį planą. Organizuoti ir valdyti šį derinimo procesą – vadovo uždavinys.

- Skaidrumas.
- Planavimas turi būti paremtas subalansuotu iš viršaus į apačią ir iš apačios į viršų planavimu.
- Nuolatinis tobulėjimas – planavimo procesas susijęs su nuolatinium mokymusi.
- Alternatyvų įvertinimas. (Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika, 2005).

Strateginio planavimo principai rodo, kad rengiant įstaigos strateginį planą, vadovo pareiga į planavimo procesą įtraukti kuo daugiau bendruomenės narių. Tokiu atveju bus laikomasi atvirumo, visuotinio, suderinamumo ir skaidrumo principų. Planuojant svarbu pripažinti kontrolės ir įvertinimo svarbą, nuolat kontroliuoti, kaip įgyvendinama strategija ir įvertinami prioritetai, nes neteisingai įvertinus prioritetus, kyla pavojus, kad ugdymo institucija tuoj griebsis kito prioriteto. Strateginiame plane vidiniai ir išoriniai prioritetai turi būti sujungti į visumą, nes bandymas izoliuotai įgyvendinti naujoves žlunga. Kiekviena ugdymo įstaiga yra unikali, todėl planavimo procesas priklauso nuo kiekvienos įstaigos politinės dinamikos ir motyvacijos bei susiklėsčiusios kultūros.

1.6. Strateginio planavimo reikšmingumas

Kartais pasigirsta nuomonių, kad imantis strateginio planavimo, iškyla nemažai sunkumų: vidinis pasipriešinimas, planavimas reikalauja daug išteklių (laiko, žmonių, darbo, kartais ir pinigų), ne visada strateginis planavimas padeda išbristi iš krizių, planavimas yra sunkus darbas, jau įgyvendinti planai kartais „supančioja“ mąstant apie ateitį.

Tačiau praktika rodo, kad verta ugdyti strateginio planavimo įgūdžius. B. Fidleris (2006) pabrėžė, kad svarbiausias strategijos bruožas - mėginimas nužymėti ir laikytis tokio veiksmų plano, kuris, atsižvelgiant į ateitį, patenkina dabartinius įstaigos reikalavimus (Fidleris, 2006, p.18). Įstaigos veiklos prioritetai pasirenkami neatsitiktinai, todėl iškyla būtinybė numatyti bei jausti ateities reikalavimus taip, kad jau esamu momentu juos būtų galima įtraukti į įstaigos ateities tikslus. Žinoma, neturint strateginio plano, lieka laukti, kol aplinkos reikalavimai taps neatidėliotini ir tada reaguoti spontaniškai.

Pagrindinis strateginio planavimo tikslas – ne tik įstaigos veiklos tobulinimas, bet ir ugdymo ir ugdymosi kokybės garantavimas, įvardijant atitinkamus ugdymo ir organizacinius tikslus. **Strateginis planavimas ypač svarbus šiuolaikinėms švietimo įstaigoms, nes sieja su nuolat kintančia aplinka, orientuoja mąstymą ir veiklą į ateitį, padeda išlaikyti veiklos kryptingumą, nuolat įvertinti pažangą bei rezultatus.** Strateginio planavimo metu organizacija nuolat analizuoja ne tik aplinkos veiksnius jų įtaką institucijos veiklai, bet ir išteklius. Veikla planuojama taip, kad būtų pasiektas konkretus rezultatas per tam tikrą laikotarpį. Aplinkoje vykstantys

pokyčiai, neaiškus organizacijos konkurencinis pranašumas, organizacijos turimų išteklių ribotumas įgalioja keisti strategiją, todėl planavimas tampa vienintele galimybe numatyti daugumą galimybių ir problemų. Tai padeda išvengti klaidų įgyvendinant programas bei paskirstant išteklius. Todėl galima teigti, kad strateginis planavimas padeda efektyviai spręsti įvairių sričių problemas, įgyvendinti reformas.

Vadovaudamasi strateginiu planu, vadovai aiškiai suvokia tikslus, priima sprendimus. Siūloma planavimą vertinti pagal tai, kokias priemones įstaiga turi savo galimybės įvertinti, pranašumams ir silpnybėms nustatyti ir išlaikyti plano tobulinimo ryšį su prioritetais. Darbuotojams sudaromos galimybės išsiaiškinti, kas ir už ką yra atsakingas organizacijoje, ko tikimasi iš kiekvienos srities. Komandos narių dalyvavimas rengiant strategiją didina komandos narių susitelkimą bei skatina susitapatinti su organizacijos siekiais. V. Damašienė (2002) pabrėžė, kad strateginio planavimo procesas organizacijos padaliniams sudaro sąlygas koordinuoti veiksmus siekiant ilgalaikių tikslų, aiškiau apibrėžti savo uždavinius ir funkcijas, sąveikauti tarpusavyje, vadovai skatinami aprėpti platesnį problemų lauką ir numatyti perspektyvas.

Apibendrinant galima teigti, kad strateginis planas suteikia galimybę įstaigai funkcionuoti kiek įmanoma efektyviau, tikslingiau bei ekonomiškiau (Andrijauskienė, Jakavičius, 2003).

Neturint plano, sunku įvertinti organizacijos veiksmingumą, vadovai nežino, kaip efektingai organizuoti žmones ir tvarkyti išteklius, vadovauti su pasitikėjimu ir tikėtis, kad kiti jais seks, mažai galimybių pasiekti tikslą, kontrolė tampa beprasmė.

Strateginio planavimo reikšmingumas aprašytas ir strateginio planavimo metodikoje (2002). Metodikoje pabrėžiamas strateginio planavimo svarba analizuojant ir vertinant instituciją, kaip integruotą valstybės sistemos dalį. Suvokus institucijos strateginius tikslus, kryptingai planuojama veikla bei ištekliai, koordinuojama ir tikslinama institucijų struktūrinių padalinių veikla. Taip pat pabrėžiama strateginio planavimo kontrolės bei skatinimo funkcija.

A. Arbatauskas (1996), B. Fileris (2006) strateginio plano reikšmingumą siejo su aplinkos pokyčiais ir teigė, kad veikiant aplinkos pokyčiams, iškilus netikėtoms galimybėms ir grėsmėms, galima reaguoti pagal esamą planą ir nekurti specialių planų. Minėtų autorių nuomone, strateginio planavimo metu išlaikomas veiklos tęstinumas, padedama žmonėms įtakoti savo ateitį, vienyti organizacijoje dirbančių žmonių veiklą ir nukreipti ją svarbiausio tikslo link, suskaidyti dideles problemas į valdomus vienetus, surandami efektyvesni sprendimų priėmimo būdai, sistemiškai apžvelgiama visa organizacija, surandamas visiems įstaigos darbuotojams priimtinas paaiškinimas, kodėl reikia atlikti vienokius ar kitokius darbus, nustatoma ir patikslinama tikslų įgyvendinimo strategija. Vadinasi, visas personalas sužino organizacijos siekius.

D. Andrijauskienė, V. Jakavičius (2003) pabrėžė strateginio plano suteikiamas galimybes ikimokyklinei įstaigai:

- susikaupti ties bendru tikslu – vizija;
- apibrėžti pagrindinę egzistavimo priežastį – misiją;
- geriau suprasti aplinką, kontekstą, kuriame dirba įstaiga;
- nustatyti pagrindines vertybes;
- pasirinkti ir įvardyti tą visuomenės dalį, kuriai ruošiamasi teikti paslaugas;
- nustatyti ir spręsti problemas;
- orientuotis į apčiuopiamus ir įvertinamus veiksmus – užduotis;
- nustatyti ir optimizuoti resursus;
- nustatyti trumpalaikius tikslus ir numatyti konkrečius žingsnius jų siekiant;
- rasti būdus naujoms galimybėms išnaudoti;
- susipažinti su neišvengiamais pasikeitimais;
- išsiaiškinti esminius nesutarimus ir konfliktus;
- suvienyti pastangas įgyvendinant įstaigos tikslus;
- padidinti komandų efektyvumą;
- didinti darbuotojų motyvaciją (Andrijauskienė, Jakavičius, 2003, p. 33).

Taigi, strateginis planas sujungia ikimokyklinio ugdymo įstaigos dabarties problemas ir galimybes su ateities vizija. Vadinasi, skatina organizaciją reaguoti į aplinkos pokyčius, padeda išlikti konkurencijos sąlygomis, vienija įstaigos bendruomenę, motyvuoja darbuotojus.

B. Fidleris (2006) pabrėžė strateginio plano reikšmę tėvams renkantis vaikų ugdymo įstaigą. Kadangi strateginis planas turi būti skelbiamas viešai, vadinasi, strateginis planas ikimokyklinėje įstaigoje suteikia reikiamą informaciją ir galimybę ugdytinių tėveliams pasirinkti vaiko poreikius ir reikalavimus atitinkančią įstaigą. Įtraukus į strateginį planavimą bendruomenę, socialinius partnerius įstaiga gali tikėtis tiesioginės ir netiesioginės finansinės paramos bei įvairios kitokios pagalbos. Todėl apibendrinant galima teigti, kad strateginis planavimas ikimokyklinėje įstaigoje padeda išlikti įstaigai konkurencijos sąlygomis ir tenkinti ugdytinių, jų tėvų poreikius.

2. IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ KAITA IR STRATEGINIO PLANAVIMO REIKŠMĖ ŠIAM PROCESUI

2.1. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadyba kaitos sąlygomis

Institucijos egzistuoja sociume, kuris dėl įvairių socialinių, ekonominių, politinių veiksnių sparčiai keičiasi. Ikimokyklinio ugdymo įstaiga vis labiau tampa priklausoma nuo bendrųjų rinkos procesų ir turi ne tik lanksčiai į juos atliepti, bet ir atsinaujinti kartu su jais. Ikimokyklinio ugdymo įstaigose vykstantys ne tik ideologiniai, bet ir sisteminiai pokyčiai, atsiliepia vaikams. Todėl literatūroje plačiai nagrinėjami tokie pagrindiniai ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos klausimai kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigos svarba vaiko, kaip asmenybės formavimuisi, vaikų fizinio, dorinio, estetinio, socialinio, pažintinio pagrindiniai uždaviniai, turinys ir metodai, gvildinama vaiko visapusio ugdymo problema ir jos įgyvendinimas įvairaus amžiaus grupėse.

Pasaulio globalizacijos procesas, Lietuvos švietimo integracija į Europos Sąjungos švietimo erdvę kelia naujus reikalavimus ir švietimo įstaigų vadovams. Tačiau dėl naujovių pertekliaus, menkų išteklių ir sudėtingų reformų švietimo įstaigoms sunku patenkinti daugybę kaitos reikalavimų. Kadangi kaita sudėtingas procesas, visų pirma reikia ją perprasti. Kartais pokyčiai trunka ilgesnį laiką, todėl juos reikia vykdyti etapais, keletą metų. Arba pokyčiai neįmanomi, kol nėra tinkamų sąlygų. Vadinasi, pokyčiams reikia pasiruošti (Fidleris, 2006).

Paprastai su organizacijos pažanga, t.y. judėjimu pirmyn yra susijusi įstaigos strategija. Strateginiai pokyčiai įgyvendina naują strategiją ir gerokai pakeičia įprastą organizacijos veiklą. Kai kurie strateginiai pokyčiai gali būti pageidaujami, tačiau ne visuomet galimi pagal vidinę organizacijos padėtį ir išorinę aplinką (Vasiliauskas, 2004). Pasak B. Fidlerio (2006), pokytis laikomas strateginiu, jei apima visą organizaciją kaip visumą ir yra susijęs su ilgalaikiu planavimu. A. Vasiliausko (2004) nuomone, strateginiais pokyčiais galima vadinti iniciatyvų (veiksnių) organizacijos pokyčių valdymą, siekiant įgyvendinti aiškiai apibrėžtus strateginius tikslus. G. Palubinskas (1997) teigė, kad organizacijos paskirtis ir ilgalaikiai tikslai gali išlikti nepakitę net keletą metų, tačiau strategija, sąlygojama besikeičiančios aplinkos, vis kinta. Kiekviena nauja strategija organizacijoje visuomet sukelia tam tikrus pokyčius. Pasak B. Fidlerio (2006), „strategijoje ypač pabrėžiama, kad organizacija žengtų kartu su aplinka“ (Fidleris, 2006, p.20). Nors kai kurios organizacijos gali sėkmingai savo veiklą tęsti anksčiau suformuotos ir aprobuotos strategijos pagrindu, daugeliui nuolatinės kaitos sąlygomis tenka keisti strategiją. Apibendrinant galima teigti, kad strategija yra svarbi tam, kad, atsižvelgus į aplinkos spaudimą, būtų imtasi žingsnių nuosekliai vykdyti numatytą veiklą.

Išanalizavus ir įvertinus pokyčius, vykstančius visuomenėje, ikimokyklinio ugdymo įstaiga kuria prasmingų pokyčių įgyvendinimo strategiją. Pirmiausia, įstaigos vizija, filosofija bei tikslai turi sudaryti prielaidas tolesnei kaitai.

Vadinasi, planavimas neatsiejamas nuo organizacijos viduje ir išorėje vykstančių pokyčių. Nuolatinės kaitos sąlygomis švietimo įstaigų vadovai pabrėžia strateginio planavimo naudą, nes tai sudaro prielaidas siekti įstaigos vizijos, užsibrėžtų tikslų įgyvendinimo, sistemingai dirbti, išvengti stichiškumo ir gerinti ugdymo(si) kokybę. Todėl galima daryti išvadą, kad nuolatinės kaitos sąlygomis, ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, kaip ir visose kitose švietimo įstaigose, strateginis planavimas ypač svarbus, nes padeda išlaikyti ilgalaikę organizacijos veiklos kryptį, prisiderinti prie aplinkos reikalavimų.

Daugelio naujovių pagrindas yra vadyba, jos koregavimas, nes sparčiai besikeičiančiame pasaulyje kryptinga ir lanksti įstaigos veikla tampa ypač aktuali. Planuojant įvardijus atitinkamus ugdymo ir organizacinius tikslus, ir siekiant, kad tie tikslai būtų įgyvendinti, reikia gerinti vadovavimą veiklai ir pokyčiams. A. F. Stoner, Freeman, R. Gilbert (2000) teigė, jog vienas svarbiausių planavimo proceso rezultatų – organizacijos strategija. Kadangi strategiją formuluoja konkretūs žmonės – vadovai, sunku išvengti subjektyvumo. Todėl strategijos formulavimo procese greta aplinkos veiksnių reikia įvertinti tokius veiksnius, kaip vertybinės orientacijos, grupiniai ir asmeniniai interesai bei įtakos grupių tikslai.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo vaidmuo kaitos sąlygomis išauga į kokybiškai naują lygmenį : vadovas turi numatyti įstaigos viziją, misiją, gebėti atlikti situacijos analizę, numatyti būtiną veiklos planą, koordinuoti, skatinti nuolat mokytis, gebėti valdyti stresą, spręsti konfliktus, vykdyti kontrolę. Vadinasi, ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovas privalo būti geras strategas.

V. Mikoliūnienės (2000) nuomone, pokyčių įgyvendinimo keliai – tobulinimas ir vystymas. Todėl ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovams iškyla būtinybė mokytis ir ugdytis suvokimą, kaip vadovauti pokyčiams. Ilgalaikis pokyčių vyksmas, kurio tikslas pakelti ugdymo instituciją į aukštesnį lygį ir kartu gerinti darbo rezultatus ir žmonių pasitenkinimą, apibrėžiamas kaip ugdymo institucijos vystymasis.

S. Neifachas (2004) pabrėžė, kad bendrosios kaitos strategijos ir kryptys – tai visuminė švietimo institucijų kaita. Minėtas autorius teigia, kad šiuo metu ikimokyklinio ugdymo įstaigoje taikomi nauji valdymo principai, organizuotai siekiama veiklos rezultatų. A. Juodaitytė (2001), S. Neifachas (2004) išskyrė dar vieną kaitos tendenciją – tai ikimokyklinio ugdymo įstaigos, kaip organizacijos, teikiančios visuomenei ir jos bendruomenės grupėms kokybiškas vaikų ugdymo paslaugas, stiprėjimą. Siekiama, kad šios įstaigos būtų patrauklios tiek tėvams, tiek jų vaikams. A. Juodaitytė (2001) pabrėžė, kad ikimokyklinė įstaiga tampa vis labiau priklausoma nuo bendrųjų rinkos ekonomikos sukeltų socialinių – edukacinių procesų, todėl turi ne tik lanksčiai į juos

reaguoti, bet ir atsinaujinti kartu su jais. Todėl, kintant ikimokyklinio ugdymo įstaigai, išskyla būtinybė keistis ir pačiam vadovui, t.y. keisti mąstymą, atsisakyti ankstesnės vadybos nuostatų, būti pasirengusiam mokytis visą gyvenimą. Tačiau greitai besikeičiančioje situacijoje svarbiausias vadovo privalumas - sugebėjimas sėkmingai susitvarkyti su pokyčiais, matyti savo įstaigos veiklą visos švietimo sistemos kontekste. Todėl vadovas turi gebėti numatyti aplinkos pokyčius ir juos tinkamai panaudoti. B Fidlerio (2006) nuomone, ugdymo institucijos darbo sėkmė priklauso nuo vadovo sugebėjimo planuoti t.y. „numatyti, nujauti ir veikti ateities reikalavimus taip, kad juos galima būtų įtraukti į ateities planus“ (Fidleris, 2006, p. 18).

Apibendrinant galima teigti, kad nuolatinės kaitos sąlygomis svarbus ilgalaikis planavimas, į kurį būtina įtraukti visus darbuotojus, ugdytinių tėvelius

Pasak A. Juodaitytės (1999) naujų kokybinių pokyčių erdvėje formuojasi ir naujasis vaikų ikimokyklinio ugdymo įstaigos, kaip suaugusiųjų ir vaikų nuolatinės socialinės sąveikos, jų mokymo(si) institucijos įvaizdis. Ikimokyklinio ugdymo įstaiga ir šeima tampa kaip dvi nuolat sąveikaujančios, viena kitą papildančios socialinės – edukacinės sistemos. A. Juodaitytė (1999) siūlo pokyčius visuomenės švietime ir pokyčius ikimokyklinio ugdymo įstaigoje vertinti, kaip pastoviai įtakojančius vienas kitą. Minėta autorė teigia, kad plėtodamas socialines – edukacines besikeičiančios visuomenės nuostatas į švietimą, ikimokyklinio ugdymo įstaiga įjungia šeimą, ir teritorinę bendruomenę į vaikų ugdymą, plėtojamas ir lokalizuojamas ikimokyklinio ugdymo įtaigos ryšys su visomis vyriausybinėmis ir nevyriausybinėmis institucijomis, besirūpinančiomis šeima ir vaikais. Todėl išskyla būtinybė vadovui įtraukti ne tik šeimą, bet ir bendruomenės narius, socialinius partnerius į vaikų ugdymą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, plėtoti demokratinio valdymo principus, organizacines ir valdymo strategijas.

Švietimo kaitą aprašančios literatūros gausu. Literatūroje pabrėžiama, kad švietimui įžengus į nuolatinės kaitos etapą, sudėtingas vadovavimo procesas tapo dar sudėtingesnis. Teigiama, kad švietimo įstaigų novatoriškumas ir ugdymo(si) kokybė tiesiogiai priklauso nuo vadovo ir jo vadovavimo kokybės, nuo vadovo ir jo komandos kompetencijų – intelektualinių ir administravimo mokėjimų ir įgūdžių sąmoningos plėtotės. Šiuolaikinėmis sąlygomis organizacijų valdymas ne visada yra adekvatus šiuolaikinės vadybos reikalavimams. Šiandienai reikalingi aukščiausios kvalifikacijos vadybos specialistai: kompetentingi, turintys reikalingų žinių ir įgūdžių, nuolat tobulinantys savo kvalifikaciją bei vadybinius gebėjimus, galintys daryti įtaką kaitos procesams savo įstaigoje.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovui labai svarbu ne tik mokytis pačiam, bet ir sudaryti sąlygas mokytis kitiems, telkti komandas, dirbti grupinį darbą, efektyviai komunikuoti, kurti palankią organizacijos kultūrą. Nuolat kintančios veiklos aplinkybės verčia įstaigas pastoviai

koreguoti savo veiksmus, numatyti naujus tikslus ir jų siekimo būdus. Todėl vadovas turi numatyti kai kurias iš permainų ir atitinkamai suplanuoti savo veiklą. Pasak R. M. Andriekienės, I. Kriščiūnienės, (2003), ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai, planuodami veiklą, turi priimti atsakomybę už įstaigos vizijos, misijos formulavimą. Kadangi sėkminga vadybinė veikla lemia bendrų įstaigos tikslų įgyvendinimą, planavimas, kaip pagrindinė aukštesnio lygio vadovų pareiga, daro didelę įtaką kitų jų atliekamų funkcijų efektyvumui.

Kaita gali būti natūrali ir planinga. Natūrali kaita - tai nuoseklus, nežymus perėjimas iš vieno būvio į kitą. Tuo tarpu planinga švietimo kaita apima tikslingą kaitą ir naujoves, jos tikslas - sąmoningai suplanuoti įstaigos tobulinimą, atsižvelgiant į išorės reikalavimus. Planavimas – ypatinga sprendimų rūšis, nukreipta į konkrečią ateitį, kurios savo organizacijai trokšta vadovai (Stoner, Freeman, 1999). Tai nėra vienkartinis veiksmas, kurio ir pradžia ir pabaiga aiški. Planavimas nenutrūkstamas procesas, kuris atspindi supančios aplinkos pokyčius bei prisitaikymą prie jų. Kadangi strateginis planavimas padeda numatyti ir kontroliuoti aplinkoje vykstančius pokyčius, šis procesas neturėtų būti pernelyg statiškas, griežtas. Vyrauja nuomonė, kad griežtai planuoti galima ne ilgesniam kaip vienerių metų laikotarpiui. Tolesni tikslai turi būti planuojami lanksčiai, kad, pasikeitus situacijai, juos būtų galima pertvarkyti. Tai ypač svarbu aplinkoje vykstant nuolatiniais pokyčiams.

Nuolatinės kaitos sąlygomis, perplanavimas yra neišvengiamas ir pageidaujamas. Atsižvelgdamas į nuolat besikeičiančią aplinką ir vidinę organizacijos situaciją, vadovas, pasitelkęs įstaigos bendruomenę, planus turėtų nuolat peržiūrėti ir koreguoti. Normalių sąlygų bendruomenei veikti sudarymas iš vadovo reikalauja ne tik laiko, energijos, bet ir organizacinių sugebėjimų bei lyderio savybių.

Tikslų turėjimas yra vienas iš esminių bet kurios organizacijos, tarp jų ir švietimo, elementų. Daugelis mokslininkų (Jucevičius, 1998; Želvys, 2001; Kaziliūnas, 2006) teigė, kad kiekvienoje organizacijoje vadovai atsakingi už tai, kad užsibrėžtas tikslas ar tikslai būtų pasiekti. R. Jucevičiaus (1998) nuomone, vadovas turi sugebėti gauti reikiamą informaciją ir sugebėti matyti jos kontekstą, spręsti kompleksines problemas, kurti alternatyvas. Vadinasi, vadovui svarbu turėti labai aiškią savo institucijos perspektyvą ir numatyti ją tarp kitų institucijų bei apskritai sistemoje (Juozaitis, „Svarbiausios vadybos kryptys“).

A. Kaziliūnas (2006), remdamasis pagrindine Demingo nuostata, pažymi, kad už visus pokyčius organizacijoje, teigiamus ir neigiamus, atsakinga jo vadovybė. Vadovybė turi visas galimybes numatyti, suplanuoti, motyvuoti ir įvykdyti reikiamus pokyčius organizacijoje.

Nors skirtingų mokslininkų (Arbatausko, 1996; Kučinskienės, Kučinsko, 2002; Želvio, 2001) požiūriai į vadybą kaitos sąlygomis šiek tiek skiriasi, tačiau bendra yra nuostata, kad vadovai privalo būti lyderiai, aiškiai suprasti organizacijoje vykstančius procesus, sugebėti numatyti

tinkamą valdymo strategiją. Įgyvendinant strateginio valdymo procesus, vadovai nustato veiklos kryptis ir būdus, kaip veiksmingai naudoti turimus ir planuojamus gauti finansinius, materialinius, ir darbo išteklius misijai vykdyti, numatytiems tikslams pasiekti, tai pat veiklos stebėsenai ir atsiskaitymui už rezultatus (Kaziliūnas, 2006). Svarbu, kad į strateginio valdymo ir jo planavimo procesą vadovai sugebėtų įtraukti ikimokyklinio ugdymo įstaigos bendruomenės narius ir socialinius partnerius.

2.2. Darbuotojų, socialinių partnerių dalyvavimas strateginiame planavime kaitos sąlygomis

R. Želvys (1998), remdamasis M. Fullano (1993) mintimis, teigia, kad kaita – procesas, kurio metu individai keičia savo mąstyseną ir veikseną (Kaita ir mokyklos tobulinimas, 1998). Vykdamt kaitą labai svarbu, kad įstaigoje būtų palankios organizacinės aplinkybės, palaikančios darbuotojus. Organizacijos pokyčiai neišvengiamai sukelia pokyčius organizacijos žmonėms. Kartais dėl darbuotojų priešinosi strateginiams pokyčiams iškyla sunkumų juos įgyvendinant. Tačiau jei darbuotojų požiūris į naują strategiją yra teigiamas, nauja strategija sutinkama entuziastingai.

Nors organizacija kuriama bei plėtojama pagal vadovų viziją, svarbu, kad vizija taptų asmeniškai reikšminga kiekvienam darbuotojui. Šiuolaikinės organizacijos siekia turėti tokius darbuotojus, kurie siektų sutelkti savo pastangas, būtų stipriai emocionaliai su ja susieti. Todėl komunikacija organizacijoje turi būti pagrįsta asmeniniu kontaktu, aiškumu bei nuoseklumu bei psichologiniu artumu. R. Jucevičiaus (1998) nuomone, to dažniausiai siekiama keliant patrauklius tikslus, perspektyvą. Kadangi organizacijos žmonės susieja bendra filosofija, vertybės, dirbdami žmonės praleidžia didžiąją dalį aktyvaus savo laiko, todėl darbo vieta palaiptnui jiems tampa pagrindine savęs realizavimo ir išraiškos vieta. R. Jucevičius (1998) apibendrina įvairių autorių (Drucker, 1974, 1993; Mintzberg, 1995 ir kt.), nagrinėjančių organizacijų filosofijos, kultūros, strateginio valdymo problemas ir pabrėžia, kad labai svarbus individo asmeninio reikšmingumo pripažinimas, darbuotojų kompetencijos ugdymas ir asmeninės iniciatyvos skatinimas.

Ugdymo institucijos vadyba remiasi demokratiškumo, bendradarbiavimo, humaniškumo, profesionalumo, racionalumo principais (Mikoliūnienė, 1996). Taigi, pabrėžiamas bendruomenės narių tarpusavio bendradarbiavimas, tarpusavio pagalba, bendruomenės teisė dalyvauti vadybos veikloje, reiškiamas visų bendruomenės narių, kaip asmenybių, vertės pripažinimas, pasirinkimo teisės suteikimas, rūpinimasis, kad būtų priimami sprendimai, palankūs visiems bendruomenės nariams. Ugdymo institucijos vadovybė atsako už institucijos vadybą bei skatina visus bendruomenės narius įsijungti į šią veiklą.

Įgyvendinant švietimo reformą, vadovai, planuojant ir diegiant įstaigos veiklos pasikeitimus, turėtų įtraukti ir bendruomenės narius. Vienas iš būdų valdyti kaitą yra pasiekti, kad kaita rūpėtų kiekvienam. Svarbu, kad visi bendruomenės nariai pagal savo kompetenciją dalyvautų sprendžiant iškilusias problemas, kuriant įstaigos filosofiją, numatant strateginius tikslus ir uždavinius, planuojant veiklą. Todėl šiuolaikinėje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje darbuotojai turėtų dalyvauti iškeliant tikslus bei numatant jų pasiekimo kelius. S. Stoškaus, Z. Beržinskienės (2005), B. Fidlerio (2006) nuomone, į planavimą įtraukus personalą, darbuotojai ne tik supranta organizacijos strategiją, jos prasmę, savo vaidmenį joje, bet ir prisiima dalį atsakomybės už būsimos veiklos rezultatus, organizacija gali ne tik daugiau pasiekti su turimais ištekliais, bet ir efektyviau keistis.

Kadangi tėvai – pagrindiniai socialiniai švietimo sistemos užsakovai, iškyla būtinybė didinti ir skatinti tėvų įtaką bei atsakomybę organizuojant ne tik ugdymo procesą, bet ir dalyvaujant ikimokyklinio ugdymo įstaigos valdyme. Todėl, siekiant aktyvaus ugdytinių tėvelių dalyvavimo įstaigos valdyme, ikimokyklinėje įstaigoje turėtų būti sukurta veiksminga šeimos įtraukimo į įstaigos veiklą sistema. Tėvai (globėjai) turėtų aktyviai ir prasmingai dalyvauti įstaigos gyvenime, t.y. dalyvauti planuojant įstaigos veiklą bei realizuojant kitas valdymo funkcijas ir tuo pačiu prisiimti atsakomybę už vaikų ugdymo kokybę.

R. Jucevičius (1998) pastebi, kad organizacijos darbuotojai visus vadybinius sprendimus interpretuoja per savo susiformuotus mąstymo modelius. Mokslininko nuomone, viena dažnų organizacijos vadovų klaidų yra ta, kad jiems atrodo, esą darbuotojai organizaciją mato tokią pačią ir taip, kaip kad mato jis. Todėl labai svarbu išsiaiškinti, kaip organizaciją mato ir su kuo identifikuoja jos darbuotojai. Darbuotojo dalyvavimas institucijos veikloje, galimybės panaudoti savo sugebėjimus gerai atlikti darbą, naudingo darbo pojūtis leidžia darbuotojui pajusti savo vertę, jausti, kad institucija rūpinasi jų poreikiais ir problemomis. Pasak R. Mečkauskienės (2007), vadovas turi pastebėti darbuotojų pastangas, juos motyvuoti, skatinti ir sukurti tokias darbo sąlygas, kad darbuotojų asmeniniai tikslai sutaptų su įstaigos tikslais, darbuotojo įsipareigojimais atitiktų asmeninius norus bei siekius.

Patyrę vadovai paprastai pirmiausia išsiaiškina savo bendruomenės poreikius, po to formuluoja atitinkamus tikslus, padeda darbuotojams numatyti tikslų realizavimo kelią bei teikia pagalbą. Ypač svarbu, kad darbuotojai suprastų ir priimtų pagrindinį tikslą, matytų visuminę veiklos perspektyvą, pasijaustų pilnaverčiais bendruomenės nariais, planuodami keistūsi informacija ir planavimą laikytų svarbiausiu prioritetu ir kasdieniu reikalu. Bendrai planuojant, tampa aiškesnis veiklos tikslas, suvienijami darbuotojai. Todėl tikslai tampa lengviau pasiekiami, kasdieniai sprendimai įgauna orientyrą.

„Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodikoje“ (2005) teigiama, kad bendras planavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigoje naudingas ir įstaigai, ir patiems darbuotojams. Bendro

planavimo metu įstaigai padedama numatyti ir kontroliuoti aplinkoje vykstančius pokyčius, numatyti veiklą tikslams pasiekti, išlaikyti veiklos tęstinumą, suteikia galimybę analizuoti ir vertinti įstaigą kaip sistemą ir siekti, kad visi darbuotojai siektų užsibrėžtų tikslų, padeda aiškiau suvokti įstaigos tikslus ir racionaliau paskirstyti finansinius, materialinius ir intelektualinius išteklius, padeda geriau kontroliuoti, kaip įgyvendinami tikslai.

Ugdymo institucijai kylant į aukštesnį lygmenį, diegiant planuojamus pasikeitimus, neužtenka vadovui ir atskiriems pedagogams kelti kvalifikaciją. Turėtų vykti viso personalo mokymas „stengiantis integruoti į vieną sistemą žmones, struktūras bei pasikeitimų technologijas, įvertinant institucijos nuolatinę sąveiką su besikeičiančia aplinka (Mikoliūnienė, 1996). Pasikeitimai nesunkiai vyksta toje institucijoje, kuri yra save ugdanti, t.y. ne tik sau kelianti naujus vystymosi tikslus, bet ir sudaranti sąlygas darbuotojams kelti kvalifikaciją, dalyvauti tęstiniame dinamiškame procese, kuriame vykstančios diskusijos ir svarstymų kokybė yra svarbiau negu pats planas. Kai ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogai aktyviai svarsto tikslus, prioritetus, veiklą, išteklius, savo mintis sieja su įstaigos paskirtimi, mato ryšį tarp įstaigos tobulinimo ir ugdymo kokybės gerinimo, tuomet planavimas tampa svarbiausiu darbuotojų tobulinimusi uždaviniu, planuojanti įstaiga tampa besimokančia ugdymo įstaiga (Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika, 2005).

Pasak R. Jucevičiaus (1998), esamą padėtį keisti labiausiai motyvuoja ir padeda pasirengti šiam procesui objektyviai suvokta būtinybė keistis. Todėl labai svarbu ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovui iš anksto numatyti galimus pasipriešinimus, tinkamai informuoti ir empatiškai bendrauti bei įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą.

Jei organizacijos darbuotojai mano, kad gerai supranta atliekamų pasikeitimų esmę, bet yra įsitikinę, kad rezultatai bus neigiami, tai gali sukelti sąmoningą pasipriešinimą ir nepasitenkinimą. Kadangi darbuotojų galimybės susidoroti su pokyčiais yra nevienodos, galimas kai kurių darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams. Prieš įgyvendinant strategiją, būtina iš anksto išanalizuoti galimybes valdyti pokyčius. Norint išspręsti šią problemą, darbuotojams nepakanka aiškiai žinoti esamos organizacijos įvaizdį, jos identitetą, čia reikšmingas ir norimos organizacijos įvaizdis, jos vizija.

Dar sudėtingesnė problema, nei vizijos kūrimas, yra organizacijos filosofijos, t.y. pagrindinių jos vertybių išryškkinimas. Sudėtingesnė todėl, kad filosofija grindžiama daugiau emocijomis ir jausmais, bei atspindi pagrindines organizacijos vertybes. Tačiau šios vertybės labai susieja organizacijos žmones. Organizacijos, kuriose žmonės praleidžia labai daug laiko, palaipsniui tampa pagrindine savęs realizavimo ir išraiškos vieta. Pasak R. Jucevičiaus (1998), jei darbuotojas sutapatina save su organizacija, jis jai skiria ne tik savo darbo laiką, bet ir emocijų energiją, siekdamas, kad jo organizacija veiktų sėkmingiausiai.

Literatūroje, nagrinėjančioje organizacijos elgseną bei organizacinį vystymą, galima rasti gana skirtingas pasipriešinimo pokyčiams priežasčių klasifikacijas bei pačias priežastis. Strateginių pakeitimų realizavimo proceso metu pagrindiniu akcentu tampa žmonių požiūris į organizaciją, jų lūkesčiai ir tuo momentu, ir perspektyvoje, ar jų požiūriai sutampa su vadovų požiūriais (Jucevičius, 1998).

Didesnio strateginio planavimo efektyvumo galima tikėtis į tikslų kėlimo, planų rengimo, biudžeto formavimo procesą įtraukus ne tik įstaigos darbuotojus, bet ir vietos bendruomenę, socialinius partnerius, valdžios atstovus.

2.3 Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vizija – kaitos strategijos elementas

Rengiant strateginį planą, įstaigos bendruomenėje atlikus situacijos analizę, rengiama vizija ir misija (Strateginio planavimo metodika, 2002).

Bet kuri organizacija kuriama ir plėtojama pagal jos vadovų viziją. Tačiau mokslinėje literatūroje pabrėžiama organizacijos bendruomenės dalyvavimo nauda, kuriant viziją. Kadangi vizija nukreipia organizacijos veiklą tam tikra linkme, svarbu, kad ji taptų organizacijos bendruomenei asmeniškai reikšminga ir motyvuojanti. R. Jucevičius, P. Jucevičienė ir kt. (2003) pabrėžė, kad vizijos efektyvumui svarbus komunikavimas organizacijoje.

Misijos formulavime taip pat aktyviai dalyvauja visi darbuotojai. Kadangi misija apibūdina įstaigos paskirtį, kiekvienas žodis turi būti prasmingas, gerai apgalvotas ir pasvertas.

Sparčiai besikeičiančiame pasaulyje ypač aktuali kryptinga ir lanksti įstaigos veikla. Nuolatiniai ieškojimai ir kūryba visada yra tobulėjimo pagrindas. Todėl norint neatsilikti nuo pokyčių, dabartinio gyvenimo tempas reikalauja keisti mūsų planavimo metodus, juos tobulinti. Vykstant kaitai, vadovavimo įgūdžius būtina papildyti strateginio planavimo įgūdžiais, mąstyti strategiškai (Palubinskas, 1997). Planavimas labiausiai priklauso nuo to, kaip save vertina pati ikimokyklinio ugdymo įstaiga, kiek bendruomenė sutaria viduje ir tarpusavyje dėl įstaigos problemų ir priimant sprendimus; ar įstaiga pasiruošusi keistis; ar įstaiga yra savarankiška ir lanksti, kokias numato tobulinimo kryptis. Vidaus auditas leidžia įvertinti visas įstaigos veiklos sritis bei padeda numatyti strategiją ir taktiką.“ Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodikoje“ (2005) teigiama, kad įstaigos tobulinimas toliau stiprės tiesiogiai susiejus vizijos kūrimą ir planavimą, tobulinimą siejant su įstaigos bendruomenės vertybėmis ir lūkesčiais. Pabrėžiama, kad darbuotojai turėtų suprasti, jog planuoti yra svarbiau už patį planą.

Prieš pasirenkant naują, pirmiausia reikėtų įvertinti, peržiūrėti arba nustatyti poreikius. Tai parengiamasis laikotarpis. Įvairūs sprendimai ką nors keisti turi būti racionalūs, remtis įrodymais.

Būtina suvokti, kur esame, įvertinti padėtį, nustatyti galimybes, kliūtis. Norint ką nors keisti, į pasikeitimus reikia žiūrėti kaip į savo institucijos vystymosi sąlygas.

Kadangi planas koordinuoja įstaigos vadovų, darbuotojų, vaikų tėvų ir socialinių partnerių bendrą veiklą norimam rezultatui gauti, todėl strateginis planas turėtų būti visos bendruomenės kūrybos produktas, realus, kryptingas ir tikslus. Planavimas, ypač jei jungiamas su kitomis strategijomis, tokiomis kaip darbuotojų tobulinimas, pedagogų atestavimas gali sukurti sąlygas, kuriomis vyksta ir gali sėkmingai būti diegiami ir kiti specifiskesni pokyčiai.

Svarbiausias kiekvienos apgalvotos kaitos strategijos elementas – vizija. Pasak R. Jucevičiaus (1998), gerai suformuota vizija yra niekada iki galo nepasiekiamas būvis, kurio nebūtų galima padaryti dar geresnio, vizija suteikia prasmę visiems veiksams. Dauguma švietimo įstaigų patiria įtampą tarp tobulinimo (kaitos) ir esamos padėties (stabilumo ir tęstinumo). Autorius teigia, kad „jei daugeliui proceso dalyvių patraukli vizija nesuformuojama, praktiškai pasipriešinimas garantuotas“ (Jucevičius, 1998 p. 418). E. Smilga, A. Bosas (1999) pažymėjo, kad vizijos išraiška turi būti paprasta, pagrįsta visiems suprantamais teiginiais, be didelių aiškinimų. Mokslinėje literatūroje vizija apibūdinama kaip švietimo įstaigos tobulinimo pagrindas, pabrėžiama, kaip svarbu turėti įstaigos viziją ir tikslus bei juos atspindėti plano prioritetuose, racionaliai įvertinti išteklius. V. Mikoliūnienė teigia, kad įstaigą, kuri orientuojasi į ateitį, t.y. turi ateities viziją, galime laikyti nuolat atsinaujinančia. Kad geriau galima būtų įsivaizduoti, kaip turėtų atrodyti organizacija ir jos veikla visoje aplinkoje, reikia sugebėti kūrybiškai analizuoti, vertinti aplinką, pažinti visas galimas įtakos grupes, integruoti įvairių sričių žinias ir sugebėjimus. Kuriant ikimokyklinės ugdymo įstaigos viziją, turėtų būti sudarytos sąlygos prisidėti visiems bendruomenės nariams, socialiniams partneriams. Bendras vizijos kūrimas galimas tik tada, kai visi organizacijoje dirbantys žmonės nutaria siekti bendro tikslo. Organizacijoje dirbantys turėtų suprasti, kam ta organizacija dirba, koks jos tikslas, ką jie konkrečiai gali nuveikti. Todėl vizijos efektyvumui svarbus komunikavimas organizacijoje – kaip pasiekti, kad komunikuojama vizija taptų asmeniškai reikšminga ir motyvuojančia, nukreiptą veiklą tam tikra linkme (Jucevičius, 1998). Ypač svarbu, kad vizija nebūtų išgalvota, „pritempta“.

Pastaruosiu metu, vykstant nuolatiniais aplinkos pokyčiams, organizacijos vizijos kūrimui skiriama vis daugiau dėmesio. Suvokiama, kad be jos sunku suteikti prasmę visiems organizaciniams veiksams. Tačiau tarp savo dabartinės veiklos ir naujos numatomos strategijos turėtų būti tęstinumas.

A. Arbatauskas (1996) pateikė keletą priežasčių, dėl kurių žlunga planai. Autorius nurodo, kad neįtraukus užduočių atlikėjų į planų rengimą, tikslai ir planų terminai būna nerealiūs, nes nesitariama su tais, kurie žino visas detales, tikslų įgyvendinimo galimybes.

Apibendrinant skirtingų autorių mintis, galima teigti, kad sparčios kaitos sąlygomis ypač svarbu tikslinti planus, keisti veiklos prioritetus, konstruktyviai, kryptingai atlikti darbus. Ne mažiau svarbi vadovo intuicija, ryžtingumas, laiko jausmas, teigiama nuostata naujovėms, kaitai, paieškoms.

2.4. Strateginio plano rengimo reikalavimai

Rengiant įstaigos strateginį planą, vadovaujamosi Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 828 patvirtinta Strateginio planavimo metodika, Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 m. nuostatomis, LR švietimo įstatymu, ir kitais dokumentais, vadybos seminaruose gautomis rekomendacijomis, įstaigos bendruomenės poreikių tyrimais, įstaigos situacijos analize. Strateginio plano rengimas turi būti viešas, išdiskutuotas ir aptartas. Plano parengimu gali užsiimti Mokytojų taryboje sudaryta darbo grupė, kurios sudėtį įsakymu tvirtina įstaigos direktorius. Jos sudėtyje turėtų būti įstaigos vadovas, jo pavaduotojai, vidaus audito koordinavimo grupės vadovas, keli vidaus audito koordinavimo grupės nariai, kiti atsakingi asmenys. Darbo grupė organizuoja visus planavimo darbus. Strateginio planavimo metodikoje (2002) teigiama, kad institucijos strateginio planavimo grupė organizuoja, koordinuoja strateginio plano įgyvendinimą, analizuoja iškilusias problemas, nustato planuojamo laikotarpio veiklos prioritetus. Institucijos strateginio planavimo grupę sudaro ir jos sudėtį tvirtina institucijos vadovas. Strateginio planavimo grupė iš anksto suplanuoja savo darbą, numato reikiamus pasitarimus, atsiskaito institucijos vadovui. Direktorius įsakymu ikimokyklinio ugdymo įstaigoje sudaroma ne tik darbo grupė strateginiam veiklos planui rengti, bet ir jo vykdymui kontroliuoti ir veiklos ataskaitoms rengti. Žmonės, dalyvavę kuriant strateginį planą, turėtų įvertinti ir įgyvendinimo rezultatus. Darbo grupė įstaigos strateginį planą rengia remdamasi vidaus audito rezultatais. Vidaus audito („plačiojo“ ir „giluminio“) rezultatai – pastebėti svarbiausi privalumai ir trūkumai – naudojami rengiant strateginį planą. Iš išvadų formuluojamos pagrindinės strateginės kryptys, kurių pagrindu rengiama strategija ir strateginis planas, sudaromos įstaigos metinės programos.

Svarbu, kad su bendruomenės nariais būtų aptarta ir suformuluota įstaigos vizija, išsikeliama tikslai, suformuluojami uždaviniai, nusistatyti prioritetai. Vadovaujantis įstaigos strateginiu planu, kiekvienais metais rengiamas strategijos įgyvendinimo priemonių planas, kuriame numatomos konkrečios priemonės, atsakingi už jų vykdymą darbuotojai ir įvykdymo terminai. Įstaigos strateginiai ir metiniai veiklos planai yra tvirtinami įstaigos tarybos susirinkime. Parengtas strateginis planas turi būti aptariamasis su visu ikimokyklinio ugdymo įstaigos personalu, ugdytinių tėvais. Esminis dalykas - diskusija su visais suinteresuotais asmenimis. Direktorius turi organizuoti ir valdyti šį derinimo procesą. Strateginio plano idėjos turi tapti kiekvieno ikimokyklinio ugdymo

įstaigos bendruomenės nario veiklos pagrindu. Tik tada galimas savitarpio supratimas ir bendradarbiavimas įgyvendinant planą.

Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodikoje (2005) teigiama, kad strateginį planą galėtų sudaryti :

2. Įstaigos vizitinė kortelė (vertybės, misija, strateginiai tikslai).
3. Strateginiai prioritetai (ką reikia padaryti, kad įstaiga artėtų prie savo vizijos, joje numatytų tikslų).
4. Laukiami rezultatai (pažangos stebėsenos ir sėkmės atpažinimo kriterijai arba rodikliai).
5. Išteklių paskirstymas (darbuotojų, lėšų ir kitų išteklių gavimo ir paskirstymo planas).
6. Projektai kiekvienam strateginiam prioritetui.

Iš išvadų formuluojamos pagrindinės strateginės kryptys, kurių pagrindu rengiama strategija ir strateginis planas, sudaromos įstaigos metinės programos.

Pagal Strateginio planavimo metodiką (2002), rengdama strateginį veiklos planą, institucija išanalizuoja ir įvertina aplinką bei išteklius, suformuluoja misiją ir numato savo veiklos tikslus ir jų siekimo būdus. Strateginis institucijos veiklos planavimas sieja esamus ir būsimus tikslus

R. Jucevičius, P. Jucevičienė ir kt. (2003) pradedant rengti planą rekomenduoja organizuoti įstaigos bendruomenės informavimo ir aktyvinimo kompaniją bei siekti, kad šis procesas taptų viešas ir apimtų kuo didesnę įstaigos bendruomenės dalį – pedagogus, vaikų tėvus, taip pat socialinius partnerius.

Nors ir manoma, kad visos organizacijos lygio planavimas priskiriamas vadovo atsakomybei, tačiau efektyvūs vadovai turėtų įtraukti bendruomenės narius į planavimo procesą, įstaigos veiklos pasikeitimus, pasikeitimų rezultatus traktuoti kaip kiekvieno pedagogo perspektyvą, garantuoti darbuotojų saugumą, remtis grupelėmis, siekiančiomis bendrų tikslų, sutelkti visų bendruomenės narių pastangas problemoms spręsti. (Mikolūnienė, 2000). R. Jucevičius, P. Jucevičienė ir kt. (2003) pastebėjo, kad strateginio plano rengimo procesas apima du skirtingus etapus: mąstymą ir dokumentavimą. Strategijos rengimas mąstymo, kūrybinė veikla, o strateginio plano rengimas – daugiau logiškas tikslų ir priemonių išdėstymas į tam tikrą struktūrą bei lenteles. Minėti autoriai teigė, kad prieš pradedant rengti strategiją, reikia apsispręsti, kokio lygio – organizacijos strateginio vystymo, veiklos ar funkcinės strategijos bus rengiamos.

Rengiant ir įgyvendinant ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginį planą, rengimo procesas turi būti grindžiamas ne tik bendruomenės narių, bet ir socialinių partnerių bendravimu bei bendradarbiavimu. Aktyviam socialinių partnerių dalyvavimui įstaigos veikloje reikšmės turi, kokie bendravimo bei bendradarbiavimo su socialiniais partneriais tikslai, bendradarbiavimo būdai, kokiais būdais ir metodais įstaiga ieško naujų socialinių partnerių, kaip dažnai bendradarbiauja.

Literatūroje randame kelis skirtingus strategijos rengimo metodus, kurie priklauso nuo skirtingų vadovo ir kitų darbuotojų vaidmenų šiame procese. Nurodoma, kad pasirinktas metodas lemia būdus ir patį strategijos rengimo procesą. Tačiau visais atvejais pabrėžiama, kad strategijos rengimo procesui turi vadovauti įstaigos vadovas, strategija derinama su įstaigos steigėju, jai turi pritarti įstaigos taryba, patvirtinti vadovas. Už sėkmingą strategijos realizavimą atsako taip pat vadovas.

R. Jucevičius, P. Jucevičienė ir kt. (2003) pateikia strategijos rengimo rekomendacijas. Minėti autoriai, rašydami apie strategijos rengimo procesą mokykloje, siūlo į strategijos ir strateginio plano rengimą įtraukti kuo daugiau įstaigos veiklos rezultatais suinteresuotų grupių – mokytojų, moksleivių, jų tėvų, socialinius partnerius. Remiantis šiuo požiūriu, ikimokyklinio ugdymo įstaigoje strateginio plano rengimo procese turėtų dalyvauti įstaigos administracija, pedagogai, vaikų tėvai, socialiniai partneriai. Labai svarbu, kad plano rengimui būtų sudaryta darbo grupė, tik tada strateginio plano rengimas būtų viešai aptartas, išdiskutuotas. Tokiu atveju bendruomenės nariai jaučiasi strategijos bendraautoriais, stipriau motyvuoti bendrai veiklai.

Pasak R. Jucevičiaus, P. Jucevičienės ir kt. (2003) organizacijos strategija turi reikšmę ir yra efektyvi tada, kai ją aiškiai suvokia ir emocingai priima organizacijos nariai. Organizacijos veikla bei strategija grindžiama vertybėmis, kurios nekinta netgi keičiantis veiklos strategijai ar misijai. Organizacijos bendruomenei veiklos vertybinį pagrindą, prasmę suteikia filosofija, kuri veiksminga, jeigu komunikuota į asmeniškai vertingą lygmenį, sukuria ryšį tarp ugdymo įstaigos ir bendruomenės. Ypač svarbu subendrinti įstaigos vadovų, pedagogų, ir kitų interesų grupių požiūrius į svarbiausius veiklos aspektus, ypač – misiją ir tikslus. Tam reikia plačiai diskutuoti svarbiausiais įstaigos veiklos klausimais. Jeigu strategija kuriama autokratiškai, diskusija gali vykti tik apie numatytos strategijos įgyvendinimo priemones. Todėl rengiant strategiją reikia siekti maksimalaus sutarimo ir požiūrių subendrinimo.

Ilgalaikė švietimo strategija (vizija) - Lietuvos švietimo koncepcija. Ilgalaikės švietimo plėtotės gairės perima pagrindines Lietuvos švietimo koncepcijos vertybes ir jas toliau plėtoja. Rengiant strateginį planą, vadovaujamosi Lietuvos Respublikos Švietimo koncepcija, Švietimo įstatymu, Švietimo plėtotės strateginėmis nuostatomis 2003-2012 metams, atsižvelgiant į Vyriausybės programą ir Vyriausybės prioritetus. Strateginis planas turi būti rengiamas vadovaujantis savivaldybių strateginiais planais ir nusakyti savivaldybės švietimo plėtotės strateginius tikslus, kryptis bei apibrėžti veiklos rezultatus. Taip pat remiamasi:

- mokytojų tarybos posėdžių medžiaga;
- įstaigos tarybos posėdžių medžiaga;
- ugdymo planais;
- atestacijos komisijos protokolais.

Strateginio planavimo metodikoje (2002) teigiama, kad su dokumentų projektais supažindinama visa įstaigos bendruomenė. Pedagogų taryba posėdžio metu numato prioritetus, o tikslų, uždavinių suformulavimui ir strateginio plano parengimui sudaromos darbo grupės (Strateginio planavimo metodika, 2002).

Formuojant tikslus, turi aktyviai dalyvauti ne tik visa organizacijos vadovybė, bet ir kiti darbuotojai. Jei tikslas nežinomas, neįmanoma tikslingai vadovauti. Todėl tikslai turi atitikti organizacijos bei daugumos jos narių interesus.

Apibendrinant galime teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaiga yra atvira institucija, kurios valdyme dalyvauja ne tik įstaigos administracija, pedagogai, bet ir kiti bendruomenės nariai – tėvai bei socialiniai partneriai. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginio plano rengimas jau nėra vien tik administracijos reikalas. Besiformuojant švietimo rinkai, augant konkurencijai, kiekvienos švietimo įstaigos bendruomenės nariai vis labiau suinteresuoti, kad jų įstaiga veiktų sėkmingai. Ikimokyklinių įstaigų vadovai turėtų kviesti stipriausias bendruomenės narių pajėgas planuoti įstaigos strateginį vystymą ir jį įgyvendinti.

Įvertinus išstudijuotą literatūrą galime teigti, kad literatūroje pabrėžiamas tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimo reikšmingumas strateginio planavimo procese.

3. DARBUOTOJŲ, TĖVŲ, SOCIALINIŲ PARTNERIŲ DALYVAVIMO IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOS STRATEGINIAME PLANAVIME EMPIRINIO TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ

3.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Siekiant išsiaiškinti tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginiame planavime efektyvumą, vyraujančias tendencijas, tyrime taikytas ekspertų apklausos metodas. Apklausos dalyviams iš anksto buvo pateikta visa būtina informacija apie tyrimo tikslą, atlikimo procedūrą. Ekspertų buvo paprašyta išreikšti savo asmeninę nuomonę ir išsakyti asmeninį požiūrį apie strateginio planavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigoje ypatumus.

Ekspertų grupę sudarė 132 respondentai:

- 28 ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai (18 direktorių ir 10 direktorių pavaduotojų ugdymui),
- 62 darbuotojai (50 pedagoginių darbuotojų ir 12 aptarnaujančio personalo darbuotojų),
- 32 ugdytinių tėvai,
- 10 socialinių partnerių.

Šiaulių rajone yra 10, Šiaulių mieste – 28 ikimokyklinio ugdymo įstaigos ir 1 darželis-mokykla. Siekiant palyginti miesto ir rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų strateginio planavimo ypatumų vertinimą, tyrime dalyvavo vienodas skaičius rajono ir miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų (po 9) ir 10 (5 miesto ir 5 rajono) direktorių pavaduotojų ugdymui.

Kadangi pagrindinis tyrimo tikslas – ištirti rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų ugdytinių tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimo efektyvumą rengiant įstaigos strateginį planą, su 9 Šiaulių rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktoriais pravestas interviu (interviu metu gaunama gilesnė informacija).

Siekiant palyginti rajono ir miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių ir direktorių pavaduotojų ugdymui strateginio planavimo ypatumus bei patirtį, buvo atliktas 9 Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių, 10 (5 miesto ir 5 rajono) direktorių pavaduotojų ugdymui ekspertinis vertinimas raštu.

32 rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų ugdytinių tėvai, 62 darbuotojai (50 pedagoginių darbuotojų ir 12 aptarnaujančio personalo darbuotojų), 10 socialinių partnerių atliko ekspertinį vertinimą raštu.

Ekspertai į grupę atrinkti taikant tikslinę atranką. Atrenkant ekspertus, remtasi ir rekomendacijomis. Pavyzdžiui, formuojant Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų ekspertų grupę, nuomonės apie pretendą buvo teiraujamosi Šiaulių miesto savivaldybės administracijos Švietimo skyriuje. Formuojant Šiaulių rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbuotojų, ugdytinių tėvų bei socialinių partnerių ekspertų grupę, ekspertus pasiūlė Šiaulių rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai. Atliekant tyrimą, buvo užtikrintas ekspertų anonimiškumas, gautas respondento sutikimas atsakinėti į klausimus. Ekspertų apklausos vyko žodžiu ir raštu.

Atliekant rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių apklausą, buvo pasirinktas interviu metodas. Interviu metodas pasirinktas siekiant gauti gilesnių ir platesnių respondentų įžvalgų ir apibendrinimų. Su kiekvienu vadovu asmeniškai pravedamas struktūrizuotas interviu truko apie 1 valandą. Interviu metu respondantai turėjo galimybę išsakyti tiek teigiamą, tiek neigiamą nuomonę apie strateginį planavimą, pasidalinti dalyvavimo strateginiame planavime patirtimi. Interviu pradžioje, siekiant geresnio kontakto su tiriamaisiais, buvo prisistatyta, įžangoje trumpai apibūdinta problema ir apklausos tikslas. Apklausos vedėja nereiškė nuomonės apie duodamus klausimus nei prieš apklausą, nei jos metu, nevertino atsakymų, nerodė savo pritarimo ar nepritarimo išsakytoms mintims. Buvo tikimasi išsamaus ir kompetentingo vertinimo.

Pasak K. Kardelio, „patikimesni tie interviu, kurių metu respondantai pildo anketas, nes anketos dažniausiai yra anoniminės, ekonomiškesnės“ (Kardelis, 2005, p.199). Todėl tiriant rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių pavaduotojų ugdymui, darbuotojų, ugdytinių tėvų ir socialinių partnerių dalyvavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginiame planavime ypatumus, buvo pasirinkta ekspertų apklausa raštu. Įstaigos taryba – aukščiausia savivaldos institucija, kuri atstovauja ugdytiniams, ugdytinių tėvams (globėjams), pedagogams, socialiniams partneriams ir vietos bendruomenei. Kadangi tėvai, darbuotojai, socialiniai partneriai ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje dalyvauja per savivaldos institucijas, **svarbiausias ekspertų parinkimo kriterijus – ekspertų dalyvavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigos savivaldoje**. Tik aktyviai ikimokyklinio ugdymo įstaigos savivaldoje dalyvaujantys darbuotojai, tėvai ir socialiniai partneriai turi įtakos įstaigos švietimo politikai. Rengiant šią apklausą siekta sužinoti ne tik, respondentų dalyvavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginiame planavime patirtį, bet ir išsiaiškinti pageidavimus bei galimybes strateginio planavimo efektyvumui gerinti.

Tyrimo instrumentas. Tyrimo instrumentas parengtas laikantis pagrindinių ekspertų apklausos metodikos reikalavimų. Siekiant didesnio apklausos patikimumo, buvo aiškiai formuluojami klausimai, laikomasi apklausos procedūros. Parengti atskiri klausimynai su laisvai formuluojamais atsakymais ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams (1 priedas), darbuotojams (2 priedas), ugdytinių tėvams (3 priedas) ir socialiniams partneriams (4 priedas). Įvadinėje dalyje nurodomi apklausos organizatoriai, apklausos tikslai. Tyrimo instrumentą sudaro instrukcinė-motyvacinė dalis, demografinis ir diagnostinis blokas. Demografiniame bloke pateikti 6 klausimai: ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovams – amžius, lytis, išsilavinimas, ugdymo įstaiga, kurioje dirba, pareigos, vadybinio darbo stažas; tėvams – amžius, lytis, išsilavinimas, įstaiga, kurioje dirba, pareigos, darbo stažas; ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojams – amžius, lytis, išsilavinimas, įstaiga, kurioje dirba, pareigos, darbo stažas; socialiniams partneriams – tie patys klausimai. Diagnostinis blokas apima 12 ir 11 klausimų. Ekspertų išvados apibendrinamos ir laikomos diagnostiniu sprendimu.

Tyrimo organizavimo etapai. Ikimokyklinio ugdymo direktorių ekspertinis vertinimas (interviu) vyko 2008 m. sausio mėn. Buvo vykstama į kiekvieną ikimokyklinio ugdymo įstaigą. Atliekant apklausą interviu metodu, respondentas buvo klausinėjamas žodžiu, atsakymai buvo įrašomi į diktofoną, o vėliau iššifruojami. Tokiu būdu buvo sudarytos sąlygos atvirai išreikšti savo nuomonę, pateikti komentarus, išvengti kitų ekspertų poveikio.

2008 m. vasario-kovo mėn. vyko ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbuotojų, ugdytinių tėvų ir socialinių partnerių ekspertinis vertinimas (interviu raštu).

Duomenų apdorojimo metodai. Analizuojant gautus duomenis, požymiai buvo sugrupuoti (kategorizuoti) pagal prasmę. Tai leido atskleisti labiau apibendrintus respondentų vertinimo aspektus. Kategorijomis apibendrinta respondentų nuomonė buvo interpretuojama keliais aspektais: turinio (respondentų nuomonė buvo interpretuojama tiesiogiai, remiantis empiriniais respondentų pasakytais požymiais, reprezentuojančiais strateginio planavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigoje patirtį) ir reitingo (turinys interpretuojamas remiantis respondentų nuomonės intensyvumu). Visi teiginiai pagal turinį buvo suskirstyti į prasmines kategorijas. Kategorijų turiniui iliustruoti pateikiami respondentų teiginių pavyzdžiai.

3.2. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų ekspertų apklausos analizė

3.2.1. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų ekspertų demografinė charakteristika

Siekiant išsiaiškinti ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų ir vadovų pavaduotojų ugdymui dalyvavimo strateginio planavimo procese ypatumus bei nuomonę apie strateginio planavimo reikšmingumą, dalyvavimo strateginiame planavime efektyvumą, buvo apklausta 18 direktorių ir 10 direktorių pavaduotojų ugdymui, dirbančių Šiaulių miesto ir rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Direktorių ir direktorių pavaduotojų ugdymui pasiskirstymas pagal ugdymo įstaigą atspindi 1-oje lentelėje.

1 lentelė

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų pasiskirstymas pagal ugdymo įstaigą

Pareigos	Miesto ikimokyklinio ugdymo įstaiga (N)	Rajono ikimokyklinio ugdymo įstaiga(N)	Iš viso
Direktorius	9	9	18
Direktoriaus pavaduotoja ugdymui	5	5	10
Iš viso	14	14	28

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių pasiskirstymas pagal vadybinio darbo stažą pateiktas 2-oje lentelėje.

2 lentelė

**Ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių pasiskirstymas pagal ugdymo instituciją
(miesto ir rajono) ir vadybinio darbo stažą**

Vadybinio darbo stažas	Miesto ikimokyklinio ugdymo įstaiga (N)	Rajono ikimokyklinio ugdymo įstaiga (N)	Iš viso
iki 10 m.	1	1	2
11- 15 m.	-	2	2
16- 20 m.	2	1	3
21- 25 m.	2	1	3
26- 30 m.	2	3	5
daugiau nei 30 m.	2	1	3
Iš viso	9	9	18

Beveik trečdalis direktorių vadybinio darbo stažas 26-30 metų, 3 rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktoriai turi 26-30 metų vadybinio darbo stažą. Tokį pat vadybinio darbo stažą turi 2 miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktoriai. 1 rajono ir 2 miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktoriai turi virš 30 m. vadybinio darbo stažo.

Bendras (miesto ir rajono) ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių pasiskirstymas pagal vadybinio darbo stažą pateiktas 1 paveiksle.

Nors miesto ikimokyklinių įstaigų direktorių pavaduotojos ugdymui yra vyresnio amžiaus, 15-oje lentelėje pateikti duomenys rodo, kad jų vadybinio darbo stažas mažesnis. Miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų daugumos tyrime dalyvavusių pavaduotojų ugdymui vadybinio darbo stažas yra iki 5 metų, tuo tarpu rajono direktorių pavaduotojai turi daugiau vadovavimo patirties (net iki 26 m. ir daugiau). Galima teigti, kad miesto ikimokyklinių ugdymo įstaigų direktoriaus pavaduotojos ugdymui vadybinį darbą pradeda dirbti būdamos vyresnio amžiaus ir turėdamos daugiau patirties, negu rajono.

Tyrime dalyvavo 18 ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių. Visos direktorės yra moterys, turinčios aukštąjį išsilavinimą.

Dauguma (77 %) miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių yra 51-55, metų amžiaus, daugiau nei pusė (67 %) rajono direktorės - 56-60 metų. 3 (arba 33 %) rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių - jaunesni nei 50 metų. Jų demografinė charakteristika pateikta 10 priede.

Bendras direktorių amžiaus vidurkis 54,6 m. (miesto direktorių - 54,3 m., rajono - 54,8 m.). Daugiausia direktorių yra 56-60 m. ir kiek mažiau 51-55 m. amžiaus. Miesto ir rajono direktorių amžius mažai skiriasi (žr. 10 priedą).

Analizuojant duomenis pastebėta, kad skiriasi ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių ir direktorių pavaduotojų ugdymui amžius (žr.10 priedą), vadybinio darbo stažas. Todėl skiriasi vadovų kompetencijos ir praktinė patirtis strateginio planavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigoje klausimais. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos direktoriams ir jų pavaduotojams ugdymui buvo pateikti tie patys klausimai, tačiau duomenys analizuojami atskirai. Apibendrinami rezultatus, lyginsime ikimokyklinio ugdymo įstaigos direktorių ir direktorių pavaduotojų ugdymui atsakymus

3.2.2. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių ekspertinis vertinimas

Strateginių planų rengimą inicijuoja vadovai. Tyrimo metu buvo siekta sužinoti, ar ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams pakanka turimų žinių strateginio planavimo klausimais. Gauti rezultatai atsispindi 4-oje lentelėje

4 lentelė

Ar turite pakankamai žinių apie strateginį planavimą?

Ikimokyklinio ugdymo įstaiga	Taip	Ne	Iš dalies	Iš viso
Miesto	9	0	0	9
Rajono	4	3	2	9

Iš viso	13	3	2	18
---------	----	---	---	----

Visi miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai mano, kad žinių apie strateginį planavimą turi pakankamai, rajono vadovai pasiskirstė beveik per pusę: pakankamai žinių turi 4, žinias norėtų plėsti 5 rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai.

Strateginis planavimas – daug laiko, pastangų, išteklių reikalaujantis procesas. Tyrimo metu buvo domimasi apie strateginio planavimo svarbą. Tuo tikslu buvo pateiktas klausimas Šiaulių miesto ir rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams: „Kam, jūsų nuomone, reikalingas strateginis planavimas įstaigoje?“ Ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių nuomonė apie strateginio planavimo reikalingumą, atsispindėta 5-oje lentelėje:

5 lentelė

Strateginio planavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigoje reikalingumas

Kategorija	Skaičius	Patvirtinantis teiginys (kalba netaisyta)
Įstaigos vizija	8	„Numatyti įstaigos vystymosi tendencijas“, „Numatyti viziją, misiją, ateities planus“, „Kryptingai, tikslingai, kokybiškai plėtoti savo veiklą“, „Numatyti įstaigos ateitį“, „Įgyvendinti ilgalaikius tikslus“, „Kad žinotume, kur mūsų įstaiga keliauja“, „Užtikrinti įstaigos veiklos kryptingumą“, „Planingai ir sistemingai siekti užsibrėžtų tikslų“.
Pokyčiai įstaigoje	4	„Diegti naujoves“, „Priemonė, padėsianti pasiruošti galimiems pokyčiams“, „Stimuluoti kaitą“, „Padeda sukurti sąlygas, kurios skatintų ir palaikytų mokyklos tobulinimą grįstą bendru susitarimu, aiškiais ir pastoviais tikslais, pasiruošti pokyčiams, numatyti artimesnius ir tolimesnius žingsnius“.
Vidinės įstaigos situacijos analizė	3	„Pamatyti savo įstaigoje procesų spragas“, „Sužinome dabartinę įstaigos padėtį ir planuojame ateitį“, „Efektyviai planuoti materialinius ir finansinius išteklius“.

5-oje lentelėje pateikti duomenys rodo, kad strateginis planavimas, daugumos direktorių nuomone, skirtas įstaigos veiklos kryptingumui išlaikyti, įsivertinti dabartinę situaciją įstaigoje ir planuoti pokyčiams, pvz., „Numatyti įstaigos vystymosi tendencijas“, „Užtikrinti įstaigos veiklos kryptingumą“, „Kryptingai, tikslingai, kokybiškai plėtoti savo veiklą“, „Numatyti viziją, misiją, ateities planus“, „Stimuluoti kaitą“, „Sužinome dabartinę įstaigos padėtį ir planuojame ateitį“. Direktoriai didžiausią prioritetą teikia tiems aspektams, kurie yra susiję su efektyvia būsima veikla, t.y. ilgalaikių planų reikšmingumas, ateities projektavimas, modeliavimas, aiškios ir

tikslingos veiklos numatymas. Vadovų požiūris į strateginio planavimo reikšmingumą teigiamas ir rodo jų nuostatą pokyčių ir naujovių atžvilgiu. Dalis vadovų pastebėjo, kad rengiant strateginį planą, atsiranda galimybė sužinoti dabartinę įstaigos padėtį ir planuoti, kaip efektyviai panaudoti išteklius.

Literatūroje pabrėžiama strateginio planavimo reikšmė įstaigos veiklos kokybei. Tyrimo metu siekta sužinoti respondentų nuomonę apie strateginio planavimo reikšmingumą. ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. Rezultatai pateikiami 6-oje lentelėje.

6 lentelė

Strateginio planavimo reikšmingumo vertinimas

Kategorija	Skaičius	Patvirtinantis teiginys (kalba netaisyta)
Įstaigos veiklos kryptis	5	„Padedą eiti vizijos link“ „Numatėme įstaigos plėtros tendenciją“, „Padedą koreguoti ilgalaikius tikslus, produktyviai planuoti ir kokybiškai realizuoti tikslų įgyvendinimą.“, „Realizavimo patikrinimo pagrindu sudaromos metinės veiklos programos“, „Tai galimybė lanksčiau veikti, prisiderinti prie dabartinės situacijos, susikaupti ties savo tikslais ir visada žinoti, ko jais siekiama“.
Įstaigos bendruomenės sutelktumas	2	„Pagal strateginį planą turėtų gyventi visos įstaigos darbuotojai“, „Aiškūs tikslai vienija bendruomenę siekiant tikslų, kurie užtikrintų kokybišką ugdymą(si)“.
Strateginio planavimo reikšmė	6	„Duoda didelę reikšmę įstaigai, tačiau gali keistis“, „Yra ir reikšmingas, ir reikalingas“, „Ypatingai reikalingas, nes jo pagrindu planuojama visa darželio veikla“, „Strateginio planavimo procesas svarbesnis už patį planą“, „Plano reikšmė tada, kada turi pakankamai lėšų tikslams ir uždaviniams įgyvendinti“, „Kartais per daug viskas sureikšminama, bet tiesiogiai vaikui nuo to ne visada būna geriau“.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai supranta, kad strateginis planavimas net ir nuolatinės kaitos sąlygomis sudaro galimybę įstaigai išsaugoti veiklos kryptį. Tai patvirtina tokie teiginiai, pvz., „Numatėme įstaigos plėtros tendenciją“, „Tai galimybė lanksčiau veikti, prisiderinti prie dabartinės situacijos, susikaupti ties savo tikslais ir visada žinoti, ko jais siekiama“, „Padedą eiti vizijos link“, „Padedą koreguoti ilgalaikius tikslus, produktyviai planuoti ir kokybiškai realizuoti tikslų įgyvendinimą“. Vadovų nuomone, strateginis planavimas vienija įstaigos

bendruomenę bendram darbui, skatina siekti bendrų tikslų tobulinant veiklą. pvz., „*Aiškūs tikslai vienija bendruomenę siekiant tikslų, kurie užtikrintų kokybišką ugdymą(si)*“, „*Pagal strateginį planą turėtų gyventi visos įstaigos darbuotojai*“ Rajono ir miesto vadovų atsakymai pasiskirsto panašiai. Vadovai pripažįsta, kad strateginis planavimas svarbus norint įvertinti esamą įstaigos situaciją, įgyvendinti ilgalaikius tikslus, užtikrinti veiklos kokybę, pvz., „*Tai galimybė lanksčiau veikti, prisiderinti prie dabartinės situacijos, susikaupti ties savo tikslais ir visada žinoti, ko jais siekiama*“. Miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų nuomone, svarbu, kad strateginio plano tikslams įgyvendinti būtų skiriama pakankamai lėšų.

Kadangi dalyvavimas strateginio planavimo procese gali būti formalus ir efektyvus, siekta išsiaiškinti, koks buvo ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių dalyvavimo pobūdis, domėtasi ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų asmeninio dalyvavimo strateginiame planavime patirtimi. Atsakymai atsispindi 7-oje lentelėje:

7 lentelė

Asmeninio dalyvavimo strateginio planavimo procese vaidmuo, dalyvavimo efektyvumo, rengiant įstaigos strateginį planą, vertinimas

Kategorija	Skaičius	Patvirtinantis teiginys (kalba netaisyta)
Vadovas, organizatorius, koordinatorius	10	„ <i>Vadovo ir koordinatoriaus funkcija</i> “, „ <i>Sudariau darbo grupę vidaus auditui atlikti</i> “, „ <i>Sudariau strateginio planavimo darbo grupę</i> “, „ <i>Subūriau komandą, delegavau funkcijas, informaciją pateikiau bendruomenei</i> “, „ <i>Subūriau komandą, jai vadovavau ir koordinavau jos veiklą</i> “, „ <i>Koordinavau strateginio planavimo komandos darbą</i> “, „ <i>Mokytojų tarybos posėdyje pasitvirtinome plano rengimo komandą</i> “, „ <i>Organizavau visą strateginio plano kūrimą, pasitarimus</i> “, „ <i>Buvau darbo grupės pirmininkas</i> “, „ <i>Atlikau planavimo vadovavimo ir kontroliavimo funkcijas.</i> “
Iniciatorius, informatorius	3	„ <i>Inicijavau strateginio planavimo procesą</i> “, „ <i>Iniciavau strateginio plano pakitimus</i> “, „ <i>Supažindinau įstaigos pedagogus, tėvelius su planavimo reikšmingumu</i> “.
Komandos narys	3	„ <i>Ir vadovas, ir planuotojas, ir organizatorius, ir patarėjas, ir geras draugas</i> “, „ <i>Dalyvavau darbo grupėje ruošiant strateginį planą</i> “, „ <i>Kartu su komanda, pasinaudojome vidaus audito išvadomis, išnagrinėjome padėtį, aptarėme tikslus, uždavinius, strategines kryptis ir kt., sudarėme strategijos</i> “

Analizuojant 7-oje lentelėje pateiktus vadovų atsakymus galima teigti, kad strateginio planavimo procese vadovai dažniausiai (10) atlieka organizatoriaus, vadovo ir koordinatoriaus funkcijas, pvz., *(Buvau darbo grupės pirmininkas“*, *„Organizavau visą strateginio plano kūrimą, pasitarimus“*, *„Sudariau strateginio planavimo darbo grupę“*, *„Subūriau komandą, delegavau funkcijas, informaciją pateikiau bendruomenei“*). 3 iš 18 ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių atsakė, kad atliko iniciatoriaus vaidmenį, suteikė reikiamą informaciją darbuotojams, ugdytinių tėvams, pvz., *„Inicijavau strateginio planavimo procesą“*, *„Inicijavau strateginio plano pakitimą“*, *„Supažindinau įstaigos pedagogus, tėvelius su planavimo reikšmingumu“*), toks pat skaičius (3) buvo strateginio plano rengimo darbo grupės įstaigoje nariais (*„Kartu su komanda pasinaudojome vidaus audito išvadomis...“*, *„Dalyvavau darbo grupėje ruošiant strateginį planą“*).]

Vadovai privalo būti lyderiai, aiškiai suprasti organizacijoje vykstančius procesus, sugebėti numatyti tinkamą valdymo strategiją. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų buvo paklausta, kokias funkcijas jie atliko strateginio planavimo procese. Rajono ir miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių pasiskirstymas pagal atliekamas funkcijas pateikiamas 8 lentelėje.

8 lentelė

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių strateginiame planavime atliktos funkcijos

Ikimokyklinio ugdymo įstaiga	Buvau procesų iniciatorius	Atlikau koreguotojo funkciją	Padėjau savo kompetencijomis	Neatsakė
Miesto	5	7	7	-
Rajono	7	4	5	1
Iš viso	12	11	12	1

8-oje lentelėje pateikti duomenys rodo, kad miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai dažniausiai atlieka koreguotojo funkciją ir padeda savo kompetencijomis dažniau negu rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai. Rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai atvirkščiai – dažniau inicijuoja strateginio planavimo procesą, nei padeda savo kompetencijomis ir koreguoja strateginio planavimo procesą. Net 7 miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai atsakė, kad jų dalyvavimas strateginio planavimo procese nebuvo formalus ir davė realių rezultatų. Vadinasi, miesto ikimokyklinio ugdymo vadovai pasitiki savo kompetencija rengti įstaigos strateginį planą ir atlikti koreguotojo funkciją. Rajono ikimokyklinio ugdymo vadovai inicijuoja procesą, tačiau ne taip aktyviai padeda savo kompetencijomis ir koreguoja strateginį planą. Apibendrinant atsakymus,

galime teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai sudaro darbo grupę strateginiam planui rengti, patys dalyvauja darbo grupės veikloje ir koordinuoja grupės veiklą.

Kadangi strateginio planavimo procesas sudėtingas ir reikalauja iš direktorių tam tikrų kompetencijų, tyrimo metu domėtasi, su kokiais sunkumais susiduria ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktoriai, rengiant įstaigos strateginį planą. Respondentų atsakymai atsispindi 9-oje lentelėje:

9 lentelė

Sunkumai, su kuriais susidūrėte dalyvaudami ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginio plano rengime

Ikimokyklinio ugdymo įstaiga	Stigo procesų koordinavimo	Stigo bendruomenės narių ir socialinių partnerių dalyvavimo	Trūko kompetencijų	Kita
Miesto	2	8	-	5
Rajono	1	6	3	1
Iš viso	3	14	3	6

Tiek miesto, tiek rajono ikimokyklinių įstaigų vadovų nuomone, didžiausi sunkumai, su kuriais susidūrė rengiant įstaigos strateginį planą, buvo bendruomenės narių ir socialinių partnerių dalyvavimo stoka. Miesto įstaigų vadovams bendruomenės narių ir socialinių partnerių dalyvavimo trūko labiau nei rajono įstaigų vadovams. Rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams trūko kompetencijų, vidaus audito išvadų duomenų. Miesto ikimokyklinio ugdymo vadovai nurodė, kad sunku planuoti, kai trūksta lėšų, sunku suburti komandą bendram darbui, auklėtojos į darbo grupės pasitarimus eina darbo su vaikais metu, todėl kenčia ugdymo(si) kokybė. Tiek miesto, tiek rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai teigia, kad nėra strateginio plano rengimo metodikos, skirtos ikimokyklinio ugdymo įstaigoms.

Planuojant ir diegiant įstaigos veiklos pasikeitimus, vadovai į planavimo procesą turėtų įtraukti ir bendruomenės narius, socialinius partnerius. Tyrimo metu domėtasi, ar duoda rezultatų, respondentų nuomone, tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimas strateginio planavimo procese. Duomenys pateikti 10-oje lentelėje.

10 lentelė

Tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimo strateginio planavimo procese rezultatyvumas (N=18)

Ikimokyklinio ugdymo įstaiga	Taip	Ne	Iš dalies	Iš viso
-------------------------------------	-------------	-----------	------------------	----------------

Miesto	4	2	3	9
Rajono	6	-	3	9
Iš viso	10	2	6	18

Tiek rajono, tiek miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai mano, kad tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimas strateginio planavimo procese duoda rezultatų. Į šį klausimą teigiamai daugiau atsakė rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų. Trečdalis respondentų nuomone, rezultatų duoda iš dalies. Po vieną rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių teigia, kad socialinių partnerių dalyvavimas naudos neduotų, tėvų dalyvavimas naudos duoda tik iš dalies, tačiau darbuotojų dalyvavimas strateginio planavimo procese yra naudingas. Sudėtingiau tėvus ir socialinius partnerius įtraukti į planavimo procesą atrodo miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams.

Tyrimu norėta sužinoti vadovų nuomonę apie tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimo rengiant strateginį planą būdus. Gauti rezultatai atsispindi 11-oje lentelėje.

11 lentelė

Tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimo būdai (formos) rengiant strateginį planą

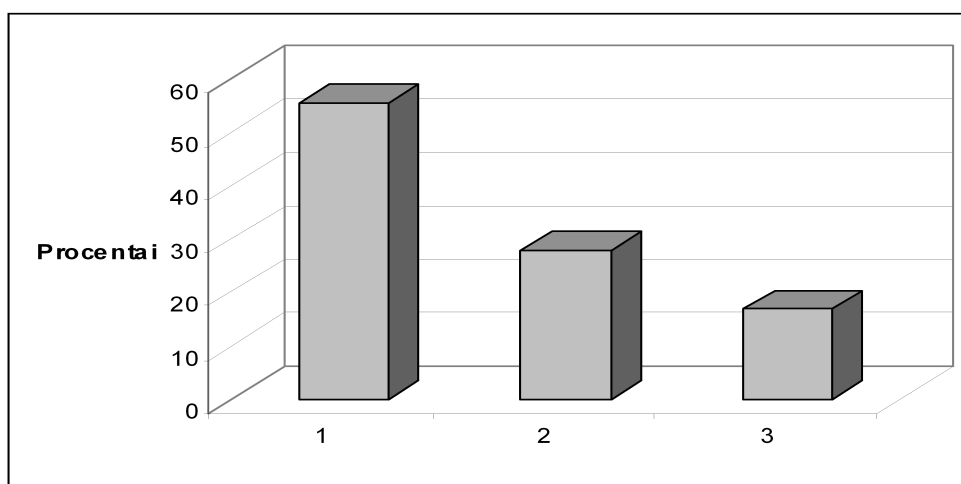
Kategorija	Skaičius	Patvirtinantis teiginys (kalba netaisyta)
Informavimas	2	„Reikėtų informuoti“, „Kai tėvai supažindinti, jie turi turėti galimybę teikti siūlymus darželio vystymuisi“.
Pokalbiai, diskusijos, anketavimas	2	„Pravesti pokalbius, diskusijas, interviu“, „Anketų pagalba išsiaiškinti tėvų lūkesčius ir nuomonę (atlikti jų poreikių analizę: ko jie tikisi, kokią įstaigą norėtų matyti ir t.t)“.
Aktyvus bendradarbiavimas	5	„Glaudus bendradarbiavimas“, „Teisės aktų analizė, vidaus audito rezultatų analizė, bendradarbiavimas“, „Planuojanti mokykla yra besimokanti mokykla“, „Suderinamumas ir idėjų tinkamumas skatinantis pasiekti tikslą“, „Aktyvumas ir darbo veiksmų koordinacija“.
Pasiūlymų teikimas	2	„Tėvų „minčių lietus“, „Atviras nuomonių išsakymas ir diskusijos“.
Betarpiškas dalyvavimas kūrimo procese	1	„Visa bendruomenė turėtų aktyviai dalyvauti svarstant tikslus, prioritetus, išteklius, tada tai tampa visų narių tobulinimosi uždaviniu.“

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų nuomone, siekiant tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių aktyvaus dalyvavimo rengiant įstaigos strateginį planą, reikėtų visų pirma juos informuoti („Reikėtų informuoti“, „Kai tėvai supažindinti, jie turi turėti galimybę teikti siūlymus darželio vystymuisi“), taip pat pokalbių, diskusijų metu sužinoti nuomonę („Atviras nuomonių išsakymas ir diskusijos“, „Tėvų „minčių lietus“) ir aktyviai bendradarbiauti („Visa bendruomenė turėtų aktyviai dalyvauti svarstant tikslus, prioritetus, išteklius“, „Suderinamumas ir idėjų tinkamumas skatinantis pasiekti tikslą“). Anketų pagalba išsiaiškinti tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimo rengiant strateginį planą būdus dažniau siūlo rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai. Daugumos vadovų nuomone, tėvus, darbuotojus ir socialinius partnerius labai sunku įtraukti į strateginį planavimą. Dažnai minimi tokie atsakymai: „Į ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklą tėvai žiūri neatsakingai, jiems atrodo, kad tokių dalykų nereikia“, „Norėtuši aktyvaus dalyvavimo, kurio nesulaukiame nei iš tėvų, nei iš socialinių partnerių“, „Tėvai galėtų ne tik patarti, bet ir aktyviai įsijungti“. Miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai išsakė poreikį aktyviai bendradarbiauti su tėvais, darbuotojais ir socialiniais partneriais, pvz., „Aktyvumas ir darbo veiksmų koordinacija“, „Tėvai galėtų ne tik patarti, bet ir aktyviai įsijungti“. Aktyvaus bendradarbiavimo, tiesioginio tėvų dalyvavimo poreikį labiau išreiškė miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktoriai.

Sudėtingas strateginio planavimo procesas iš vadovo reikalauja nuolat mokytis ir tobulėti. Domėtasi, ar ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai yra dalyvavę kursuose, seminaruose strateginio planavimo klausimais, ar jie buvo naudingi.

Kursus, seminarus strateginio planavimo klausimais dažniau lanko miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai. 3 (33%) rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų nėra dalyvavę kursuose, seminaruose strateginio planavimo klausimais (žr. 5 priedą).

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių kursų, seminarų strateginio planavimo klausimais vertinimas pateikiamas 1 paveiksle.



1 pav. **Kursų, seminarų strateginio planavimo klausimais nauda**

- 1- *Igijau naujų kompetencijų*
- 2- *Dalyvavimas didelės naudos nedavė*
- 3- *Nedalyvavau*

Daugiau nei pusė direktorių (tiek miesto, tiek rajono) kursus, seminarus strateginio planavimo klausimais vertina teigiamai (3 pav.) - „*igijau naujų kompetencijų*“. Vadovai mini tokius seminarus: „*Vidaus auditas ir strateginis planavimas įstaigoje*“, „*Ikimokyklinės įstaigos strategijos valdymas*“ ir kt. Taip pat vadovai pažymi, kad savo iniciatyva studijuoja specialią literatūrą strateginio planavimo klausimais.

Perpus mažiau vadovų mano, kad dalyvavimas tokiuose seminaruose ir kursuose didelės naudos neduoda (3 pav.). Galima pastebėti, kad rajono ikimokyklinių įstaigų vadovai rečiau dalyvauja tokio pobūdžio seminaruose.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo vaidmeniui kaitos sąlygomis išaugus į kokybiškai naują lygmenį, domėtasi ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių veikla rengiant ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginį planą. Gauti duomenys atsispindi 12 lentelėje.

12 lentelė

Vadovo veikla rengiant ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginį planą

Ikimokyklinio ugdymo įstaiga	Vaidmuo pagrindinis	Bendradarbiauju, patariu	Inicijuojau, paskirstau funkcijas	Vadovauju procesui, atlieku visas funkcijas (bendradarbiauju, patariu,	Iš viso

				inicijuoju, paskirstau funkcijas ir kt.)	
Miesto	2	3	1	3	9
Rajono	2	0	4	3	9
Iš viso	4	3	5	6	18

Iš 12-os lentelės duomenų matome, kad ikimokyklinių įstaigų direktoriai rengiant strateginį planą linkę prisiimti visas funkcijas: ir vadovauja procesui, ir atlieka visas funkcijas, ir bendradarbiauja, pataria, ir inicijuoja veiklą. Todėl vadovo vaidmuo, jų pačių vertinimu, rengiant įstaigos strateginį planą, pagrindinis. Miesto ikimokyklinio ugdymo vadovai labiau linkę bendradarbiauti, patarti komandai, o rajono - daugiau linkę inicijuoti ir paskirstyti funkcijas komandos nariams.

Tyrimo metu ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovai teikė pasiūlymus strateginio planavimo efektyvumui gerinti. Pasiūlymai pateikti 13-oje lentelėje.

13 lentelė

Pasiūlymai strateginio planavimo efektyvumui gerinti

Kategorija	Skaičius	Patvirtinantis teiginys (kalba netaisyta)
Informavimas, naujovės, literatūra	3	„Reikėtų susistemintos metodikos, skirtos tik ikimokyklinio ugdymo įstaigoms“, „Literatūros, skirtos tik ikimokyklinio ugdymo įstaigoms“, „Trūksta žinių“.
Intelektualiniai ištekliai	2	„Būtina įtraukti tėvus, aptarnaujantį personalą, socialinius partnerius į strateginio planavimo procesą“, „Aktyviau bendradarbiauti su užsienio ikimokyklinio ugdymo įstaigomis“.
Finansiniai ištekliai	2	„Kadangi lėšos dar nėra paskirtos, rengiant strateginį planą, sunku numatyti racionalų lėšų paskirstymą“, „Kad galėtume įgyvendinti strateginį planą, savivaldybė turėtų į jį atsizvelgti ir skirti pinigų.“

Dauguma ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių teigia, strateginio planavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigoje efektyvumui gerinti reikalinga informacija, metodinė literatūra strateginio planavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigoje klausimais. Direktorių nuomone, strateginio planavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigoje efektyvumui gerinti būtinas aktyvus darbuotojų, socialinių partnerių ugdytinių tėvų dalyvavimas strateginio planavimo procese ir racionalus finansinių išteklių paskirstymas.

Rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams ypač trūksta strateginio plano rengimo metodikos, žinių. Miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai teigia, kad sunku parengti planą, nežinant įstaigos biudžeto ateinantiems metams (žr. 5 priedą).

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių pasiūlymus dėl strateginio planavimo efektyvumo prioriteto tvarka (atsakymų dažnis) būtų galima pateikti šiuos:

1. Finansiniai ištekliai.
2. Informavimas, naujovės, literatūra;
3. Intelektualiniai ištekliai.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima daryti šias išvadas:

1. Miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktoriai mano, kad žinių apie strateginį planavimą turi pakankamai (tik 50 proc. rajono vadovų mano taip pat). Galima daryti prielaidą, kad miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktoriai turi daugiau kompetencijų strateginio plano rengimo klausimais.

2. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų nuomone, strateginis planavimas reikšmingas, norint sužinoti dabartinę įstaigos situaciją, išlaikyti veiklos kryptingumą, kokybę bei numatyti raidos perspektyvas nuolatinės kaitos sąlygomis.

3. Tiek miesto, tiek rajono ikimokyklinių įstaigų vadovų teigimu, didžiausi sunkumai, su kuriais jie susiduria rengdami įstaigos strateginį planą, yra bendruomenės narių ir socialinių partnerių dalyvavimo stoka, iniciatyvos, kompetencijų trūkumas, komandinio darbo įgūdžių ir asmeninės atsakomybės stoka.

4. Tiek rajono, tiek miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai mano, kad tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimas strateginio planavimo procese yra efektyvus ir naudingas ikimokyklinio ugdymo įstaigai.

5. Dauguma vadovų kursus, seminarus strateginio planavimo klausimais vertina teigiamai. Dažniau tokiuose seminaruose dalyvauja miesto įstaigų vadovai.

6. Miesto ikimokyklinio ugdymo vadovai labiau linkę bendradarbiauti, patarti komandai rengiančiai strateginį planą, o rajono - daugiau linkę inicijuoti ir paskirstyti funkcijas komandos nariams.

3.2.3. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų pavaduotojų ugdymui ekspertinis vertinimas

Raštu buvo apklausta 10 Šiaulių miesto ir rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių pavaduotojų ugdymui. Visos tyrime dalyvavusios pavaduotojos - moterys, turinčios aukštąjį

išsilavinimą. Direktorių pavaduotojų ugdymui pasiskirstymas pagal amžių ir ugdymo instituciją pateiktas 10 priede.

Dauguma pavaduotojų ugdymui yra 36- 40 metų amžiaus. 4 rajono pavaduotojos ugdymui yra iki 40 m. amžiaus. Tuo tarpu (iki 40 m.) yra tik 2 miesto direktoriaus pavaduotojos ugdymui. Tyrime dalyvaujančių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių pavaduotojos vyresnio amžiaus, negu rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktoriaus pavaduotojos ugdymui (žr.10 priedą).

Darbo grupės strateginiam planui rengti veikloje aktyviai dalyvauja direktoriaus pavaduotojos ugdymui. Tyrimo metu siekta sužinoti, ar ikimokyklinio ugdymo direktoriaus pavaduotojos ugdymui turi pakankamai žinių apie strateginį planavimą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. Respondentų atsakymai atsispindi 14-oje lentelėje:

14 lentelė

Ar turite pakankamai žinių apie strateginį planavimą?

Teiginys	Ikimokyklinio ugdymo įstaiga		Iš viso
	Miesto	Rajono	
Taip, pakankamai	3	2	5
Ne, nepakankamai	-	3	3
Iš dalies	2	-	2
Iš viso	5	5	10

Miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių pavaduotojai ugdymui mano, kad žinių apie strateginį planavimą turi pakankamai arba iš dalies pakankamai, tuo tarpu 3 iš 5 rajono direktorių pavaduotojų ugdymui mano, kad žinių apie strateginį planavimą turi nepakankamai.

Lyginant 4-os ir 14-os lentelių duomenis, matome, kad miesto direktorių pavaduotojai turi mažiau vadybinio darbo stažo, tačiau mano turintys daugiau žinių apie strateginį planavimą, nei rajono direktorių pavaduotojai ugdymui.

Tyrimo metu siekta sužinoti ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių pavaduotojų ugdymui nuomonę apie strateginio planavimo būtinumą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. Direktorių pavaduotojų ugdymui atsakymai pateikti 15-oje lentelėje:

15 lentelė

Strateginio planavimo būtinumas ikimokyklinio ugdymo įstaigoje

Kategorija	Skaičius	Patvirtinantis teiginys (kalba netaisyta)
------------	----------	---

Pokyčiai įstaigoje, įgyvendinant ilgalaikius tikslus	4	„Šis planavimas padeda įstaigai įgyvendinti ilgalaikius tikslus, diegti naujoves ir stimuliuoti kaitą“, „Strateginis planavimas reikalingas, juose atsispindi pagrindiniai organizacijos tikslai bei priemonės jiems pasiekti“, „Sėkmingai siekti užsibrėžtų tikslų“, „Numatyti pokyčius, bet tai labai abstraktu, ir nuolat įtakoja aplinka ir galimybės“
Veiklos kokybės tobulinimas	2	„Strateginis planavimas nukreipia visą įstaigos bendruomenę aiškesniam ir kryptingesniam tikslų įgyvendinimui, padeda tobulinti darbą, įtakoja metinio plano rengimą“, “Strateginis planavimas gerina institucijos veiklą: ugdymo proceso modernizavimą, mokytojų profesinį tobulėjimą ir t.t.“
Veiklos kryptingumas	2	„Kad galėtų nuosekliai vykdyti darnus darbas įstaigoje“, „Kryptingai, tikslingai, kokybiškai plėtoti savo veiklą“.

Tiek miesto, tiek rajono ikimokyklinių įstaigų direktorių pavaduotojų atsakymai į klausimą „Kam, jūsų nuomone, reikalingas strateginis planavimas įstaigoje?“ atsakė labai panašiai, daugiausia paminėdami ilgalaikių tikslų įgyvendinimą, pvz., : „Įgyvendinti ilgalaikius tikslus“, „Sėkmingai siekti užsibrėžtų tikslų“, „Strateginis planavimas reikalingas, juose atsispindi pagrindiniai organizacijos tikslai bei priemonės jiems pasiekti“, pokyčius įstaigoje, pvz.: „Diegti naujoves“, „Stimuliuoti kaitą“, įstaigos veiklos kryptingumą („Kad galėtų nuosekliai vykdyti darnus darbas įstaigoje“).

Strateginio planavimo reikšmingumo vertinimo rezultatai pateikiami 16-oje lentelėje.

16 lentelė

Strateginio planavimo reikšmingumo vertinimas (praktinė patirtis)

Kategorija	Skaičius	Patvirtinantis teiginys (kalba netaisyta)
Strateginio planavimo reikšmė	4	„Būtų reikšmingas, kai visam numatytam strateginiam planui būtų ir finansavimas“, „Strateginis planavimas būtinas“, „Strateginis planavimas reikšmingas, kai keliami tikslai realiai įgyvendinami“, „Ilgalaikių strateginių tikslų įgyvendinimas padeda įstaigai artėti prie idealaus tipo. Kai kas lieka neįgyvendinta, nes stinga lėšų, kvalifikuotų specialistų“
Įstaigos bendruomenės sutelktumas	1	„Padeda įgyvendinti ŠMM politiką, sutelkti bendruomenę, kokybiškai siekti rezultatų.“
Įstaigos veiklos kryptis	3	„Planavimas reikalingas ir naudingas, aiškios tolimesnio darbo gairės“, “Mūsų l/d strateginis švietimo planas yra įgyvendinamas sėkmingai. Remiantis juo kasmet sudaromos institucijos metinės veiklos programos“

	„Rengiant planą, numatoma vizija, misija, nuosekliai išdėstyti siekiai, skatina nenukrypti nuo siekiamų tikslų, įtakoja siekti sistemos“.
--	---

Keturių respondentų nuomone, strateginiam planavimui būtinas finansinis pamatas, lėšų numatymas, pvz., „Ilgalaikių strateginių tikslų įgyvendinimas padeda įstaigai artėti prie idealaus tipo. Kai kas lieka neįgyvendinta, nes stinga lėšų, kvalifikuotų specialistų“, „Būtų reikšmingas, kai visam numatytam strateginiam planui būtų ir finansavimas“. 3 respondentai pabrėžia strateginio planavimo reikšmę įgyvendinant ilgalaikius tikslus, numatant įstaigos veiklos kryptis („Padeda eiti vizijos link, nenukrypti nuo siekiamų tikslų, įtakoja siekti sistemos“, „Planavimas reikalingas ir naudingas, aiškios tolimesnio darbo gairės“, „Rengiant planą, numatoma vizija, misija, nuosekliai išdėstyti siekiai, skatina nenukrypti nuo siekiamų tikslų, įtakoja siekti sistemos) ir pan. Apibendrinant galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių pavaduotojai ugdymui mano, kad strateginis planavimas įstaigoje yra būtinas ir svarbus.

Tyrimo metu siekta sužinoti ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių pavaduotojų ugdymui dalyvavimo strateginio planavimo procese vaidmenį, atliktas funkcijas. Respondentų atsakymai pateikti 17-oje lentelėje.

17 lentelė

Dalyvavimo efektyvumo, rengiant įstaigos strateginį planą, vertinimas

Ikimokyklinė ugdymo įstaiga	Padėjau savo kompetencijomis	Buvau procesų iniciatorius, padėjau savo kompetencijomis, atlikau koreguotojo funkciją	Iš viso
Miesto	1	4	5
Rajono	5	-	5
Iš viso	6	4	10

4 miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių pavaduotojos ugdymui iniciavo strateginį planavimą, padėjo savo kompetencijomis ir atliko koreguotojų funkciją. Miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių pavaduotojos ugdymui mano, kad jų dalyvavimas strateginio planavimo procese buvo efektyvus ir naudingas. Visos (t.y 5) rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių pavaduotojos ugdymui savo kompetencijomis prisidėjo prie strateginio plano rengimo, tačiau nebuvo strateginio plano rengimo iniciatorėmis ir koreguotojomis. Galima teigti, kad tik miesto

direktorių pavaduotojos ugdymui visapusiškai įsitraukia į įstaigos strateginio planavimo procesą, t.y. inicijuoja strateginio plano rengimo procesą, padeda savo kompetencijomis ir atlieka koreguotojo funkciją.

Tyrimo metu norėta sužinoti, su kokiais sunkumais susidūrė ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių pavaduotojos ugdymui, dalyvaudamos ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginio plano rengime. Respondentų atsakymai pateikiami 18-oje lentelėje.

18 lentelė

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginio plano rengimo sunkumai

Ikimokyklinė ugdymo įstaiga	Trūko kompetencijų	Stigo bendruomenės narių ir socialinių partnerių dalyvavimo	Neatsakė	Iš viso
Miesto	-	5	-	5
Rajono	4	-	1	5
Iš viso	4	5	1	10

Visos (5) miesto direktorių pavaduotojos ugdymui nurodė bendruomenės narių ir socialinių partnerių dalyvavimo pasyvumą (kaip ir direktoriai), o rajono - (4 respondentai) kompetencijų stoką. Galima daryti prielaidą, kad miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių pavaduotojos ugdymui, aktyviai dalyvaudamos strateginio planavimo procese (inicijuodamos procesą, padėdamos savo kompetencijomis ir koreguodamos procesą) labiausiai pasigenda bendruomenės narių ir socialinių partnerių efektyvaus dalyvavimo. Tuo tarpu rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių pavaduotojoms ugdymui labiausiai trūksta kompetencijų strateginio rengimo klausimais.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių pavaduotojų ugdymui nuomonė, apie tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimo rengiant strateginį planą būdus atsispindi 19-oje lentelėje.

19 lentelė

Tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimo rengiant strateginį planą būdai

Kategorija	Skaičius	Patvirtinantis teiginys (kalba netaisyta)
Apklausa, diskusijos, pokalbiai	3	„Apklausa, diskusijos“, „Anketos, diskusijos, pokalbiai“, „Diskusija, pokalbis“
Betarpiskas dalyvavimas kūrimo procese	5	„Reikėtų įtraukti kuo daugiau darbuotojų. Reiškia savo pažiūras, atlieka tyrimus, išvelgia perspektyvas“, „Dalyvauja situacijos analizėje, anketinėse apklausose, teikia pasiūlymus, idėjas, koreguoja strateginio plano projektą“, „Aktyvus bendradarbiavimas“,

	<p>„Vieši susirinkimai, aktyvūs bendruomenės atstovai kviečiami dalyvauti darbo grupės veikloje, kviečiama teikti siūlymus raštu“, “Visi bendruomenės nariai turėtų būti situacijos vertintojai“.</p>
--	--

Rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių pavaduotojos ugdymui siūlo apklausų, diskusijų, pokalbių metu tėvus, darbuotojus ir socialinius partnerius įtraukti į strateginio planavimo procesą. Miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių pavaduotojos ugdymui siūlo betarpišką tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimą strateginio planavimo procese (*“Visi bendruomenės nariai turėtų būti situacijos vertintojai“*, *„Vieši susirinkimai, aktyvūs bendruomenės atstovai kviečiami dalyvauti darbo grupės veikloje, kviečiama teikti siūlymus raštu“*, *„Dalyvauja situacijos analizėje, anketinėse apklausose, teikia pasiūlymus, idėjas, koreguoja strateginio plano projektą ir t.t.“*).

Direktorių pavaduotojų ugdymui nuomonė apie tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimo strateginio planavimo procese rezultatyvumą. Respondentų atsakymai pateikiami 20-oje lentelėje.

20 lentelė

Tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimo strateginio planavimo procese rezultatyvumas

Ikimokyklinė ugdymo įstaiga	Taip	Iš dalies	Iš viso
Miesto	4	1	5
Rajono	4	1	5
Iš viso	8	2	10

Visų - tiek miesto, tiek rajono direktorių pavaduotojų ugdymui nuomone, tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimas strateginio planavimo procese duoda realių rezultatų. Rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių pavaduotojų ugdymui nuomone, *„duoda teigiamų rezultatų, nes atsiranda galimybė išklaudyti visų poreikius, rezultatyviau organizuoti įstaigos veiklą“*. Miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių pavaduotojų ugdymui nuomone, *„duotų*

rezultatu, jeigu dalyvavimas būtų motyvuotas, siekiantis bendro tikslo“, „socialiniai partneriai turi būti labai kompetetingi“. Miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių pavaduotojos ugdymui apgailestauja, kad dažnai tėvai būna „tik pasyvūs stebėtojai“. Taigi, tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginio planavimo procese yra reikšmingas, jei tėvai, darbuotojai ir socialiniai partneriai motyvuotai dalyvauja strateginio planavimo procese ir turi reikiamų kompetencijų.

Tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimą strateginio planavimo procese inicijuoja įstaigos administracija. Siekiant, kad tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginio planavimo procese būtų efektyvus, ikimokyklinio ugdymo įstaigos administracija turi ne tik tobulinti savo kompetenciją strateginio planavimo klausimais, bet ir vadybines kompetencijas.

Ar ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių pavaduotojos ugdymui dalyvauja kursuose, seminaruose strateginio planavimo klausimais atsakymai pateikiami 21- oje lentelėje.

21 lentelė

Ar esate dalyvavę (-usi) kursuose, seminaruose strateginio planavimo klausimais?

Ikimokyklinė ugdymo įstaiga	Taip, esu		Ne, nedalyvavau	Iš viso
	Išgijau naujų kompetencijų	Dalyvavimas didelės naudos nedavė		
Miesto	4	1	0	5
Rajono	2	0	3	5
Iš viso	6	1	3	10

Visos miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių pavaduotojos ugdymui yra dalyvavusios kursuose bei seminaruose strateginio planavimo klausimais, rajono - dalyvavę tik 2 iš 5. Daugumos kursuose, seminaruose dalyvavusių direktorių pavaduotojų ugdymui nuomone, kursai, seminarai yra naudingi, nes įgyjama naujų kompetencijų strateginio planavimo klausimais. Respondentai dažniausiai mini šiuos kursus: „Ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos strategija: analizė ir pagrindimas“, „Ikimokyklinių įstaigų strateginis valdymas“, „Strateginio plano rengimas“. Dažniausiai respondentai lankosi Švietimo centro ir PPRC rengtuose kursuose, seminaruose strateginio planavimo klausimais, konsultuojasi su Švietimo skyriaus specialistais. Apibendrinant galima teigti, kad miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių pavaduotojos ugdymui sistemingiau atnaujina žinias ir įgyja naujų kompetencijų strateginio planavimo klausimais.

Tyrimo metu ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių pavaduotojų ugdymui buvo paprašyta įvertinti įstaigos, kurioje dirba, vadovo vaidmenį, rengiant ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginį planą. Respondentų vertinimai pateikiami 22-oje lentelėje.

22 lentelė

Vadovo veiklos rengiant ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos planą vertinimas

Ikimokyklinė ugdymo įstaiga	Vaidmuo pagrindinis	Bendradarbiauja, pataria	Inicijuoja, paskirsto funkcijas	Vadovauja, inicijuoja, bendradarbiauja, pataria, paskiria	Iš viso
Miesto	-	3	-	2	5
Rajono	1	1	1	2	5
Iš viso	1	4	1	4	10

Trys miesto ir viena rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigos direktoriaus pavaduotojų ugdymui teigia, kad įstaigos vadovas, rengiant strateginį planą, dažniausiai bendradarbiauja ir pataria. Po vieną miesto ir rajono respondentų įstaigos vadovo vaidmenį strateginio plano rengimo procese vertina kaip pagrindinį, iniciatoriaus ir funkcijų paskirstytojo. Po dvi miesto ir rajono direktorių pavaduotojų ugdymui nurodė, kad rengiant įstaigos strateginį planą, vadovo vaidmuo ne tik pagrindinis. Jis atliko ir daugelį kitų funkcijų: inicijavo procesą, bendradarbiavo, patarė, paskirstė funkcijas.

Direktorių pavaduotojų ugdymui buvo paprašyta pateikti pasiūlymus strateginio planavimo efektyvumui gerinti. Pateiktos pastabos ir pasiūlymai atsispindi 23-oje lentelėje.

23 lentelė

Pasiūlymai strateginio planavimo efektyvumui gerinti

Kategorija	Skaičius	Patvirtinantis teiginys (kalba netaisyta)
Betarpiškas bendruomenės dalyvavimas	2	„Į strateginio planavimo procesą įtraukti kuo daugiau darbuotojų, kompetentingus ugdytinių tėvus“, „Ieškoti būdų, kaip efektyviau įtraukti lopšelio-darželio bendruomenę tarybą prisidėti prie įstaigos strategijos kūrimo, planavimo“.
Informavimas, metodinė pagalba	2	„Švietimo įstaigoms būtų galima suteikti daugiau laisvės pasirenkant strateginio plano formą“, „Galėtų būti vieningos rekomendacijos, siūlymai arba konsultantai, koordinatoriai, bet ne švietimo skyriaus specialistai“.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių pavaduotojų nuomone, siekiant tobulinti strateginį planavimą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, būtinos metodinės rekomendacijos, patarimai strateginio planavimo klausimais, betarpiškas bendruomenės dalyvavimas priimant sprendimus ir planuojant veiklą.

Apibendrinant ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių pavaduotojų ugdymui ekspertinio vertinimo rezultatus, galima teigti, kad:

1. Miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių pavaduotojai ugdymui sistemingai atnaujina žinias ir įgyja naujų kompetencijų strateginio planavimo klausimais. Miesto direktorių pavaduotojos ugdymui nors ir turi mažesnę vadybinio darbo stažą, tačiau mano turinčios daugiau žinių apie strateginį planavimą, nei rajono direktorių pavaduotojos ugdymui.

2. Miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių pavaduotojos ugdymui strateginio planavimo procese labiausiai pasigenda bendruomenės narių ir socialinių partnerių efektyvaus dalyvavimo.

3. Miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių pavaduotojos ugdymui visapusiškai įsitraukia į įstaigos strateginio planavimo procesą: inicijuoja strateginį planavimą, dalyvauja jo rengime, rajono - dažniau yra strateginio planavimo koordinacinės grupės narės. Tai gali lemti žinių apie strateginį planavimą stoka, kurią respondentės akcentavo.

4. Miesto direktorių pavaduotojų ugdymui (kaip ir direktorių) nuomone, strateginio planavimo efektyvumui gerinti būtinas bendruomenės narių ir socialinių partnerių aktyvus dalyvavimas strateginio plano rengimo procese.

5. Galimybė laisvai pasirinkti strateginio plano formą, metodinės rekomendacijos, patarimai strateginio planavimo klausimais, gerintų strateginio planavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigoje efektyvumą.

Taigi, ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų (direktorių ir direktorių pavaduotojų ugdymui) nuomone, rengiant įstaigos strateginį planą, labai svarbus bendruomenės narių, socialinių partnerių ir darbuotojų aktyvus dalyvavimas. Apklausus ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovus paaiškėjo, kad dažnai darbuotojai, o ypač ugdytinių tėvai ir socialiniai partneriai pasyviai dalyvauja arba nedalyvauja strateginio planavimo procese. Todėl buvo svarbu išsiaiškinti ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbuotojų nuomonę apie strateginį planavimą, patirtį rengiant įstaigos strateginį planą, išskylančius sunkumus bei problemas, strateginio planavimo efektyvumo tobulinimo galimybes.

3.3. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbuotojų ekspertinio vertinimo rezultatai

3.3.1. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagoginių darbuotojų ekspertinis vertinimas

Apklausoje dalyvavo 50 ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagoginių darbuotojų (visos moterys). Iš jų : 29 ikimokyklinio ugdymo auklėtojos, 11 priešmokyklinio ugdymo pedagogių, 5 logopedės, 2 judesio korekcijos mokytojos, 2 meninio ugdymo pedagogės ir 1 specialioji pedagogė (žr. 11 priedą).

Jų pasiskirstymas pagal pareigas atspindi diagramoje (4 pav.).

Mažiausiai apklaustų pedagoginių darbuotojų (po 2 %) turi spec. vidurinį ir vidurinį išsilavinimą. Galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigose dirba reikiamą išsilavinimą turintys pedagoginiai darbuotojai. Pedagoginių darbuotojų pasiskirstymas pagal pareigas ir darbo stažą pateikiamas 11 priede. Dauguma tyrime dalyvavusių ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagoginių darbuotojų turi 21- 30 metų pedagoginio darbo stažą. Dauguma priešmokyklinio ugdymo pedagogių turi 16 – 20 metų pedagoginio darbo stažą. Mažiausiai tyrime dalyvavusių pedagoginių darbuotojų buvo turinčių iki 3 metų darbo stažą.

Pedagoginiai darbuotojai dalyvauja ikimokyklinio ugdymo įstaigos savivaldoje, todėl pedagoginių darbuotojų buvo prašoma įvertinti savo turimas žinias strateginio planavimo klausimais. Atsakymai pateikiami 24-oje lentelėje:

24 lentelė

Ar turite pakankamai žinių apie strateginį planavimą?

Pareigos	Pakankamai	Trūksta	Neatsakė	Iš viso
Auklėtoja	10	18	1	29
Priešmokyklinio ugdymo pedagogė	4	7	-	11
Logopedė	1	4	-	5
Judesio korekcijos mokytoja	1	1	-	2
Specialioji pedagogė	-	1	-	1
Meninio ugdymo mokytoja	2	-	-	2
Iš viso	18	31	1	50

Dauguma (62 %) auklėtojų, priešmokyklinio ugdymo pedagogių, logopedžių ir spec. pedagogė mano, kad joms trūksta žinių apie strateginį planavimą. Tačiau dauguma (82 %) nurodė kompetentingą strateginio planavimo paskirtį, pvz., „Numatyti veiklos kryptis ateičiai“, „Numatytiems tikslams pasiekti, uždaviniams įgyvendinti“, „Padedą įstaigai tobulėti, diegti naujoves, realizuoti pokyčius“, „Numatyti įstaigos viziją ir misiją“, „Numatyti veiklą ateinantiems metams (numatyti artimiausius darbus)“, „Nuosekliai ir kryptingai dirbti“ ir pan. ir mano, kad „Strateginis planas yra reikalingas ir reikšmingas, nes tobulina ugdymo kokybę“, „Padedą išsiaiškinti stipriąsias ir silpnąsias puses, numatyti veiklos kryptis“, „Lengviau planuoti įstaigos darbą“, „Padedą įstaigai tobulėti, sudaroma programa“ ir pan. (žr.8 priedas).

Tai rodo, kad pedagoginiai darbuotojai žino strateginio planavimo paskirtį, supranta strateginio planavimo reikšmę ugdymo(si) kokybei, tačiau pripažįsta, kad, norint efektyviai dalyvauti strateginiame planavime, turimų žinių nepakanka, t.y. objektyviai vertina savo žinias strateginio planavimo klausimais.

Tyrimo metu buvo domimasi, ar teko pedagoginiams darbuotojams dalyvauti strateginio planavimo procese ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. Pedagoginių darbuotojų atsakymai pasiskirstė taip:

25 lentelė

Ar esate dalyvavusi strateginio planavimo procese?

Pareigos	Taip	Ne	Neatsakė	Iš viso
Auklėtoja	18	10	1	29
Priešmokyklinio ugdymo pedagogė	7	4	-	11
Logopedė	3	2	-	5
Judesio korekcijos mokytoja	1	1	-	2
Spec. pedagogė	1	-	-	1
Meninio ugdymo mokytoja	2	-	-	2
Iš viso	32	17	1	50

Daugiau nei pusė (64 %) pedagoginių darbuotojų nurodė, kad yra dalyvavę strateginio plano rengimo procese. Respondentės teigė, kad dalyvaudamos strateginio plano rengime: „Teikė pasiūlymus“, „Dalyvavo anketinėje apklausoje“, „Dalyvavo diskusijose“, „Dalyvavo darbo grupėje“, „Susipažino su strateginiu planu“ ir pan. Vadinasi, didžioji dalis ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagoginių darbuotojų yra susipažinusios su įstaigos strateginiu planu, dalyvauja darbo grupės strateginiam planui rengti veikloje. Darbuotojoms taip pat sudarytos sąlygos išsakyti savo nuomonę, dalyvaujant anketinėje apklausoje, diskusijų metu.

Tyrimo metu norėta sužinoti, kokį vaidmenį pedagoginiai darbuotojai atliko strateginio planavimo procese. Respondentų atsakymai atsispindi 26-oje lentelėje:

26 lentelė

Dalyvavimo strateginio planavimo procese vaidmuo, atliktos funkcijos

Jūsų dalyvavimo strateginio planavimo procese vaidmuo	Skaičius (N)	Procentai %
Buvau procesų iniciatorius	1	3

Padėjau savo kompetencijomis	30	94
Atlikau koreguotojo funkcijas	1	3
Iš viso	32	100

Dauguma (94 %) strateginio plano rengimo procese dalyvavusiųjų pedagoginių darbuotojų padėjo savo kompetencijomis, t.y. rengiant strateginį planą prisidėjo žiniomis, gebėjimais, įgūdžiais. Viena respondentė atliko koreguotojos funkcijas ir viena buvo procesų iniciatorė. Galima daryti prielaidą, kad strateginio planavimo procese ikimokyklinio ugdymo įstaigoje pedagoginiai darbuotojai dažniausiai pasinaudodami turimomis kompetencijomis atlieka jiems deleguotas užduotis, tačiau beveik nebūna minėto proceso iniciatoriais ar koreguotojais.

Tyrimo metu domėtasi, kokie sunkumai iškilo ikimokyklinio ugdymo pedagogams dalyvaujant strateginio plano rengimo procese. Respondentų atsakymai pateikti 27-oje lentelėje.

27 lentelė

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginio plano rengimo sunkumai

Pareigos	Trūko kompetencijų	Stigo procesų koordinavimo	Tik vykdžiau įpareigojimus	Iš viso
Auklėtoja	6	1	10	17
Priešmokyklinio ugdymo pedagogė	4	1	3	8
Logopedė	1	-	2	3
Judesio korekcijos mokytoja	-	-	1	1
Specialioji pedagogė	-	-	1	1
Meninio ugdymo mokytoja	-	-	2	2
Iš viso	11	2	19	32

Daugiau nei pusė (59 %) respondenčių (auklėtojos, logopedė) strateginio plano rengimo procese tik vykdė įpareigojimus. Auklėtojoms, priešmokyklinio ugdymo pedagogėms (22 %) dalyvaujant strateginio planavimo procese, labiausiai trūko kompetencijų. Galima daryti prielaidą, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagoginiai darbuotojai strateginio planavimo procese aktyviai nedalyvauja, dažniausiai tik vykdo įpareigojimus. Pedagoginių darbuotojų nuomone, aktyviai dalyvauti strateginio planavimo procese jiems trukdo kompetencijų stygius.

Tyrimo metu pedagoginių darbuotojų buvo prašoma pasiūlyti būdus, kuriais jie galėtų būti įtraukiami į strateginio plano rengimo procesą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. Pasiūlyti variantai pateikiami 28-oje lentelėje.

28 lentelė

Pedagoginių darbuotojų dalyvavimo strateginio planavimo procese būdai

Pasiūlyti dalyvavimo būdai	Atsakymų dažnis
<i>Diskusijos</i>	12
<i>Anketos</i>	10
<i>Pokalbiai</i>	9
<i>Galimybė pasiūlyti idėjų ir aktyviai dalyvauti jų svarstyme</i>	9
<i>Dalyvavimas komandoje (darbo grupėje)</i>	6
<i>Bendras ugdytinių tėvelių ir kitų įstaigos darbuotojų dalyvavimas rengiant planą</i>	5
<i>Darbuotojai turi būti supažindinti su plano rengimo metodika</i>	3
<i>Apklauso</i>	3
<i>Darbo analizė</i>	2
<i>Kiekvienas savo srities specialistas turėtų teikti savo pasiūlymus</i>	1
<i>Susirinkimai</i>	1
Neatsakė	13

Tarp pasiūlytų dalyvavimo strateginio planavimo procese būdų dominuoja žodiniai metodai : diskusijos, pokalbiai, taip pat siūlomas anketavimas ir apklauso (t.y. situacijos tyrimas, identifikavimas) pageidavimas dalyvauti strateginio plano rengimo darbo grupės veikloje. Pedagoginiai darbuotojai nori ne tik siūlyti idėjas, bet ir aktyviai dalyvauti strategijų svarstyme. Vadinasi, darbuotojai tikisi aktyvaus, produktyvaus bendravimo ir bendradarbiavimo strateginio plano rengimo darbo grupės veikloje, bendrų ugdytinių tėvelių ir kitų bendruomenės narių dalyvavimo strateginio plano rengime. Keletas respondentų minėjo, kad būtina darbuotojus supažindinti su strateginio planavimo metodika. Tai rodo, kad darbuotojai pageidauja informacijos strateginio planavimo klausimais ir diskusijų, pokalbių metu išsakyti savo mintis, idėjas, pasiūlymus strateginio planavimo efektyvumui gerinti.

Tyrimo metu siekta sužinoti ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagoginių darbuotojų nuomonę apie tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimo strateginio planavimo procese rezultatyvumą. Respondentų atsakymai pateikti 29-oje lentelėje.

**Tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimo
strateginio planavimo procese rezultatyvumas**

Pareigos	Taip	Ne	Nežinau	Iš dalies	Neatsakė	Iš viso
Auklėtoja	20	2	2	3	2	29
Priešmokyklinio ugdymo pedagogė	9	-	1	1	-	11
Logopedė	4	-	-	1	-	5
Judesio korekcijos mokytoja	-	-	2	-	-	2
Specialioji pedagogė	1	-	-	-	-	1
Meninio ugdymo mokytoja	2	-	-	-	-	2
Iš viso	36	2	5	5	2	50

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbuotojų nuomone (kaip ir direktorių bei direktorių pavaduotojų ugdymui) tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimas strateginio planavimo procese duoda teigiamų rezultatų. Tik keletas (14, 58 %) auklėtojų teigia, kad tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginiame planavime tik iš dalies arba visiškai nėra efektyvus.

Darbuotojai, tobulindami kvalifikaciją, nuolat turi plėsti savo kompetencijas strateginio planavimo klausimais. Siekta sužinoti, ar pedagoginiai darbuotojai ugdomi strateginio planavimo kompetenciją.

Kursų, seminarų strateginio planavimo klausimais vertinimas (nauda)

Pareigos	Igijau naujų kompetencijų	Dalyvavimas didelės naudos nedavė	Nedalyvavo	Iš viso
Auklėtoja	2	1	26	29
Priešmokyklinio ugdymo pedagogė	1	-	10	11
Logopedė	-	-	5	5
Judesio korekcijos mokytoja	2	-	-	2
Specialioji pedagogė	-	-	1	1
Meninio ugdymo mokytoja	1	-	1	2

Iš viso	6	1	43	50
---------	---	---	----	----

30-oje lentelėje pateikti duomenys rodo, kad pedagoginiai darbuotojai praktiškai nedalyvauja (86% nedalyvavo) kursuose bei seminaruose strateginio planavimo klausimais. Visos apklaustos logopedės ir spec. pedagogės, beveik visos auklėtojos ir priešmokyklinio ugdymo pedagogės netobulina savo kompetencijos strateginio planavimo klausimais. Dalyvavusieji teigė, kad įgijo naujų kompetencijų, nurodė Švietimo centro organizuotus seminarus darbo kokybės, ugdymo klausimais, ikimokyklinių įstaigų vadovų kursus, ŠU organizuotus seminarus.

Dažniausiai ikimokyklinio ugdymo įstaigoje vadovas inicijuoja darbo grupės strateginiam planui rengti sudarymą ir koordinuoja darbo grupės veiklą. Buvo siekta sužinoti respondentų nuomonę apie įstaigos vadovo, kurioje jie dirba, vaidmenį strateginio planavimo procese.

31 lentelė

Vadovo vaidmens rengiant ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginį planą vertinimas

Pareigos	Vaidmuo pagrindinis	Bendradarbiauja, pataria	Inicijuoja, paskirsto vaidmenis, funkcijas	Vaidmuo pagrindinis, bendradarbiauja, pataria, inicijuoja, paskirsto vaidmenis, funkcijas	Neatsakė	Iš viso
Auklėtoja	9	6	1	11	2	9
Priešmokyklinio ugdymo pedagogė	5	-	-	4	2	1
Logopedė	2	1	1	1	-	5
Judesio korekcijos mokytoja	-	2	-	-	-	2
Specialioji pedagogė	-	-	-	1	-	1
Meninio ugdymo mokytoja	1	-	-	1	-	2
Iš viso	17	9	2	18	4	0

Pedagoginių darbuotojų nuomone (39 %), rengiant įstaigos strateginį planą, pagrindinis vaidmuo tenka įstaigos vadovui. Jis ir bendradarbiauja, ir pataria, ir inicijuoja, ir paskirsto vaidmenis, funkcijas (34-ta lentelė). Kiek mažiau (37 %) respondentų taip pat nurodė pagrindinį įstaigos vadovo vaidmenį, tačiau nepaminėjo visų jo atliekamų funkcijų. Keletas (18 %)

respondentų mano, kad įstaigos vadovas tik bendradarbiauja ir patarinėja. Tik (4 %) respondentų teigia, kad vadovas inicijuoja procesą ir paskirsto vaidmenis, deleguoja užduotis. Pedagoginių darbuotojų vadovo vaidmens vertinimai rodo, kad vadovas atlieka pagrindinį vaidmenį strateginio planavimo procese, nes inicijuoja procesą, paskirsto vaidmenis, funkcijas, darbuotojams vykdant užduotis, bendradarbiauja ir pataria.

Tyrimo metu respondentai pateikė pastabas ir pasiūlymus strateginio planavimo efektyvumui gerinti: „*Siūlau įtraukti darbuotojus, tėvus ir socialinius partnerius strateginio planavimo efektyvumui gerinti*“, „*Įtraukti į šį procesą kuo daugiau įstaigos darbuotojų, taip bus efektyvesnis planavimas visapusiškai*“, „*Būtina skirti materialines lėšas*“, „*Dalyvauti kursuose, klausytis paskaitų, pasisakymų, pranešimų, darželyje įpareigoti už kokias funkcijas planavimo procese atsako pedagogas*“. Taigi, pedagoginiai darbuotojai mano, kad aktyvus bendruomenės narių dalyvavimas būtinas strateginio planavimo efektyvumui gerinti, tačiau reikia bendruomenės nariams suteikti informaciją strateginio planavimo klausimais, sudaryti sąlygas dalyvauti kursuose, seminaruose strateginio planavimo klausimais. Darbuotojas, dalyvaujantis strateginio planavimo procese, turi žinoti, už kokią sritį jis atsakingas.

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad:

1. Daugiau nei pusei (61 %) apklausoje dalyvavusių pedagoginių darbuotojų trūksta žinių apie strateginį planavimą.
2. Tik nežymiai daugiau nei pusė (64 %) pedagoginių darbuotojų yra įtraukiami į strateginio plano rengimo procesą.
3. Daugumos pedagoginių ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbuotojų nuomone, tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimas strateginio planavimo procese yra reikšmingas.
4. Pedagoginiai darbuotojai siūlo tuos pačius tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimo strateginiame planavime būdus, kaip ir direktoriai bei direktorių pavaduotojai ugdymui, t.y. informavimas, pokalbiai, diskusijos, anketavimas, aktyvus bendradarbiavimas.
5. Rengiant įstaigos strateginį planą, pagrindinis vaidmuo tenka įstaigos vadovui.
6. Rengiant ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginį planą, pedagoginiams darbuotojams stinga kompetencijų strateginio planavimo klausimais, pedagoginiai darbuotojai praktiškai nedalyvauja kursuose, seminaruose strateginio planavimo klausimais.

3.3.2. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos aptarnaujančio personalo ekspertinis vertinimas

Buvo apklausta 12 ikimokyklinio ugdymo įstaigų aptarnaujančio personalo darbuotojų: 4 auklėtojų padėjėjos, 4 direktorės pavaduotojos ūkio reikalams (ūkvedės), 3 vaikų slaugytojos –

dietistės ir 1 sekretorė. Aptarnaujančio personalo pasiskirstymas pagal amžių atspindi 11 priedo 7-ame paveiksle. Dauguma (67 %) respondentų 41- 50 metų amžiaus, t.y. vidutinio ir vyresnio amžiaus.

Aptarnaujančio personalo pasiskirstymas pagal pareigas ir darbo stažą atspindi 32-oje lentelėje.

32 lentelė

Aptarnaujančio personalo pasiskirstymas pagal pareigas ir darbo stažą

Pareigos	Darbo stažas						Iš viso
	iki 10 m.	11-15 m.	16-20 m.	21-25 m.	26-30 m.	31-35 m.	
Auklėtojos padėjėja	1	1	1		1		4
Ūkvedė			1	2	1		4
Sekretorė		1					1
Slaugytoja			1		1	1	3
Iš viso	1	2	3	2	3	1	2

Daugiausia (po 3) respondentus turi 16-20 m. ir 26-30 m. darbo stažą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. Mažiausia (po 1) respondentą dirba iki 10 m. ir daugiau nei 30 m. ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. Galima teigti, kad jauni žmonės dėl nedidelio atlyginimo retai dirba ikimokyklinio ugdymo įstaigos aptarnaujančio personalo pareigose. Dėl tos pačios priežasties šiose pareigose žmonės retai ilgai dirba (turi virš 30 m. darbo stažą) ikimokyklinio ugdymo įstaigoje.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos aptarnaujančio personalo pasiskirstymas pagal išsilavinimą pateikiamas 11 priedo 8-ame pav. Dauguma (5) aptarnaujančio personalo darbuotojų yra įgiję aukštesnįjį ir vidurinį išsilavinimą. Vienas respondentas turi profesinį išsilavinimą.

Strateginio planavimo procese aptarnaujantis personalas ikimokyklinio ugdymo įstaigoje praktiškai nedalyvauja: šiame tyrime iš 12 apklaustų respondentų strateginio planavimo procese yra dalyvavę tik 2 (slaugytojos). Duomenys pateikiami 11 priedo 2 lentelėje.

Dalyvavusieji pažymėjo, kad, vykdydami įpareigojimus, prie strateginio plano rengimo prisidėjo savo kompetencijomis. Du respondantai pažymėjo, kad nedalyvavo ir nenori dalyvauti ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginio plano rengimo procese. Trys respondantai nors ir nedalyvavo strateginiame planavime, bet norėtų dalyvauti (žr. 8 priedas). Apibendrinant galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigoje aptarnaujančio personalo darbuotojai nepakankamai aktyviai įtraukiami į strateginio planavimo procesą.

Tyrimo metu domėtasi, ar aptarnaujančio personalo darbuotojai turi žinių apie strateginį planavimą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. Duomenys pateikiami 33-oje lentelėje.

33 lentelė

Žinių apie strateginį planavimą vertinimas

Pareigos	Ar turite žinių apie strateginį planavimą?			Iš viso
	Taip	Ne	Iš dalies	
Auklėtojos padėjėja	1	2	1	4
Ūkvedė	1	2	1	4
Sekretorė	-	-	1	1
Slaugytoja	1	1	1	3
Iš viso	3	5	4	12

Dauguma (42 %) respondentų teigia, kad neturi pakankami žinių arba tik iš dalies (33 %) turi žinių apie strateginį planavimą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. Tik keletas (25 %) respondentų mano, kad turi pakankamai žinių apie strateginį planavimą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. Vadinas, strateginio planavimo klausimai ikimokyklinio ugdymo įstaigoje nėra aptariamai arba nepakankamai aptariamai dalyvaujant aptarnaujančio personalo darbuotojams.

Tyrimo metu buvo domimasi strateginio planavimo reikalingumo vertinimu. Respondentų atsakymai pateikti 34-oje lentelėje.

34 lentelė

Strateginio planavimo reikalingumas ikimokyklinio ugdymo įstaigoje

Atsakymai	Skaičius
<i>Racionaliai paskirstyti lėšas įstaigos būklei pagerinti</i>	2
<i>Padeda įstaigai tobulėti, diegti naujoves, realizuoti pokyčius</i>	2
<i>Numatyti įstaigos viziją ir misiją</i>	3
<i>Tobulinti darbo sąlygas ir vaikų ugdymo kokybę</i>	1
<i>Efektyvinti darbą</i>	1
<i>Efektyvia įgyvendinti įvairių sričių reformas</i>	1
<i>Pilnaverčiam įstaigos darbui</i>	1

Aptarnaujančio personalo darbuotojų atstovai žino, kas tai yra strateginis planas, įstaigos vizija, misija, pvz., „Numatyti įstaigos viziją ir misiją“, „Padeda įstaigai tobulėti, diegti naujoves, realizuoti pokyčius“, „Racionaliai paskirstyti lėšas įtaigos būklei pagerinti“, „Tobulinti darbo sąlygas ir vaikų ugdymo kokybę“, „Efektyviai įgyvendinti įvairių sričių reformas“. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos aptarnaujančio personalo darbuotojai, nors ir nedalyvavę strateginio planavimo procese, supranta strateginio planavimo esmę, tačiau nėra susipažinę su strateginio plano rengimo metodika.

Kadangi strateginio planavimo procese dalyvavo tik du respondentai, buvo paminėtas kompetencijų „procesų koordinavimo iš vadovų pusės“ stygius. Abu strateginiame planavime dalyvavę respondentai tik vykdė įpareigojimus. Apibendrinant galima teigti, kad aptarnaujančio personalo darbuotojai nedalyvauja ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginiame planavime arba tik vykdo įpareigojimus (žr. 8 priedą).

Aptarnaujančio personalo darbuotojų taip pat buvo prašoma pateikti tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimo rengiant strateginį planą būdus. Atsakymų variantai atsispindi 35-oje lentelėje.

35 lentelė

Tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimo rengiant strateginį planą būdai

Atsakymai	Dažnis
<i>Diskusijos, pokalbiai</i>	9
<i>Anketos, apklausos</i>	7
<i>Galimybė pasiūlyti idėjų ir aktyviai dalyvauti jų svarstyme</i>	2
<i>Dalyvavimas komandoje (darbo grupėje)</i>	1
<i>Bendras ugdytinių tėvelių ir kitų įstaigos darbuotojų dalyvavimas rengiant planą</i>	1
<i>Susirinkimai</i>	1
<i>Įtraukti ne tik tėvus, bet ir socialinius partnerius, plačiau taikyti demokratiškumo principą</i>	1

Daugiausia aptarnaujančio personalo atstovų mano, kad, rengiant įstaigos strateginį planą, savo nuomonę galėtų išsakyti ir aktyviai dalyvauti diskusijose, pokalbių metu, aktyviai dalyvaujant darbo grupės strateginiam planui rengti veikloje. Respondentų nuomone, reikšmingas ugdytinių tėvelių ir įstaigos darbuotojų, taip pat ir socialinių partnerių dalyvavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginiame planavime.

Tyrimo metu domėtasi, ar duoda rezultatų, aptarnaujančio personalo nuomone, tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimas strateginio planavimo procese. Duomenys pateikti 36-oje lentelėje.

36 lentelė

Tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimo strateginio planavimo procese reikšmingumas

Pareigos	Taip	Ne	Iš dalies	Iš viso
Auklėtojos padėjėja	2	1	1	4
Ūkvedė	3	1	-	4
Sekretorė	1	-	-	1
Slaugytoja	2	1	-	3
Iš viso	8	3	1	12

Nors aptarnaujančio personalo darbuotojai nedalyvauja arba neaktyviai dalyvauja rengiant įstaigos strateginį planą, jų nuomone, tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimas strateginio planavimo procese rezultatų duotų (taip mano ir kiti šio tyrimo respondentai).

Buvo paprašyta įvertinti įstaigos, kurioje dirba respondentas, vadovo vaidmenį, rengiant ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginį planą. Vertinimo rezultatai pateikiami 37-oje lentelėje.

37 lentelė

Vadovo veikla rengiant ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos planą

Pareigos	Vaidmuo pagrindinis	Bendradarbiauja, pataria	Inicijuoja, paskirsto funkcijas.	Vaidmuo pagrindinis bendradarbiauja, pataria, inicijuoja, paskirsto funkcijas	Neatsakė	Iš viso
Auklėtojos padėjėja	-	2	1	1	-	4
Ūkvedė	1	1	1	-	1	4
Sekretorė	1	-	-	-	-	1
Slaugytoja	-	2	-	1	-	3
Iš viso	2	5	2	2	1	12

Daugumos respondentų nuomone, vadovas, rengiant ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginį planą, turėtų bendradarbiauti ir patarti bendruomenės nariams. Kiti atsakymai pasiskirsto vienodai: keleto respondentų nuomone, vadovas turėtų atlikti pagrindinį vaidmenį rengiant

strateginį planą arba inicijuoti procesą ir paskirstyti funkcijas. Aptarnaujančio personalo darbuotojai tikisi glaudaus bendravimo ir bendradarbiavimo su įstaigos vadovu, rengiant ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginį planą.

Tyrimo metu aptarnaujančio personalo darbuotojai teikė pasiūlymus strateginio planavimo efektyvumui gerinti. Pasiūlymai pateikiami 38-oje lentelėje.

38 lentelė

Pasiūlymai strateginio planavimo efektyvumui gerinti

Kategorija	Patvirtinantis teiginys (kalba netaisyta)
Intelektualiniai ištekliai	<i>„Siūlau įtraukti darbuotojus, tėvus ir socialinius partnerius strateginio planavimo efektyvumui gerinti“, „Organizuoti nemokamus kursus, seminarus“, „Įtraukti į šį procesą kuo daugiau įstaigos darbuotojų“.</i>
Lėšos	<i>„Turėtų padėti įstaigos steigėjas“.</i>

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų aptarnaujančio personalo darbuotojai strateginio planavimo efektyvumui gerinti siūlo ieškoti būdų, kaip į šį procesą įtraukti ugdytinių tėvus, socialinius partnerius, darbuotojams turėti galimybę nemokamai lankyti kursus, seminarus strateginio planavimo klausimais, vadovams išspręsti lėšų trūkumo klausimus.

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad:

1. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos aptarnaujančio personalo darbuotojai, nors ir nėra susipažinę su strateginio plano rengimo metodika., neturi pakankamai žinių strateginio planavimo klausimais ir strateginio planavimo procese praktiškai nedalyvauja., tačiau supranta strateginio planavimo esmę.

2. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų aptarnaujančio personalo darbuotojų nuomone, strateginis planavimas, jų nuomone, įstaigoje reikšmingas numatant įstaigos veiklos kryptis, diegiant naujoves, paskirstant lėšas, tobulinant veiklos kokybę.

3. Aptarnaujančio personalo darbuotojų nuomone, vadovas rengiant įstaigos strateginį planą, turėtų bendradarbiauti ir patarti visiems bendruomenės nariams.

4. Aptarnaujančio personalo darbuotojai strateginio planavimo efektyvumui gerinti siūlo ieškoti būdų, kaip į šį procesą įtraukti tėvus, darbuotojus ir socialinius partnerius.

3.4. Ugdytinių tėvų ekspertinis vertinimas

Siekiant išsiaiškinti ikimokyklinio ugdymo įstaigą lankančių ugdytinių tėvų nuomonę apie strateginio planavimo ypatumus ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, jų patirtį dalyvaujant strateginio plano rengimo procese, buvo apklaustas 31 ugdytinių tėvas (30 moterų ir 1 vyras). Respondentų pasiskirstymas pagal amžių pateiktas 12 priede. Pusė (50%) ugdytinių tėvų yra 25- 35 metų amžiaus. Kiek mažiau respondentų yra vyresnio, 36 – 45 m. amžiaus (žr. 12 priedą).

Dauguma, t.y. 36 % respondentų turi įgiję aukštesnįjį išsilavinimą. Kiek mažiau, t.y. 26 % respondentų įgiję aukštąjį išsilavinimą, 13 %- spec. vidurinį, 19%- vidurinį ir 6 %- pagrindinį išsilavinimą (žr.12 priedą).

Ugdytinių tėvų taip pat buvo klausta, ar jie praktiškai yra dalyvavę strateginio planavimo procese. Atsakymai pateikti 39-oje lentelėje.

39 lentelė

Ar esate dalyvavęs (-usi) strateginio planavimo procese?

Išsilavinimas	Taip	Ne	Iš viso
Aukštasis	3	5	8
Aukštesnysis	2	9	11
Spec. vidurinis	1	3	4
Vidurinis	-	6	6
Pagrindinis	-	2	2
Iš viso	6	25	31

Dauguma ugdytinių tėvų nėra dalyvavę strateginio plano rengimo procese ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. Strateginio planavimo procese ikimokyklinio ugdymo įstaigoje yra dalyvavę tik 6 tėvai (19 %). Pusė ugdytinių tėvų, dalyvavusių strateginio planavimo procese turi aukštąjį išsilavinimą. Kiek mažiau – aukštesnįjį išsilavinimą. Strateginiame planavimo procese ikimokyklinio ugdymo įstaigoje nedalyvavo nė vienas vidurinį ir pagrindinį išsilavinimą turintis respondentas. Nedalyvavo, bet norėtų dalyvauti dar 6 ugdytinių tėvai. Apibendrinant galime teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginio planavimo procese ugdytinių tėvai aktyviai nedalyvauja. Dauguma dalyvaujančių strateginio plano rengime turi aukštąjį arba aukštesnįjį išsilavinimą. Šie tėvai teigiamai vertina strateginį planavimą, kiti - neturi strateginio planavimo patirties ir negali vertinti reikšmingumo.

Tyrimo metu buvo siekta sužinoti, ar ugdytinių tėvai turi žinių apie strateginį planavimą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. Respondentų atsakymai pateikiami 40-oje lentelėje:

40 lentelė

Ar turite pakankamai žinių apie strateginį planavimą?

Išsilavinimas	Taip	Ne	Iš dalies	Iš viso
Aukštasis	-	1	7	8
Aukštesnysis	2	5	4	11
Spec. vidurinis	1	3	-	4
Vidurinis	-	4	2	6
Pagrindinis	-	2	-	2
Iš viso	3	15	13	31

Dauguma (48 %) ugdytinių tėvų mano, kad neturi pakankamai žinių apie strateginio planavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigoje ypatumus. Kiek mažiau apklaustų ugdytinių tėvų (41 %) mano, kad turi žinių apie strateginį planavimą iš dalies. Keletas (9 %) ugdytinių tėvų turi pakankamai žinių apie strateginį planavimą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje (tėvai, turintys aukštesnįjį arba spec.vidurinį išsilavinimą). Galima teigti, kad ugdytinių tėvai nėra pakankamai supažindinti su strateginio planavimo ypatumais ikimokyklinio ugdymo įstaigoje.

Tyrimo metu buvo domimasi, kam, ugdytinių tėvų nuomone, ikimokyklinio ugdymo įstaigoje reikalingas strateginis planavimas. Dauguma tėvų mano, kad strateginis planavimas įstaigoje padeda: „planuoti veiklą“, „įstaigai tobulėti“, „paskirstyti lėšas“, „palengvinti darbą“ (žr. 7 priedą). Galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų ugdytinių tėvai supranta strateginio planavimo esmę.

Tyrimo metu buvo siekiama sužinoti, ugdytinių tėvų, dalyvavusių strateginio planavimo procese ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, vaidmenį ir atliktas funkcijas. Tik penktadalis tėvų (6 iš 31 dalyvavusio tyrimo) yra dalyvavę strateginio planavimo procese, tačiau svarbu išsiaiškinti, kokias funkcijas dalyvavusieji atliko (žr. 7 priedą). Galima teigti, kad ugdytinių tėvai nedalyvauja (71 %) strateginio planavimo procese ikimokyklinio ugdymo įstaigoje arba lieka tik stebėtojais (12,9 %). Nedaugeliui (6,5 %) suteikiama galimybė teikti pasiūlymus strateginio plano rengimo procese (žr. 7 priedą).

Tyrimo metu buvo siekta sužinoti, su kokiais sunkumais susidūrė ugdytinių tėvai, dalyvavusieji ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginio plano rengimo procese. Dauguma dalyvavusiųjų strateginio plano rengime nurodė kompetencijų trūkumą. Galime teigti, kad ugdytinių tėvams aktyviai dalyvauti strateginiame ikimokyklinio ugdymo įstaigos plano rengime labiausiai trukdo kompetencijų trūkumas.

Tyrimo metu buvo siekiama sužinoti, kokie, ugdytinių tėvų nuomone, turėtų būti tėvų, dalyvavimo rengiant strateginį planą būdai. Respondentų atsakymai pateikiami 41-oje lentelėje.

41 lentelė

Ugdytinių tėvų dalyvavimo rengiant strateginį planą būdai

Tėvų atsakymai (kalba netaisyta)	Skaičius
<i>Pokalbis, apklausa, anketos, diskusijos, aptarimai, susirinkimai, interviu, anketinė apklausa</i>	16
<i>Bendradarbiavimas</i>	2
<i>Galėtų dalyvauti tik tą dalyką išmanantys tėvai</i>	1
<i>Nebent stebėti</i>	1
<i>Tėvai tegu nedalyvauja</i>	1
<i>Nežinau</i>	12

Dauguma ugdytinių tėvų nurodė suteiktą galimybę pokalbių, diskusijų metu atvirai reikšti savo nuomonę arba teikti pasiūlymus raštu anketinių apklausų metu. Keletas ugdytinių tėvų minėjo glaudų bendradarbiavimą su įstaigos administracija. Dalis ugdytinių tėvų nežinojo, kaip atsakyti į šį klausimą. Vienas respondentas siūlė tėvams nedalyvauti strateginiame planavime, vienas pageidavo likti stebėtoju. Apibendrinant galime teigti, kad ugdytinių tėvai pateikė tuos pačius galimus dalyvavimo rengiant strateginį planą būdus, kaip ir ikimokyklinio ugdymo įstaigos direktoriai, jų pavaduotojai ar pedagoginiai darbuotojai. Šiuo klausimu visų respondentų nuomonės sutampa.

Tyrimo metu domėtasi, ar ugdytinių tėvų nuomone, reikšmingas tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimas strateginio planavimo procese. 61 % ugdytinių tėvų mano, kad aktyvus dalyvavimas strateginio plano rengime duotų realių rezultatų (žr. 7 priedą).

Tyrimo metu ugdytinių tėvų buvo prašoma įvertinti įstaigos, kurią lanko jų vaikas, vadovo vaidmenį rengiant įstaigos strateginį planą. Atsakymai pateikiami 42 - oje lentelėje:

42 lentelė

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo, kurią lanko jūsų vaikas, vaidmuo rengiant įstaigos strateginį planą

Ar turite žinių apie strateginį planavimą?	Vadovo vaidmuo rengiant įstaigos strateginį planą							Iš viso
	Vaidmuo pagrindinis	Bendra darbiauja, pataria	Inicijuoja, paskirsto	Vertina, koreguoja procesus	Nežinau	Bendradarbiauja, pataria, inicijuoja, paskirsto, vertina, koreguoja	Neatsakė	
Taip	1	1	-	1	-	-	-	3
Ne	2	4	-	1	6	1	1	15
Iš dalies	3	2	3	1	-	4	-	13
Iš viso	6	7	3	3	6	5	1	31

Tiek turintys žinių apie strateginį planavimą, tiek jų neturintys ugdytinių tėvai mano, kad vadovas, rengiant įstaigos strateginį planą, turėtų bendradarbiauti ir patarti. Beveik tiek pat respondentų mano, kad įstaigos vadovo vaidmuo pagrindinis ir jis atlieka daugelį funkcijų. Galima teigti, kad ugdytinių tėvų nuomone, ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovas bendradarbiauja, pataria strateginio planavimo klausimais arba atlieka pagrindinį vaidmenį ir daugelį funkcijų (respondentų atsakymai pasiskirstė beveik tolygiai).

Tyrimo metu ugdytinių tėvų buvo prašoma pateikti pasiūlymų strateginio planavimo efektyvumui ikimokyklinio ugdymo įstaigoje gerinti. Atsakymai (netaisyti) pateikiami 43-oje lentelėje:

43 lentelė

Pasiūlymai strateginio planavimo efektyvumui gerinti

Tėvų atsakymai (kalba netaisyta)	Skaičius
<i>Tegu planą rengia tie žmonės, kurie dirba šį darbą</i>	3
<i>Daugiau dirbti su tėvais</i>	2
<i>Nesu susipažinusi su strateginio planavimo procesu, todėl negaliu teikti pastabų ir pasiūlymų</i>	1
<i>Svarbu bendradarbiauti su socialiniais partneriais, tėvais, darželio darbuotojais</i>	1
<i>Įtraukti daugiau darbuotojų ir atsižvelgti į daugelio pasiūlymus</i>	1
<i>Apmokyti darbuotojus – rengti jiems seminarus</i>	1
<i>Reikia daugiau finansinės paramos</i>	1

Dauguma tėvų nepateikė pasiūlymų arba siūlė šį darbą atlikti daugiau kompetencijų turintiems darbuotojams („Tegu planą rengia tie žmonės, kurie dirba šį darbą“). Tačiau teikusieji

siūlymus, atkreipia dėmesį į bendradarbiavimą ir bendradarbiavimą su tėvais, darbuotojais ir socialiniais partneriais, jų informavimo ir supažindinimo su strateginiu planavimu sistema, ir finansinę paramą rengiant įstaigos strateginį planą.

Apibendrinant ikimokyklinio ugdymo įstaigų ugdytinių tėvų ekspertinio vertinimo rezultatus, galima teigti, kad:

1. Ugdytinių tėvai nėra įtraukiami į ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginio planavimo procesą, dažniausiai lieka tik stebėtojai. Dauguma dalyvaujančių strateginio plano rengime turi aukštąjį arba aukštesnįjį išsilavinimą. Šie tėvai teigiamai vertina strateginį planavimą, kiti - neturi strateginio planavimo patirties ir negali vertinti reikšmingumo.

3. Ugdytinių tėvai pateikė tuos pačius galimus dalyvavimo rengiant strateginį planą metodus kaip ir direktoriai, jų pavaduotojai ar pedagoginiai darbuotojai: *pokalbis, apklauso, anketos, diskusijos, aptarimai, susirinkimai, interviu, anketinė apklausa.*

3. Tiek turintys žinių apie strateginį planavimą, tiek jų neturintys ugdytinių tėvai mano, kad vadovo vaidmuo rengiant įstaigos strateginį planą yra pagrindinis ir jis atlieka daugelį funkcijų.

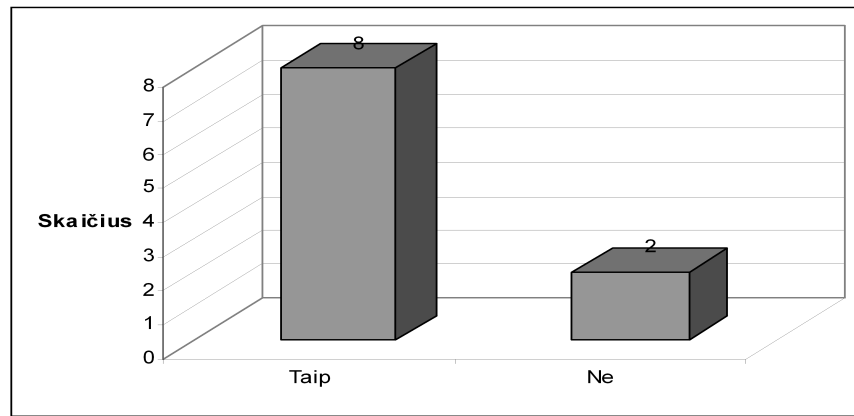
5. Kadangi ugdytinių tėvai yra ugdymo paslaugų vartotojai, jų dalyvavimas strateginiame ikimokyklinio ugdymo įstaigos planavime yra reikšmingas. Ugdytinių tėvų nuomone, aktyvus darbuotojų, tėvų ir socialinių partnerių dalyvavimas strateginiame planavime duotų realių rezultatų.

3.5. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų socialinių partnerių ekspertinis vertinimas

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų socialiniai partneriai kviečiami į įstaigų tarybų posėdžius, susipažįsta su ikimokyklinio ugdymo įstaigų strateginio planavimo procesu.

Tyrimo dalyvavo 10 rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų socialinių partnerių: 3 mokytojos, 3 mokyklos direktorės ir 1 direktorius, 2 bibliotekos darbuotojos 1 chorvedė. Socialinių partnerių pasiskirstymas pagal pareigas ir amžių, lytį ir išsilavinimą atsispindi 11 priedo 48 -oje lentelėje. Respondentai yra įvairaus amžiaus. Tyrimo dalyvavo 4 mokyklų direktoriai, 3 mokytojos Mokyklos direktorės visos yra virš 45 m. amžiaus ir visos turi aukštąjį išsilavinimą, kaip ir mokytojos. Dauguma respondentų turi aukštąjį išsilavinimą (žr.12 priedą).

Norėta sužinoti, ar ikimokyklinio ugdymo įstaigų socialiniai partneriai yra dalyvavę ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginio planavimo procese. Respondentų atsakymai atsispindi 3-ame pav.

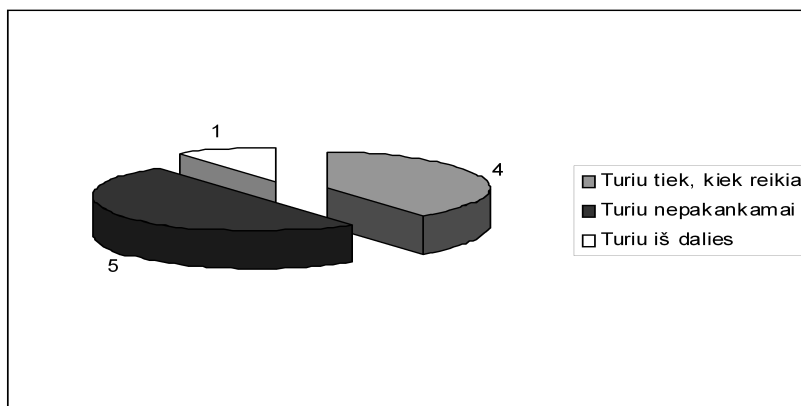


3 pav. Ar esate dalyvavęs(usi) strateginio planavimo procese ikimokyklinio ugdymo įstaigoje?

Dauguma ikimokyklinio ugdymo įstaigų socialinių partnerių yra dalyvavę strateginiame planavime ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. Vienas respondentas minėjo, kad, rengiant ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginį planą, atlieka konsultanto funkciją, pvz. „*Taip, dalyvauju kuriant savo mokyklos strateginį planą, konsultavau šios įstaigos strateginio planavimo grupę, dalyvauju eksportuojant kitų švietimo įstaigų strateginius planus vadovų atestacijos metu*“. Vienas respondentas atsakė, kad nėra dalyvavęs strateginio plano rengime ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, tačiau dalyvauti norėtų: „*Nesu dalyvavusi, bet dalyvauti norėčiau*“. Vienas respondentas teigė priešingai – „*Nedalyvavau, esu pakankamai užsiėmusi ir nerasčiau laiko*“. Apibendrinant galime teigti, kad dauguma ikimokyklinio ugdymo įstaigų socialinių partnerių yra dalyvavę strateginiame planavime ikimokyklinio ugdymo įstaigoje arba norėtų dalyvauti. Ypač aktyviai ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginiame planavime dalyvauja švietimo įstaigose dirbantys socialiniai partneriai (mokyklų direktoriai ir mokytojos)

Tyrimo metu siekta sužinoti socialinių partnerių dalyvavimo strateginiame planavime vaidmenis. Keletas respondentų ikimokyklinio ugdymo įstaigų strateginiame planavime dalyvavo kaip darbo grupės strateginiam planui rengti narys., pvz. „*Dalyvavau kaip strateginio plano rengimo darbo grupės narys*“, „*Planavau priemones ilgesniam laikotarpiui bendraujant su įstaiga*“. Vienas respondentas konsultavo ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginio plano rengimo grupę. Kit - teikė pasiūlymus, išsakė savo nuomonę. Du respondentai neatliko jokių funkcijų ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginiame planavime (žr. 9 priedą).

Tyrimo metu buvo siekta sužinoti, ar ikimokyklinio ugdymo įstaigų socialiniai partneriai turi pakankamai žinių apie strateginį planavimą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. Respondentų atsakymai pateikti 4-ame pav.



4 pav. Ar turite pakankamai žinių apie strateginį planavimą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje?

Pusė respondentų mano, kad turi pakankamai žinių apie strateginį planavimą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. Kiek mažiau (4) socialinių partnerių įsitikinę, kad turi pakankamai arba iš dalies (1) turi žinių apie strateginio planavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigoje ypatumus (žr. 9 priedą). Galima teigti, kad pusė ikimokyklinio ugdymo įstaigų socialinių partnerių turi reikiamų žinių ir galėtų dalyvauti strateginio planavimo procese ikimokyklinio ugdymo įstaigoje.

Socialinių partnerių buvo teirujamasi nuomonės apie strateginio planavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigoje būtinumą. Respondentų atsakymai pateikti 44-oje lentelėje.

44 lentelė

Strateginio planavimo būtinumas ikimokyklinio ugdymo įstaigoje

Kategorija	Skaičius	Patvirtinantis teiginys (kalba netaisyta)
Įstaigos ateitis	4	„Numatyti darbus penkmečiui ir nuosekliai juos įgyvendinti“, „Ugdymo turinio perspektyviniam planavimui“, „Tolimesniam darbui“, „Kad išlaikyti veiklos kryptingumą reaguojant į aplinkos pokyčius“.
Pokyčiai įstaigoje	3	„Įstaiga supranta, kam ji skirta, įtraukiama į nuolatinį tobulėjimą, glaustai pristato, ko siekia, iškelia aiškius ir konkrečius tikslus, sudaro programas tų tikslų

		<i>vykdymui, planuoja resursus“ „Įdiegti ilgalaikius tikslus, domėtis inovacijomis, diegti jas darbe“, „Siekiant efektyvesnio darbo“.</i>
Atvirumas aplinkai	1	<i>„Įstaiga tampa atviresnė bendruomenei, plečiasi ir ugdytinių bendravimas su kitomis institucijomis“.</i>

Iš 45-oje lentelėje pateiktų socialinių partnerių atsakymų matome, kad strateginis planavimas, socialinių partnerių nuomone, ikimokyklinio ugdymo įstaigoje svarbus numatant įstaigos ateitį, planuojant veiklą ir reaguojant į aplinkos pokyčius. Respondentai taip pat mano, kad strateginis planavimas padeda siekti užsibrėžtų tikslų, veiklos kokybės, skatina diegti inovacijas. Vienas respondentas pabrėžė strateginio planavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigoje reikšmę bendraujant su bendruomene ir aplinka.

Tyrimo metu siekta sužinoti respondentų nuomonę iš savos patirties apie strateginio planavimo reikšmingumą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. Vertinimo rezultatai pateikiami 45 -oje lentelėje.

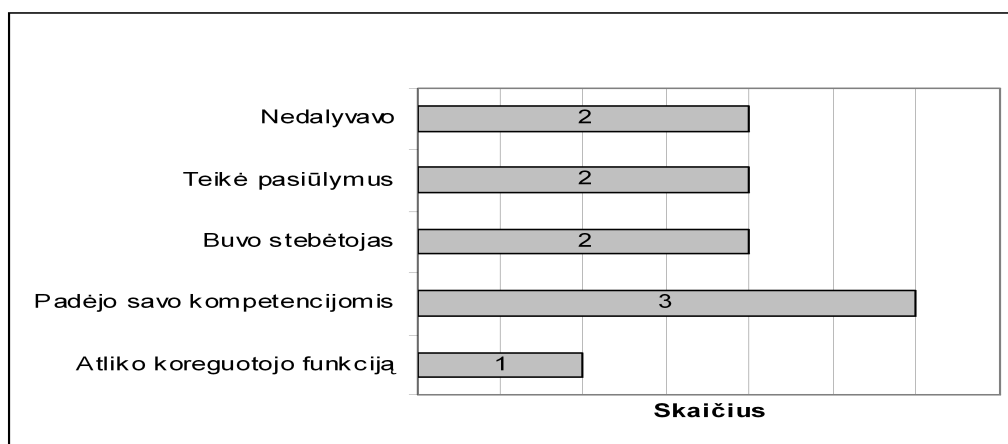
45 lentelė

Strateginio planavimo reikšmingumo vertinimas (praktinė patirtis)

Kategorija	Skaičius	Patvirtinantys teiginiai (kalba netaisyta)
Įstaigos bendruomenės sutelktumas	2	<i>„Nuolatinis bendradarbiavimas“, „Lengviau numatyti savo ir įstaigos, su kuria bendraujama bendradarbiaujama metinę veiklą“</i>
Kompetencijų įgijimas	2	<i>„Darbinių įgūdžių tobulėjimas, žinių įgavimas“, „Teikiau idėjas, patarimus“.</i>
Įstaigos veiklos kryptis	1	<i>„Įstaiga giliau suvokia savo paskirtį, apibrėžia svarbiausius ateities tikslus bei priemones tiems tikslams pasiekti“.</i>

Strateginio planavimo patirtį turėjo 5 socialiniai partneriai. Trys iš jų vienareikšmiškai atsakė, kad strateginis planavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigoje labai svarbus, nes sudaro prielaidas nuolatiniam bendradarbiavimui, lengviau numatyti metinę veiklą, ateities tikslus, priemones jiems pasiekti, giliau suvokiama įstaigos paskirtis, įgaunama žinių, tobulėjama.

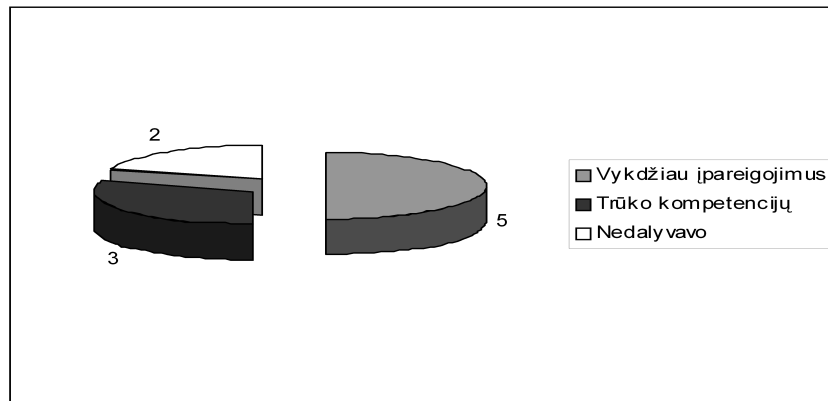
Socialinių partnerių dalyvavimas strateginiame ikimokyklinio ugdymo įstaigos planavime gali duoti rezultatų arba būti tik formalus. Tyrimo metu siekta išsiaiškinti, ar socialinių partnerių dalyvavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginiame planavime yra efektyvus. Duomenys atsispindi 5-ame pav.



5 pav. Dalyvavimo efektyvumo, rengiant įstaigos strateginį planą, vertinimas

Analizuojant 13-ame pav. pateiktus duomenis galima teigti, kad dažniausiai socialiniai partneriai strateginiame ikimokyklinio ugdymo įstaigos planavime padeda kompetencijomis, teikia pasiūlymus. Kompetencijomis dažniausiai padeda mokyklų direktoriai, nes rengia mokyklos strateginį planą ir turi reikiamų žinių ir gebėjimų strateginiam planui rengti. Mokytojai dažniausiai teikia pasiūlymus, nors kartais atlieka ir koreguotojo funkciją, pvz. „*Atlikau koreguotojo funkciją, buvau kaip patarėja, įstaiga geranoriškai priima pasiūlymus*“. Stebėtojais ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginio plano rengime buvo mokyklos direktorė ir chorvedė. Galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginio plano rengime socialiniai partneriai dalyvauja efektyviai, padėdami savo kompetencijomis, teikdami pasiūlymus, nors kartais lieka tik stebėtojais.

Tyrimo metu socialinių partnerių buvo prašyta įvardyti sunkumus, su kuriais susiduria dalyvaudami strateginiame planavime ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. Respondentų atsakymai atsispindi 6ame pav.



6 pav. **Ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginio plano rengimo sunkumai**

6-ame pav. matome, kad socialiniai partneriai dažniausiai yra tik įpareigojimų vykdytojai. Dalyvaujantieji ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginiame planavime socialiniai partneriai teigia, kad jiems labiausia trūksta kompetencijų strateginio plano rengimo ikimokyklinio ugdymo įstaigoje klausimais. Taigi, akivaizdu, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų socialiniai partneriai, nors ir dalyvauja ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginiame planavime, bet jiems trūksta žinių, informacijos apie strateginio planavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigoje ypatumus. Vadinasi, tarp ugdymo institucijos ir socialinių partnerių esant glaudesniai bendradarbiavimui, socialiniai partneriai įgytų daugiau kompetencijų ir patirties, pats planavimo procesas būtų efektyvesnis.

Tyrimo metu domėtasi, socialinių partnerių dalyvavimo rengiant strateginį planą būdais. Respondentų atsakymai pateikiami 46-oje lentelėje.

46 lentelė

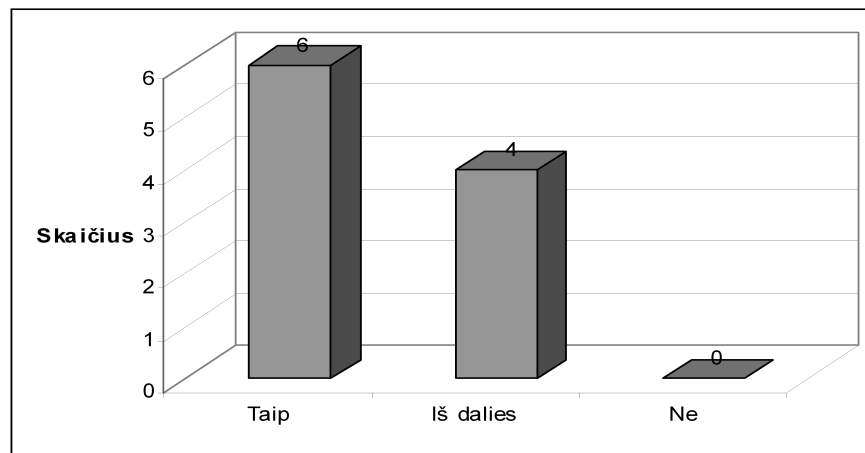
Socialinių partnerių dalyvavimo rengiant strateginį planą būdai

Kategorija	Skaičius	Patvirtinantis teiginys (kalba netaisyta)
Informavimas, reikiamos žinios	3	„Trūksta informacijos, pasiruošimo, analizės apie įstaigą“, „Pagal profesinį pasirengimą reikalingų žinių įsigijimo, veiksmingo žinių panaudojimo“, “ Turbūt aktyvūs, bet socialinis partneris turėtų būti kompetentingas vadybininkas “
Betarpiškas bendradarbiavimas	3	„Bendri pasitarimai, socialinių partnerių funkcijų numatymas – tokie ir vyksta“, „Manau, kad patarti, padėti savo kompetencijomis, galima derinti abiejų socialinių partnerių strateginius

		<i>tikslus ir jų realizavimo priemones, kartu bendradarbiaujant“, „Teikiau pasiūlymus“.</i>
Aktyvios diskusijos, pokalbiai	2	<i>„Teikti pasiūlymus“, „Aktyvus dalyvavimas diskusijose, pokalbiuose, galimybė atvirai išsakyti savo nuomonę, kuri būtų ne tik išklaudyta, bet į ją būtų ir atsižvelgta“</i>

Socialinių partnerių nuomone, ikimokyklinio ugdymo įstaigoje turėtų būti sudarytos sąlygos teikti pasiūlymus, atvirai išsakyti savo nuomonę, aktyviai dalyvauti diskusijose, pokalbiuose. Respondentų atsakymai rodo, kad suteikus reikiamą informaciją ir žinių apie strateginio planavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigoje ypatumus, inicijavus betarpišką dalyvavimą strateginio plano kūrimo procese, socialiniai partneriai efektyviau dalyvautų ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginio planavimo procese.

Domėtasi, ar apskritai tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimas strateginio planavimo procese, socialinių partnerių nuomone, yra reikšmingas. Respondentų atsakymai pateikti 7-ame pav.



7 pav. Tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimo strateginio planavimo procese reikšmingumas

Daugumos socialinių partnerių nuomone, tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimas strateginiame planavime ikimokyklinio ugdymo įstaigoje yra reikšmingas. Šią nuostatą patvirtina tokie respondentų teiginiai, pvz., „Manau, kad taip, nes minėti asmenys turi galimybę stebėti ar įstaiga siekis numatytų strateginių tikslų ir kaip juos vykdo, kokiomis

priemonėmis ir ar teikia kokybiškas paslaugas“, „Taip, jeigu yra aktyvūs“, „Taip, yra išklausomos visos dalyvavusios pusės ir į tai atsižvelgiama“, „Taip, tiek socialiniai partneriai, tiek pati ugdymo įstaiga iš anksto numato veiklos gaires ir gali geriau pasiruošti jų įgyvendinimui“, „Taip, jeigu aktyviai dalyvauja, domisi vaikų ugdymu bei sveikatinimo priemonėmis“, „Taip, įstaiga planuoja veiklą įtraukdama bendruomenę, sužino jos nuomonę“

Keletas respondentų mano, kad tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimas strateginio plano rengime reikšmingas iš dalies. pvz., „Tėvų ir socialinių partnerių dalyvavimas turėtų būti būtinas ir rezultatų tikrai iš dalies duotų“. Respondentai pastebi, kad ypač trūksta tėvų ir socialinių partnerių aktyvaus dalyvavimo strateginio plano rengimo procese, „Tėvų įnašas turėtų būti didesnis. Socialiniai partneriai dėl didelio užimtumo yra pasyvūs“. Apibendrinant galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų socialinių partnerių nuomone, tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimas strateginio planavimo procese ikimokyklinio ugdymo įstaigoje yra reikšmingas.

Tyrimo metu buvo prašoma respondentų įvertinti įstaigos vadovo vaidmenį rengiant ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginį planą. Duomenys pateikiami 47-oje lentelėje.

47 lentelė

Įstaigos vadovo vaidmuo, rengiant ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginį planą

Pareigos	Vaidmuo pagrindinis	Bendradarbiauja, pataria	Inicijuoja paskirsto funkcijas	Vaidmuo pagrindinis; bendradarbiauja, pataria; Inicijuoja, paskirsto vaidmenis, funkcijas, vertina proceso eigą, ją koreguoja	Iš viso (skaičius)
Mokyklos direktorius	1	-	3	1	5
Mokytoja	1	2	-	1	4
Bibliotekos darbuotoja	-	-	-	2	2
Chorvedė	-	-	-	1	1
Iš viso (dažnis)	2	2	3	5	12

Dauguma dalyvavusių apklausoje socialinių partnerių mano, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo vaidmuo, rengiant strateginį planą yra pagrindinis ir jis atlieka daugelį funkcijų, pvz. „Vaidmuo pagrindinis (ir vadovauja procesui, ir atlieka įvairias funkcijas)“, „Vaidmuo pagrindinis vadovo ir tai vertinu teigiamai“, „Labai gerai vertinu vadovo vaidmenį“. Kiti (3) respondentai teigia, kad vadovas turi inicijuoti procesą, paskirstyti funkcijas ir vaidmenis. 2 respondentai mano, kad vadovo funkcija - bendradarbiauti ir patarti arba vertinti proceso eigą ir ją koreguoti.

Remiantis socialinių partnerių vertinimu ryškėja tendencija, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos socialiniai partneriai mano, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovas turi atlikti pagrindinį vaidmenį strateginio planavimo procese, t.y. inicijuoti procesą, paskirstyti vaidmenis, vadovauti, bendradarbiauti ir patarti rengiant strateginį planą bei koreguoti strateginio plano rengimo procesą.

Socialiniai partneriai pateikė pasiūlymų strateginio planavimo efektyvumui ikimokyklinio ugdymo įstaigoje gerinti. Respondentų atsakymai atsispindi 48 lentelėje.

48 lentelė

Pasiūlymai strateginio planavimo efektyvumui gerinti

Kategorija	Skaičius	Patvirtinantis teiginys (kalba netaisyta)
Informavimas, naujovės, literatūra	2	„Reikėtų daugiau literatūros šiuo klausimu, nes ne visiems įstaigos darbuotojams lengvai suprantama, norėtuši daugiau konkrečių praktinių patarimų ir pavyzdžių. Galėtų būti paruošti strateginio planavimo konsultantai, kaip buvo paruošti audito konsultantai“, „Daugiau reikia informacijos“
Komandinio darbo įgūdžiai	1	„Efektyviai į strateginio plano kūrimą įtraukti ir darbuotojus, ir tėvus, ir socialius partnerius“

Pusė respondentų pastabų ir pasiūlymų strateginio planavimo efektyvumui gerinti nepateikė. Vieno respondento nuomone, strateginis planavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigoje yra efektyvus ir šio proceso tobulinti nebereikia („Manau, kad strateginis planavimas pradėtas labai sėkmingai. Įstaiga atvira visiems socialiniams partneriams ir suinteresuota veiklos gerinimu. Ta pačia linkme siūlyčiau dirbti ir tolia.“) Kitų respondentų nuomone, reikėtų specialios literatūros apie strateginio planavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigoje ypatumus, metodinių rekomendacijų strateginiam planui rengti. Galėtų būti ruošiamai konsultantai strateginio planavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigoje klausimais. Taip pat siūloma į strateginio planavimo procesą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje aktyviau įtraukti tėvus, darbuotojus ir socialinius partnerius. Vienas respondentas teigia, kad „per maža mano darbo patirtis, todėl pasiūlymų neturiu“. Apibendrinant galima teigti,

kad Socialinių partnerių nuomone, ikimokyklinio ugdymo įstaigoje turėtų būti sudarytos sąlygos teikti pasiūlymus, atvirai išsakyti savo nuomonę, aktyviai dalyvauti diskusijose, pokalbiuose.

Apibendrinant ikimokyklinio ugdymo įstaigų socialinių partnerių ekspertinio vertinimo rezultatus, galima teigti, kad:

1. Tik pusė (50 %) respondentų mano, kad turi pakankamai žinių ikimokyklinės įstaigos strateginio planavimo klausimais.

2. Strateginis planavimas, socialinių partnerių nuomone, ikimokyklinio ugdymo įstaigoje svarbus numatant įstaigos ateitį, planuojant veiklą ir reaguojant į aplinkos pokyčius.

3. Dauguma (8 iš 10-ies) ikimokyklinio ugdymo įstaigų socialinių partnerių yra dalyvavę strateginiame planavime ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. Jie padėjo savo kompetencijomis, teikė pasiūlymus, buvo stebėtojai, atliko koreguotojo funkcijas.

4. Strateginis planavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, socialinių partnerių nuomone, labai svarbus. Socialiniai partneriai minėjo, kad planuojant sutelkiama įstaigos bendruomenė, įgyjama naujų kompetencijų.

5. Socialiniai partneriai mano, kad tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimas strateginio planavimo procese duotų rezultatų, tačiau ikimokyklinio ugdymo įstaigoje turėtų būti sudarytos sąlygos teikti pasiūlymus, atvirai išsakyti savo nuomonę, aktyviai dalyvauti diskusijose, pokalbiuose.

6. Dauguma socialinių partnerių, dalyvavusių apklausoje, mano, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo vaidmuo, rengiant strateginį planą pagrindinis ir jis atlieka daugelį funkcijų.

7. Respondentų nuomone, reikėtų specialios literatūros apie strateginio planavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigoje ypatumus, metodinių rekomendacijų strateginiam planui rengti. Galėtų būti ruošiamai konsultantai strateginio planavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigoje klausimais.

IŠVADOS

1. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama strateginio planavimo reikšmė ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos tobulinimui, ugdymo ir ugdymosi kokybės gerinimui. Mokslininkų nuomone, tuo tikslu, būtina į strateginio planavimo procesą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje įtraukti tėvus, darbuotojus ir socialinius partnerius.
2. Remiantis gautais tyrimo duomenimis paaiškėjo, kad miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai (direktoriai bei direktorių pavaduotojai ugdymui) vertina savo strateginio planavimo žinias ir įgūdžius kaip pakankamus. Rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai pripažįsta, kad žinių šiuo klausimu jiems trūksta. Nors žinių strateginio planavimo ikimokyklinėje įstaigoje klausimais trūksta pedagoginiams darbuotojams, aptarnaujančiam personalui, ugdytinių tėvams bei socialiniams partneriams, tačiau strateginio planavimo reikšmė respondentams suprantama.
3. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų požiūris į strateginio planavimo reikšmingumą teigiamas ir rodo jų pozityvią nuostatą pokyčių ir naujovių atžvilgiu. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų, pedagoginių darbuotojų, aptarnaujančio personalo darbuotojų nuomone, strateginis planavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigoje reikšmingas norint sužinoti dabartinę įstaigos

situaciją, gerinti ugdymo(si) kokybę, išlaikyti veiklos kryptingumą, numatyti veiklos tobulinimo kelius nuolatinės kaitos sąlygomis, planuoti, kaip efektyviai panaudoti turimus ir būsimus išteklius.

4. Strateginio planavimo procese aktyviai dalyvauja direktoriaus pavaduotojai ugdymui, įtraukiama 2/3 pedagoginių darbuotojų, socialiniai partneriai. Į procesą neįtraukiami tėvai bei aptarnaujantis personalas. Dauguma visų grupių respondentų nurodo, kad rengiant ikimokyklinės įstaigos strateginį planą, vadovo vaidmuo yra pagrindinis ir jis atlieka daugelį funkcijų.
5. Tiek rajono, tiek miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų (direktorių ir direktorių pavaduotojų ugdymui) bei daugumos ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagoginių ir aptarnaujančio personalo darbuotojų, ugdytinių tėvų ir socialinių partnerių nuomone, strateginio planavimo efektyvumui gerinti reikšmingas tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimas strateginio planavimo procese ikimokyklinio ugdymo įstaigoje.
6. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų, darbuotojų nuomone, didžiausi sunkumai, su kuriais susiduriama rengiant įstaigos strateginį planą, yra bendruomenės narių ir socialinių partnerių dalyvavimo stoka (miesto ir rajono), iniciatyvos, kompetencijų trūkumas (rajono), komandinio darbo įgūdžių ir asmeninės atsakomybės stoka.
7. Visų grupių respondentų nuomone, ugdytinių tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimas strateginiame ikimokyklinio ugdymo įstaigos planavime efektyvus, jeigu tėvai, darbuotojai, socialiniai partneriai turi reikiamų kompetencijų ir motyvuotai dalyvauja strateginio plano rengimo procese.
8. Miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktoriai labiau linkę bendradarbiauti, patarti komandai rengiančiai strateginį planą, o rajono - inicijuoti ir paskirstyti funkcijas komandos nariams. Miesto direktorių pavaduotojai ugdymui visapusiškai įsitraukia į įstaigos strateginio planavimo procesą: inicijuoja strateginį planavimą, dalyvauja jo rengime, rajono - dažniau yra strateginio planavimo koordinacinės grupės nariais. Tai galėjo lemti žinių apie strateginį planavimą stoka.
9. Miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai (direktoriai ir jų pavaduotojai ugdymui) dalyvauja kursuose, seminaruose strateginio planavimo klausimais ir teigiamai vertina jų naudą. Pedagoginiai darbuotojai, aptarnaujantis personalas praktiškai nedalyvauja kursuose, seminaruose strateginio planavimo klausimais.
10. Įtraukiant tėvus, darbuotojus, bei socialinius partnerius į strateginio planavimo procesą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, pedagoginiai darbuotojai, ugdytinių tėvai ir socialiniai partneriai siūlo tuos pačius dalyvavimo strateginiame planavime būdus, kaip ir direktoriai bei direktorių pavaduotojai ugdymui, t.y. *diskusijos su visais suinteresuotais asmenimis, aktyvus*

bendradarbiavimas, informavimas susirinkimų metu, individualūs pokalbiai, pasitarimai, interviu, anketinė apklausa, galimybė teikti pasiūlymus ir dalyvauti juos svarstant.

REKOMENDACIJOS

Atlikto tyrimo pagrindu teiktinos šios rekomendacijos:

1. Parengti ikimokyklinio ugdymo įstaigų strateginio plano rengimo metodines rekomendacijas.
2. Organizuoti kursus, seminarus, praktinius užsiėmimus strateginio planavimo klausimais kvalifikacijos tobulinimo institucijose ir ikimokyklinėse ugdymo įstaigose.
3. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams sistemingai tobulinti kvalifikaciją, atnaujinant žinias ir įgyjant naujų kompetencijų.
4. Ieškoti ir diegti veiksmingus būdus ir metodus į strateginio planavimo procesą įtraukiant tėvus, darbuotojus ir socialinius partnerius.
5. Pasirinkti optimaliausią strateginio plano formą, tenkinančią įstaigos bendruomenės lūkesčius, steigėjo nuorodas bei metodines rekomendacijas.
5. Pasitelkti švietimo konsultantus ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginio planavimo proceso veiksmingumui ir laukiamų rezultatų identifikavimui.

DISKUSIJA

Akivaizdu, kad dabartiniu metu konkuruojant švietimo įstaigoms švietimo rinkoje ir efektyviai dirbant tam, kad išliktų, ikimokyklinio ugdymo įstaigai nebeužtenka operatyvinio planavimo lygmens, reikia pereiti prie veiksmingo strateginio planavimo. Kadangi strateginis planavimas yra visų ikimokyklinio ugdymo įstaigos suinteresuotų asmenų bendrų sprendimų ir požiūrių visuma, į ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginio planavimo procesą būtina įtraukti ir skatinti priimti atsakomybę už organizacijos veiklą ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbuotojus, ugdytinių tėvus, socialinius partnerius (Jucevičius, Jucevičienė, 2003; Fidleris, 2006). Daugelio mokslininkų nuomone, vadovas turi būti strategas, gebantis numatyti įstaigos ateitį, planuoti, koordinuoti, motyvuoti žmones, spręsti konfliktus, vykdyti kontrolę, nukreipti pastangas į organizacijos tikslų siekimą (Arbatauskas, 1996; Jucevičius, 1998; Stoner, Freeman, Gilbert 2000; Želvys, 2001; Targamadžė, 2001; Kučinskienė, Kučinskas, 2002; Kaziliūnas, 2006). Tyrimo metu gauti duomenys taip pat rodo, kad įstaigos vadovo vaidmuo, respondentų nuomone, rengiant ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginį planą yra pagrindinis ir jis atlieka daugelį funkcijų.

Tyrimo duomenys leidžia teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovai, darbuotojai, ugdytinių tėvai ir socialiniai partneriai supranta strateginio planavimo esmę ir ir reikšmingumą ugdymo(si) kokybei, nuolatiniam veiklos tobulinimui, efektyviam turimų ir būsimų išteklių planavimui. Tačiau strateginio planavimo procese ikimokyklinio ugdymo įstaigoje (be vadovų) aktyviai dalyvauja direktoriaus pavaduotojai ugdymui, dalis pedagoginių darbuotojų ir socialinių partnerių. Tėvai ir aptarnaujantis personalas į strateginio planavimo procesą neįtraukiami. Taigi, ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbuotojų, socialinių partnerių, ypač darbuotojų ir ugdytinių tėvų dalyvavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginiame planavime nėra aukštas. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai, nors ir supranta minėtų asmenų dalyvavimo strateginiame planavime reikšmingumą, neieško būdų ir metodų, kaip minėtus asmenis įtraukti į strateginio planavimo procesą. Todėl tampa neaišku, kodėl darbuotojai, ugdytinių tėvai ir socialiniai partneriai nepakankamai įtraukiami į strateginio plano rengimo procesą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje.

Tyrimo duomenys parodė, kad darbuotojams, ugdytinių tėvams ir socialiniams partneriams, trūksta žinių, informacijos strateginio planavimo klausimais. Todėl, pirmiausia, reikėtų informuoti minėtus asmenis apie tai, kas vyksta ir taip užtikrinti efektyvią komunikaciją siekiant bendro tikslo. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojams, ugdytinių tėvams ir socialiniams partneriams efektyviai dalyvauti strateginio planavimo procese ikimokyklinio ugdymo įstaigoje trukdo kompetencijų stygius.

Probleminiai klausimai:

- Galbūt įstaigos vadovams trūksta kompetencijų, patirties strateginio planavimo klausimais ar gebėjimo telkti bendruomenės narius ir socialinius partnerius bendram planavimui?
- Gal parengtos ikimokyklinio ugdymo įstaigų strateginio plano rengimo metodinės rekomendacijos suteiktų vadovui reikiamų žinių strateginio planavimo klausimais?
- Ar pasitelkus švietimo konsultantus (jeigu būtų parengti kvalifikuoti konsultantai strateginio planavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigose klausimais) gerėtų strateginio planavimo efektyvumas ikimokyklinio ugdymo įstaigoje?
- Sukurta efektyvi informavimo sistema (stendai, individualūs pokalbiai, susitikimai vakaronių, popiečių metu) suteiktų reikiamą informaciją strateginio planavimo klausimais darbuotojams, ugdytinių tėvams ir socialiniams partneriams?

- Kursai, seminarai, praktiniai užsiėmimai ne tik kvalifikacijos tobulinimo institucijose, bet ir ikimokyklinio ugdymo įstaigose, padėtų įgyti reikiamų kompetencijų strateginio planavimo klausimais ir darbuotojams, ugdytinių tėvams ir socialiniams partneriams efektyviai dalyvauti ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginiame planavime?
- Esant galimybei įstaigoms pasirinkti optimaliausią strateginio plano formą, tenkinančią įstaigos bendruomenės lūkesčius, steigėjo nuorodas bei metodines rekomendacijas, gerėtų strateginio planavimo efektyvumas ikimokyklinio ugdymo įstaigoje?

LITERATŪRA

1. Ališauskas R. (2002). *Auditas ir strategija. Ką darysime toliau: seminaro medžiaga*. Vilnius.
2. Ališauskas R. (2000). *Švietimo kokybės vadyba // Bendrojo lavinimo mokyklos audito metodika*. Projektas. Vilnius. P. 4-7.
3. Ališauskas R. (2000). *Švietimo kokybės matuokliai // Mokykla*. Nr.8. P.1-5.
4. Andriekienė R. M., Kriščiūnienė I. (2003). *Ikimokyklinių įstaigų vadybos optimizavimo strateginiai orientyrai*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
5. Andrijauskienė D., Jakavičius V. (2003). *Klaipėdos miesto vidurinių mokyklų strateginis planavimas. Tiltai* Nr.17 Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
6. Arbačiauskas A. (1996). *Atestacija. Vadyba. Ugdymo filosofija. Bendrojo ugdymo įstaigų vadovams*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
7. Arimavičiūtė M. (2002). *Didėjantis dėmesys strateginiam valdymui. Viešoji politika ir administravimas* Nr. 3
8. Arimavičiūtė M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.

9. Balčiūnas S., Blinstrubas A. (2006). Mokyklų tobulinimo išorės audito vertinimai: mokytojų nuomonės tyrimas. *Acta Pedagogica Vilnensia*. 2006. 16.
10. Barczyk C.C. (1999). *Visuotinės kokybės vadyba*. Vilnius: Eugrimas.
11. *Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika I-II d.* (2002) Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.
12. *Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika III d.* (2004) Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.
13. Bitinas B. (2006). *Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas*. Vilnius: Kronta.
14. Bobrova L., Kazlauskienė A., Lekavičienė V., Pacevičienė R., Stašinskienė I. (2008). *Kursinių ir baigiamųjų (bakalauro, magistro, specialiujų profesinių studijų) darbų rengimo ir gynimo metodinės rekomendacijos*. Šiauliai : Šiaulių universiteto leidykla.
15. Bruzgelevičienė R. (2001). *Lietuvos švietimo kaita*. Vilnius : Garnelis.
16. Budinavičienė, R., Rupšienė, R. *Koks tai žaidimas yra auditas?* [Žiūrėta 2008-01-08]. Prieiga per internetą
<http://www.mkc.lt/dokumentas/mokymosi_medziaga_II/koks_tai_zaidimas_yra_auditas2.doc>
17. Būdienė V. (2000). *Monitoringas ad hoc // Mokykla*. Nr.5. P.2-5; pagal: *Burstein L., Oakes J. And Guiton G. Education Indicators. Encyclopedia of Educational Research, 1992.T.2.*
18. Charles C.M., (1999). *Pedagoginio tyrimo įvadas*. Vilnius: Alma Litera.
19. Cohen L., Manion L., Morrison K. (2000). *Research Methods in Education*. 5 th ed. London-New York.
20. Dalin P., Rolff H., Kleekamp B. (1999). *Mokyklos kultūros kaita* . Vilnius: Tyto Alba.
21. Damašienė V. (2002). *Valdymo pagrindai*. Šiauliai: „Šiaurės Lietuva“.
22. Dobranskienė R. (2002). *Mokyklos bendruomenės vadyba*. Šilutė: Prūsija.
23. Добренъков В. И. (2004). *Методен социологическое исследования*. Москва: ИИФРА- М
24. Davies B., Ellison L.(2006). *Naujoji strateginė kryptis ir mokyklos plėtra*. Vilnius: Homo liber.
25. Dikavičius V., Stoškus S. (2003). *Visuotinė kokybės vadyba*. Kaunas.
26. Fidler B. (2006). *Strateginis mokyklos plėtros valdymas* .Vilnius: Žara.
27. Fullan M. (1998). *Pokyčių jėgos* . Vilnius: Tyto alba.
28. Hopkins D., Ainscow M., West M. (1998). *Kaita ir mokyklos tobulinimas*. Vilnius: Tyto alba.

29. *Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2007-2012 metų programa.* (2007). [Žiūrėta 2008-03-22] Prieiga per internetą <
<http://www.smm.lt/ugdymas/docs/ikimokyklinis/2007-09-19-1057.pdf>>
30. *Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika.* (2005). Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.
31. *Ikimokyklinio ugdymo programų kriterijų aprašas.* (2005). [Žiūrėta 2008-02-18]. Prieiga per internetą
<<http://www.smm.lt/ugdymas/docs/ikimokyklinis/aprasas%20-%20balandzio%2018%20d.do>
>
32. *Ikimokyklinio ugdymo pasirinkimo galimybės Lietuvoje. Ataskaita.*(2004). [Žiūrėta 2008-05-07] Prieiga per internetą
<http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/ikimokyklinio_ugdymo_2004.doc>
33. Jankauskaitė R. (1998). *Kaip parengti mokyklos plėtros planą.* Vilnius: Presvika.
34. Jackūnas Ž. (2006). *Lietuvos švietimo kaitos linkmės* . Kultūros, filosofijos ir meno institutas.
35. Jorutytė, I. , Budreikaitė, A. (2004) *Tėvų dalyvavimas ikimokyklinės įstaigos bendruomenės valdymo procese.* [Žiūrėta 2007-12-15]. Prieiga per internetą <<http://www.cceol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=20D5AC85-0CF3-4299-A68C-2E2554B4B1E6>>
36. Jucevičius R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas* . Pasaulio lietuvių kultūros , mokslo ir švietimo centras.
37. Jucevičius R., Jucevičienė P., Jankūnaitė B., Cibulskas G. (2003). *Mokyklos strategija* . Kaunas: Žinių visuomenės institutas.
38. Juodaitytė A.(2001). Ikimokyklinio ugdymo sisteminė kaita Europos Bendrijos ir pokomunistinėse šalyse. *Acta paedagogica vilnensia*. Nr.8
39. Kasnauskienė G. (2005) *Mokslo tiriamųjų ir baigiamųjų darbų rengimo metodiniai nurodymai.* [Žiūrėta 2007-10-23]. Prieiga per internetą
<www.tvm.lt/download.php/fileid/30>
40. Kaziliūnas A. (2006). *Kokybės analizė, planavimas ir auditas.* Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.
41. Kaziliūnas A. (2007). Organizacijoje vykdomų projektų derinimas su organizacijų strategija. *Viešojo politika ir administravimas*. Nr.20
42. Kučinskas V., Kučinskienė R. (2002). *Vadybos įvadas.* Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
43. Квале С. (2003). *Исследовательское интервью.* Перевод с англ. Москва: Смысл.

44. Kvale S. (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. N.Y.
45. Lamanauskas V.(2004). *Švietimo monitorinio įvadas* . Leidykla „Lucilijus“.
46. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr.2312 “Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo”, 2002 m. birželio 6 d. Nr.827, Vilnius, VŽ. Nr.47.
47. *Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas* . [Žiūrėta 2007-11-25] Prieiga per internetą <http://www.smm.lt/teisine_baze/doc/istatymai/i-1489.htm>
48. Lileikienė A., Šaparnis G., Tamošiūnas T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
49. Makštutis A. (2001).*Strateginio valdymo principai*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
50. Mečauskienė R. (2007).*Mokyklos vadovai kaitos procese*. Vilnius: Tiklis.
51. Merkys G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys: (paskaitų konspektas)*. Šiauliai: Šiaulių pedagoginis institutas.
52. Mikoliūnienė V. (2000). *Vadovas mokyklos kaitos procese* . Vilnius: Pedagogų profesinės raidos centras.
53. Neifach S. (2007). *Pedagoginio vadovavimo kompetencija*. Šiauliai.
54. Neifach S. (2003). *Ugdymo realybės rekonstrukcijos* . Klaipėda: UAB Ciklonas.
55. Palubinskas G. T. (1997). *Strateginio planavimo procesas* . Kaunas: Technologija.
56. Piliponytė J. (2005). *Duomenų rinkimas, apdorojimas ir analizė mokykloje*. Vilnius: Lietuvos respublikos švietimo ir mokslo ministerija.
57. Rado P. (2003). *Švietimas pereinamuoju laikotarpiu* . Leidykla „Garnelis“.
58. Seilius A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
59. Srigas R. (2000). *Bendruomeniškumas ir savivalda*. Kaunas: Technologija.
60. Stoner J., Freeman E., Gilbert D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
61. *Strateginio planavimo metodika*. Patvirtinta LR Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 827. [Žiūrėta 2008-01-17]. Prieiga per internetą <<http://www.lrv.lt/strateginis/n827.pdf>>
62. Stoškus S., Beržinskienė D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: technologija
63. Stoškus S. (2002). *Bendrieji vadybos aspektai*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
64. Šimanskienė L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
65. Šimanskienė L. (2002). Organizacinės kultūros formavimo problemos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: VDU.

66. *Švietimo gairės* . (2003). Projektas .
67. *Švietimo reformos(4)* . (1998). Vilnius: Leidykla „Solertij“ .
68. Tamošiūnas T. *Strateginis ikimokyklio ugdymo įstaigų valdymas*. [Žiūrėta 2007-11-07].
Prieiga per internetą
<www.mkc.lt/dokumentas/mokymosi_medziaga_II/Mastyk_strategiskai.doc>
69. Targamadžė V. (2001). *Švietimo vadyba: efektyvumas, struktūra, valdymas, strategija, konfliktai*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
70. Targamadžė V. *Švietimo organizacija: strategijos ir organizacijos elgsenos dermės aspektas*. Pedagogika: mokslo darbai. – T. 57.
71. Tidikis R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius.
72. *Valstybinės ilgalaikė raidos strategija (2002)* // Valstybės žinios, 2002, lapkričio 27, Nr. 113-5029.
73. *Valstybės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatos (2003)* // Valstybės žinios, 2005, sausio 27, Nr. 12-391.
74. Vasiliauskas A. (2004). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
75. Walliman N. (2006). *Social research methods*. London: SAGE.
76. Želvys R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
77. Želvys R. (2001). *Švietimo vadybos pagrindai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
78. Želvys R.(2002). Švietimo sistemos tobulinimas. Gamintojai, vartotojai, teikėjai ir švietimo paslaugų kokybė. *Acta Paedagogica Vilnensia: mokslo darbai*. – T. 9. Andrikiienė R. M.,
79. Želvys R. (2006). Managing Education at the Beginning of New Millennium: Looking For the Solutions of the Emerging Challenges. *Social Sciences/Socialiniai mokslai*. Nr.2 (52)
80. Žydzžiūnaitė V. (2007). Šiuolaikinių socialinių tyrimų metodologinės ir konceptualios problemos. *Socialiniai mokslai* Nr. 2 (55)
81. Žydzžiūnaitė V. *Kokybinių duomenų analizė (2007)* [Žiūrėta 2008-02-15]. Prieiga per internetą
http://www.klsmk.lt/gallery/_projektas/medziaga/071031/kokybiniu_duomenu_analize_Zydzziunaite_IIIIdalis_2007.ppt

PRIEDAI

1 PRIEDAS

INTERVIU KLAUSIMAI IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ VADOVAMS

INTERVIU TIKSLAS – gauti informaciją apie strateginio planavimo ikimokyklinėje įstaigoje ypatumus, dalyvavimo strateginio planavimo procese patirtį, sunkumus ir problemas

Eil Nr.	Interviu klausimai
1	Ugdymo institucija
2	Pareigos
3	Išsilavinimas
4	Amžius
5	Vadybinio darbo stažas
6	Lytis
7	Praktinis žinių ir kompetencijų panaudojimas strateginio planavimo procese
8	Kvalifikacijos tobulinimas strateginio planavimo klausimais (seminarai, kursai ir pan.)

9	Kvalifikacijos tobulinimo renginių strateginio planavimo klausimais vertinimas (nauda)
10	Strateginio planavimo reikšmingumas įstaigos veiklos efektyvumui
11	Vykdytos funkcijos bei vaidmuo strateginio plano rengimo procese
12	Dalyvavimo efektyvumas bei indėlis rengiant įstaigos strateginį planą
13	Vadovo veikla rengiant ikimokyklinės ugdymo įstaigos veiklos planą
14	Tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimo rengiant strateginį planą būdai
15	Tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimo strateginio planavimo procese veiksmingumas
16	Sunkumai ir problemos ikimokyklinės įstaigos strateginio plano rengime
17	Pasiūlymai strateginio planavimo efektyvumui gerinti

2 PRIEDAS

KLAUSIMAI IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ DARBUOTOJAMS

Šiuo tyrimu siekiama sužinoti Jūsų nuomonę apie strateginio planavimo ikimokyklinėje įstaigoje ypatumus: kokia jūsų dalyvavimo strateginio planavimo procese patirtis, kokie sunkumai, problemos iškyla, kaip būtų galima tobulinti šį procesą?

Tyrimą vykdo:

ŠU Edukologijos fakulteto Švietimo vadybos II kurso magistrantė
Aiva Gendvilienė Tel. Nr. 580693

1. Jūsų amžius
2. Lytis
3. Išsilavinimas
4. Ugdymo institucija, kurioje dirbate
5. Pareigos
6. Darbo stažas
7. Ar turite pakankamai žinių apie strateginį planavimą?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

8. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginis planavimas reikšmingas, nes:
.....
.....
.....
.....
.....
.....

9. Ar esate dalyvavęs (usi) strateginio planavimo procese? (Jei ne, ar norėtumėte dalyvauti?)
.....
.....
.....
.....
.....
.....

10. Jūsų dalyvavimo strateginio planavimo procese vaidmuo. Kokias atlikote funkcijas?
.....
.....
.....
.....

11. Įvertinkite savo dalyvavimo efektyvumą, rengiant įstaigos strateginį planą:
.....
Dalyvavimas buvo formalus, ar davė rezultatų?
.....
Buvau procesų iniciatorius
.....
Padėjau savo kompetencijomis
.....
Atlikau koreguotojo funkciją
.....
.....

12. Sunkumai, su kuriais susidūrėte dalyvaujant ikimokyklinės įstaigos strateginio plano rengime

- Trūko kompetencijų.....

Stigo procesų koordinavimo.....

Tik vykdžiau įpareigojimus.....

13. Kokie, jūsų nuomone, turėtų (galėtų) būti darbuotojų dalyvavimo rengiant strateginį planą būdai?

.....
.....
.....
.....

14. Ar tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimas strateginio planavimo procese, jūsų nuomone, duoda rezultatų?

.....
.....
.....

15. Kokiuose seminaruose, kursuose strateginio planavimo klausimais esate dalyvavęs(usi)?

.....
.....
.....

16. Kursų, seminarų strateginio planavimo klausimais vertinimas:

Įgijau naujų kompetencijų.....

Dalyvavimas didelės naudos nedavė.....

Dalyvavimas nebuvo naudingas.....

17. Kaip vertinate įstaigos, kurioje dirbate vadovo vaidmenį, rengiant ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginį planą.

Vaidmuo pagrindinis (vadovauja procesui ir atlieka visas funkcijas).....

Bendradarbiauja, pataria.....

Inicijuoja.....

Paskirsto funkcijas darbuotojams.....

Koreguoja procesą ir darbo rezultatus.....

18. Pasiūlymai strateginio planavimo efektyvumui gerinti

.....
.....
.....
.....

Maloniai dėkoju už pagalbą

3 PRIEDAS

KLAUSIMAI IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ UGDYTINIŲ TĖVAMS

Šiuo tyrimu siekiama sužinoti Jūsų nuomonę apie strateginio planavimo ikimokyklinėje įstaigoje ypatumus: kokia Jūsų dalyvavimo strateginio planavimo procese patirtis, kokie sunkumai, problemos iškyla, kaip būtų galima tobulinti šį procesą?

Tyrimą vykdo;

ŠU Edukologijos fakulteto Švietimo vadybos II kurso magistrantė
Aiva Gendvilienė Tel. Nr. 580693

1. Jūsų amžius
2. Lytis
3. Išsilavinimas
4. Institucija, kurioje dirbate
5. Pareigos
6. Darbo stažas
7. Ar turite pakankamai žinių apie strateginį planavimą ikimokyklinėje įstaigoje?

.....
.....
.....

8. Kam, jūsų nuomone, reikalingas strateginis planavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigoje?
.....
.....
.....
.....

9. Jūsų nuomonė apie tėvų, dalyvavimą ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginiame planavime:
.....
.....
.....
.....

10. Ar esate dalyvavęs (usi) ikimokyklinio ugdymo įstaigos, kurią lanko Jūsų vaikas, strateginio planavimo procese?
(Jei ne, ar norėtumėte dalyvauti?)
.....
.....
.....
.....

11. Įvertinkite savo dalyvavimo strateginio planavimo procese vaidmenį. Kokias atlikote funkcijas?
.....
.....
.....
.....

12. Dalyvavimas buvo formalus, ar davė rezultatų?
.....
.....
.....
.....

13. Sunkumai, su kuriais susidūrėte dalyvaujant ikimokyklinės įstaigos strateginio plano rengime:

Trūko kompetencijų.....

Stigo procesų koordinavimo.....

Tik vykdžiau įpareigojimus.....

14. Kokie, jūsų nuomone, galėtų būti ugdytinių tėvų dalyvavimo rengiant strateginį planą būdai?

<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>15. Ar tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimas strateginio planavimo procese, Jūsų nuomone, duoda rezultatų?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>16. Kaip vertinate ikimokyklinės įstaigos vadovo, kurią lanko Jūsų vaikas, vaidmenį rengiant ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginį planą.</p> <p>Vaidmuo pagrindinis (vadovauja procesui ir atlieka visas funkcijas).....</p> <p>Bendradarbiauja, pataria.....</p> <p>Inicijuoja, paskirsto funkcijas.....</p> <p>Nežinau.....</p>
<p>17. Pasiūlymai strateginio planavimo efektyvumui gerinti</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

Maloniai dėkoju už pagalbą

4 PRIEDAS

KLAUSIMAI IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ SOCIALINIAMS PARTNERIAMS

Šiuo tyrimu siekiama sužinoti Jūsų nuomonę apie strateginio planavimo ikimokyklinėje įstaigoje ypatumus: kokia Jūsų dalyvavimo strateginio planavimo procese patirtis, kokie sunkumai, problemos iškyla, kaip būtų galima tobulinti šį procesą?

Tyrimą vykdo ;

ŠU Edukologijos fakulteto Švietimo vadybos II kurso magistrantė
Aiva Gendvilienė Tel. Nr. 580693

1. Jūsų amžius
2. Lytis
3. Išsilavinimas
4. Institucija, kurioje dirbate
5. Pareigos
6. Darbo stažas
7. Ar turite pakankamai žinių apie strateginį planavimą ikimokyklinėje įstaigoje?

.....
.....
.....

8. Kam, Jūsų nuomone, reikalingas strateginis planavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigoje?
.....
.....
.....
.....
.....

9. Įvertinkite socialinių partnerių dalyvavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginiame planavime reikšmingumą:
.....
.....
.....
.....
.....

10. Ar esate dalyvavęs (usi) strateginio planavimo procese?
(Jei ne, ar norėtumėte dalyvauti?)
.....

11. Jūsų dalyvavimo strateginio planavimo procese vaidmuo. Kokias atlikote funkcijas ?

Buvau procesų iniciatorius.....

Padėjau savo kompetencijomis.....

Atlikau koreguotojo funkciją.....

Buvau stebėtojas.....

Nedalyvavau.....

12. Įvertinkite savo dalyvavimo efektyvumą, rengiant įstaigos strateginį planą.
Ar dalyvavimas buvo formalus, ar davė rezultatų?
.....
.....
.....
.....

13. Sunkumai, su kuriais susidūrėte dalyvaudami ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginio plano rengime:

Trūko kompetencijų.....

Stigo procesų koordinavimo.....

Tik vykdžiau įpareigojimus.....

Kita.....

14. Kokie, Jūsų nuomone, galėtų būti socialinių partnerių dalyvavimo rengiant strateginį planą būdai? Pateikite siūlymus:

.....
.....
.....
.....

15. Ar tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimas strateginio planavimo procese, Jūsų nuomone, duoda rezultatų?

.....
.....
.....
.....

16. Kaip vertinate įstaigos vadovo vaidmenį, rengiant ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginį planą.

Vaidmuo pagrindinis (turi vadovauti procesui, ir atlikti visas funkcijas).....

Bendradarbiauja, pataria.....

Inicijuoja, paskirsto funkcijas.....

Vadovas pats turi rengti strateginį planą.....

Vadovas kartu su grupe turi rengti strateginį planą.....

17. Pasiūlymai strateginio planavimo efektyvumui gerinti

.....
.....
.....
.....

Maloniai dėkoju už pagalbą

5 PRIEDAS**IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ DIREKTORIŲ EKSPERTŲ APKLAUSOS
REZULTATAI****Ar turite pakankamai žinių apie strateginį planavimą**

Teiginiai	Skaičius	
	Rajono	Miesto
Turiu nepakankamai žinių, reikėtų pagilinti	1	
Iš dalies	2	
Taip	3	8
Žinių turiu, bet tobulinti būtina	2	2
Turiu nepakankamai	1	

Kam, jūsų nuomone, reikalingas strateginis planavimas įstaigoje?

Teiginiai	Skaičius	
	Rajono	Miesto
Įgyvendinti ilgalaikius tikslus	2	1
Diegti naujoves	2	2
Stimuliuoti kaitą	2	1
Numatyti įstaigos vystymosi tendencijas	1	
Efektyviai planuoti materialinius ir finansinius išteklius	2	
Užtikrinti įstaigos veiklos kryptingumą	2	1
Planingai ir sistemingai siekti užsibrėžtų tikslų	1	

Organizuoti įstaigoje sistemingą ugdymą	1	
Numatyti viziją, misiją, ateities planus	2	
Orientyras, kuriuo remiantis ruošiamą veiklos programą, ugdymo programą, organizuojamas vidaus audito darbas	1	
Kad žinotume, kur mūsų įstaiga keliauja	2	
Sužinome dabartinę įstaigos padėtį ir planuojame ateitį	1	3
Siekti geresnio valdymo	1	
Kryptingai, tikslingai, kokybiškai plėtoti savo veiklą		1
Priemonė, padėsianti pasiruošti galimiems pokyčiams		2
Padedą sukurti sąlygas, kurios skatintų ir palaikytų mokyklos tobulinimą grįstą bendru susitarimu, aiškiais ir pastoviais tikslais, pasiruošti pokyčiams, numatyti artimesnius ir tolimesnius žingsnius		1
Pamatyti savo įstaigoje procesų spragas		1
Užtikrinti kokybišką įstaigos veiklą		1
Numatyti įstaigos ateitį		1

Strateginio planavimo reikšmingumo vertinimas (praktinė patirtis)

Teiginiai	Skaičius	
	Rajono	Miesto
Duoda didelę reikšmę įstaigai, tačiau gali keistis	1	
Yra ir reikšmingas, ir reikalingas	2	2
Realizavimo patikrinimo pagrindu sudaromos metinės veiklos programos	1	1
Strateginio planavimo procesas svarbesnis už patį planą	1	
Padedą eiti vizijos link	1	
Padedą koreguoti ilgalaikius tikslus, produktyviai planuoti ir kokybiškai realizuoti tikslų įgyvendinimą.	1	1
Ypatingai reikalingas, nes jo pagrindu planuojama visa darželio veikla	1	
Pagal strateginį planą turėtų gyventi visos įstaigos darbuotojai		1
Plano reikšmė tada, kada turi pakankamai lėšų tikslams ir uždaviniams įgyvendinti		1
Kartais per daug viskas sureikšminama, bet tiesiogiai vaikui nuo to ne visada būna geriau		1
Aiškūs tikslai vienija bendruomenę siekiant tikslų, kurie užtikrintų kokybišką ugdymą(si)		1
Numatėme įstaigos plėtros tendenciją		1
Tai galimybė lanksčiau veikti, prisiderinti prie dabartinės situacijos, susikaupti ties savo tikslais ir visada žinoti, ko jais siekiama		1

Jūsų dalyvavimo strateginio planavimo procese vaidmuo. Kokias atlikote funkcijas ?

Teiginiai	Skaičius	
	Rajono	Miesto
Ir vadovas, ir planuotojas, ir organizatorius, ir patarėjas, ir geras draugas	1	1
Sudariau darbo grupę vidaus auditui atlikti	1	

Vadovo ir koordinatoriaus funkcija	1	
Supažindinau įstaigos pedagogus, tėvelius su planavimo reikšmingumu	2	
Mokytojų tarybos posėdyje pasitvirtinome plano rengimo komandą	1	
Sudariau strateginio planavimo darbo grupę	2	2
Inicijavau strateginio planavimo procesą	2	1
Dalyvavau darbo grupėje ruošiant strateginį planą	1	
Inicijavau strateginio plano pakitimus	1	
Atlikau planavimo vadovavimo ir kontroliavimo funkcijas	1	
Pirmiausia gilinau savo žinias šioje srityje	1	
Kartu su komanda, pasinaudojome vidaus audito išvadomis, išnagrinėjome padėtį, aptarėme tikslus, uždavinius, strategines kryptis ir kt., sudarėme strategijos įgyvendinimo planą.		1
Tiesioginis, nes kiti strateginio planavimo dalyviai ne su viskuo tolygiai susipažinę		1
Subūriau komandą, delegavau funkcijas, informaciją pateikiau bendruomenei. Koordinavau strateginio planavimo komandos darbą.		2
Subūriau komandą, jai vadovavau ir koordinavau jos veiklą		1
Buvau darbo grupės pirmininkas. Organizavau visą strateginio plano kūrimą, pasitarimus		1

Jūsų dalyvavimo efektyvumo, rengiant įstaigos strateginį planą, vertinimas. Ar dalyvavimas buvo formalus, ar davė rezultatų?

Teiginiai	Skaičius	
	Rajono	Miesto
Pirmiausia pati gilinau žinias, po supažindinau bendruomenės narius ir tada buvau procesų iniciatorius	1	
Inicijavau ir koordinavau visą darbą	1	1
Buvau procesų iniciatorius	7	6
Buvau darbo grupės vadovas ir iniciatorius	1	1
Padėjau savo kompetencijomis	5	8
Atlikau koreguotojo funkciją	4	8
Praktines realizavimo funkcijas stengiausi pavesti kitiems	1	
Dalyvavimas rezultatų davė	1	6
Atlikau įstaigos veiklos analizę, gebėjau paskirstyti išteklius	1	
Manau, kad efektyvus, dalyvavimas nebuvo formalus		1

Sunkumai, su kuriais susidūrėte, dalyvaujant ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginio plano rengime:

Teiginiai	Skaičius	
	Rajono	Miesto
Nėra plano rengimo metodikos	1	1
Trūko kompetencijų	3	
Stigo bendruomenės narių ir socialinių partnerių dalyvavimo iniciatyvos	6	9
Strateginį planą rengėme be audito išvadų	1	
Stigo procesų koordinavimo	1	1 (truputį)
Nebuvo seminarų		

Sunku numatyti ėjimo kelią, kai trūksta lėšų		2
Sunku buvo suburti komandą		1
Auklėtojos į pasitarimus turėjo atvykti darbo laiku su vaikais		1

Kokie, jūsų nuomone, galėtų būti tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimo rengiant strateginį planą būdai?

Teiginiai	Skaičius	
	Rajono	Miesto
Reikėtų informuoti	4	
Supažindinti	3	
Pravesti pokalbius, diskusijas, interviu	3	
Anketų pagalba išsiaiškinti tėvų lūkesčius ir nuomonę (atlikti jų poreikių analizę: ko jie tikisi, kokią įstaigą norėtų matyti ir t.t)	4	1
Glaudus bendradarbiavimas	2	
Atviras nuomonių išsakymas ir diskusijos	3	
Organizuoti susirinkimus	2	
Teikti siūlymus darželio veiklai tobulinti		1
Teisės aktų analizė, vidaus audito rezultatų analizė, bendradarbiavimas		1
Tėvų „minčių lietus“		1
Stebėsenos grupėje		1
Planavimo grupėje		1
Į ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklą tėvai žiūri neatsakingai, jiems atrodo, kad tokių dalykų nereikia.		1
Norėtusi aktyvaus dalyvavimo, kurio nesulaukiame nei iš tėvų, nei iš socialinių partnerių		1
Visa bendruomenė turėtų aktyviai dalyvauti svarstant tikslus, prioritetus, išteklius, tada tai tampa visų narių tobulinimosi uždaviniu. Planuojanti mokykla yra besimokanti mokykla		1
Suderinamumas ir idėjų tinkamumas skatinantis pasiekti tikslą		1
Tėvai galėtų ne tik patarti, bet ir aktyviai įsijungti		1
Aktyvumas ir darbo veiksmų koordinacija		1
Kai tėvai supažindinti, jie turi turėti galimybę teikti siūlymus darželio vystimuisi	1	

Ar tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimas strateginio planavimo procese, Jūsų nuomone, duoda rezultatų?

Teiginiai	Skaičius	
	Rajono	Miesto
Socialinių partnerių dalyvavimas naudos neduotų	1	
Tėvų dalyvavimas naudos duotų dalinai	1	
Darbuotojų dalyvavimas naudos duotų	1	1
Tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimas naudos duotų (jeigu dalyvautų)	5	4
Be tėvų, darbuotojų, socialinių partnerių dalyvavimo negalėtume nei parengti, nei įgyvendinti strateginio plano	1	
Būtų labai sunku rasti tėvą, socialinį partnerį, kuris rezultatyviai prisidėtų prie strateginio planavimo	1	
Sudėtinga tėvus ir socialinius partnerius įtraukti į šį procesą	1	3
Iš dalies (tai priklauso nuo tėvų intelekto, išsilavinimo)		2

Ne visose srityse		1
Pirmiausia jiems reikėtų išdėstyti planavimo metodiką	2	1

Kokiuose kursuose, seminaruose strateginio planavimo klausimais esate dalyvavę (usi)?

Teiginiai	Skaičius	
	Rajono	Miesto
Nedalyvavau	3	
Dalyvavau „Vidaus auditas ir strateginis planavimas įstaigoje“ Ikimokyklinės įstaigos strategijos valdymas	1	
Studijavau specialią literatūrą, skirtą strateginiam planavimui	2	
Dalyvavau 5 kursuose (dažnai)	1	3
Dalyvavau Švietimo centro organizuojuose kursuose	2	1 (kartą metuose)
Esu dalyvavusi ir su grupės nariais strateginio plano rengimo klausimais. Bet manau, kad seminarų neužtenka. Kol nedarai atrodo viskas aišku, tačiau kai pradėdi daryti, nėra viskas lengva	1	
Esu dalyvavusi 2-3 seminaruose		4

Kursų, seminarų strateginio planavimo klausimais vertinimas (nauda).

Teiginiai	Skaičius	
	Rajono	Miesto
Įgijau naujų kompetencijų (bet neaiškumą vis tiek buvo)	3	6
Dalyvavimas didelės naudos nedavė	2	3
Dalyvavimas nebuvo naudingas		
Nebuvau	3	
Suteikta pirminių žinių apie strateginį planavimą	1	2
Seminarai platūs, išsamūs		3
Pirmieji seminarai buvo naudingi, vėlesniuose informacija buvo ta pati, tad didelės naudos nedavė, tik atgaivino atmintį		1

Jūsų, kaip vadovo, veikla, rengiant ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos planą

Teiginiai	Skaičius	
	Rajono	Miesto
Vaidmuo pagrindinis (ir vadovauju procesui ir atlieku visas funkcijas) Darau viską:	3	3
Bendradarbiauju, patariu	4	7
Inicijuojau, paskirstau	8	4
Buvau paskirta darbo grupės vadovė: inicijavau, bendradarbiauju, patariau.	1	
Skatinu bendruomenės aktyvumą kaitai, tobulinimo(si) kryptčių numatymui		1
Imame iš strateginio plano, tariamės su bendruomene, žiūrime tų metų prioritetus		1
Reikia ir kito žmogaus nuomonę išklausti	1	
Pagrindinis tikrai nebuvau, nes norėjau, kad kiek galima daugiau dalyvautų visa bendruomenė	1	

Pasiūlymai strateginio planavimo efektyvumui gerinti:

Teiginiai	Skaičius	
	Rajono	Miesto
Reikėtų susistemintos metodikos, skirtos tik ikimokyklinio ugdymo įstaigoms	2	1
Literatūros, skirtos tik ikimokyklinio ugdymo įstaigoms	1	
Kadangi lėšos dar nėra paskirtos, rengiant strateginį planą, sunku numatyti racionalų lėšų paskirstymą	1	3
Trūksta žinių	1	
Būtina įtraukti tėvus, aptarnaujančią personalą, socialinius partnerius į strateginio planavimo procesą	2	1
Nereikia sureikšminti tėvų ir socialinių partnerių dalyvavimo reikšmingumo, nes jie dirba kitokią darbą, gilinaisi į savo sritį ir gal mes apsunkinsime juos savo problemomis	1	
Aktyviau bendradarbiauti su užsienio ikimokyklinio ugdymo įstaigomis	1	
Nėra pastabų ir pasiūlymų		4
Per daug švietimo skyrius apriboja veiklą. Nėra laisvės pasirenkant prioritetus		1
Kad galėtume įgyvendinti strateginį planą, savivaldybė turėtų į jį atsižvelgti ir skirti pinigų.	1	

6 PRIEDAS

IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ PAVADUOTOJŲ EKSPERTŲ APKLAUSOS REZULTATAI

Ar turite pakankamai žinių apie strateginį planavimą?

Teiginiai	Skaičius	
	Rajono	Miesto
Turiu nepakankamai žinių	3	
Iš dalies		1
Turiu, kiek reikia	2	3
Žinių pakanka, tačiau praktiniai įgūdžiai nėra labai geri		1

Kam, Jūsų nuomone, reikalingas strateginis planavimas įstaigoje?

Teiginiai	Skaičius	
	Rajono	Miesto
Įgyvendinti ilgalaikius tikslus	2	1
Diegti naujoves	2	
Stimuliuoti kaitą	2	
Strateginis planavimas nukreipia visą įstaigos bendruomenę aiškesniam ir kryptingesniam tikslų įgyvendinimui, padeda tobulinti darbą, įtakoja metinio plano rengimą.	1	
Kad būtų laiku įgyvendinti pagrindiniai įstaigos uždaviniai	1	
Strateginis planavimas gerina institucijos veikla	1	
Kryptingai, tikslingai, kokybiškai plėtoti savo veiklą		1
Numatyti pokyčius, bet tai labai abstraktu ir nuolat įtakoja aplinka ir galimybės		1
Kad galėtų nuosekliai vykdyti darnus darbas įstaigoje		1
Juose atsispindi pagrindiniai organizacijos tikslai ir priemonės jiems pasiekti		1

Strateginio planavimo reikšmingumo vertinimas (praktinė patirtis):

Teiginiai	Skaičius	
	Rajono	Miesto
Yra ir reikšmingas, ir reikalingas	1	2
Realizavimo patikrinimo pagrindu sudaromos metinės veiklos programos	1	
Strateginio planavimo procesas svarbesnis už patį planą		
Padedą eiti vizijos link, nenukrypti nuo siekiamų tikslų, įtakoja siekti sistemos	2	
Ilgalaikių strateginių tikslų įgyvendinimas padeda įstaigai artėti prie idealaus tipo. Kai kas lieka neįgyvendinta, nes stinga lėšų, kvalifikuotų specialistų	1	
Padedą įgyvendinti ŠMM politiką, sutelkti bendruomenę, kokybiškai siekti rezultatų.	1	
Plano reikšmė tada, kada turi pakankamai lėšų tikslams ir uždaviniams įgyvendinti		1
Neatsakė		2

Jūsų dalyvavimo strateginio planavimo procese vaidmuo. Kokias atlikote funkcijas ?

Teiginiai	Skaičius	
	Rajono	Miesto
Atlikau SSGG analizę, aiškinausi ES, valstybės ŠMM prioritetus, dalyvavau rengiant patį strateginį planą		1
Sudariau darbo grupę vidaus auditui atlikti		1
Nedalyvavau		1
Strateginio planavimo (darbo grupės) koordinacinės grupės narys	4	2
Komandos vadovas		1
Padėjau savo kompetencijomis	1	

Jūsų dalyvavimo efektyvumo, rengiant įstaigos strateginį planą, vertinimas. Ar dalyvavimas buvo formalus, ar davė rezultatų?

Teiginiai	Skaičius	
	Rajono	Miesto
Įgijau patirties	1	
Buvau procesų iniciatorius		1 1 (iš dalies)
Padėjau savo kompetencijomis	5	4
Atlikau koreguotojo funkciją		3
Dalyvavimas rezultatų davė, buvo efektyvus ir naudingas	2	2

Sunkumai, su kuriais susidūrėte dalyvaujant ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginio plano rengime:

Teiginiai	Skaičius	
	Rajono	Miesto
Nėra plano rengimo metodikos		

Trūko kompetencijų, praktinių įgūdžių	4	1 (iš dalies)
Stigo bendruomenės narių ir socialinių partnerių dalyvavimo iniciatyvos		5
Veiklos prioritetų numatymas		1
Sudėtinga įsitikinti, jog planas reikalingas		1
Neatsakė	1	
Komandos nariai vengė išsakyti savo požiūrį		1

Kokie, Jūsų nuomone, galėtų būti tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimo rengiant strateginį planą būdai?

Teiginiai	Skaičius	
	Rajono	Miesto
Vieši susirinkimai		1
Aktyvūs bendruomenės atstovai kviečiami dalyvauti darbo grupės veikloje (aktyvus bendradarbiavimas)	1	2
Kviečiama teikti siūlymus raštu		2
Visi bendruomenės nariai turėtų būti situacijos vertintojai		2
Anketinė apklausa	2	1
Galimybė koreguoti strateginio plano projektą		1
Neatsakė		1
Diskusijos	3	
Pokalbiai	2	
Įvairūs pagal susitarimą	1	

Ar tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimas strateginio planavimo procese, Jūsų nuomone, duoda rezultatų?

Teiginiai	Skaičius	
	Rajono	Miesto
Tėvai tik pasyvūs stebėtojai		1
Socialiniai partneriai turi būti labai kompetetingi		1
Darbuotojai dalyvauja		1
Taip, rezultatų duoda, nes įstaigos darbuotojai geriau suvokia savo veiklos tikslus, prioritetus		1
Duotų rezultatų, jeigu dalyvavimas būtų motyvuotas, siekiantis bendro tikslo		1
Taip, duoda	3	2
Manau, kad duoda teigiamų rezultatų – atsiranda galimybė išklaudyti visų poreikius, rezultatyviau organizuoti įstaigos veiklą	1	
Iš dalies	1	

Kokiuose kursuose, seminaruose strateginio planavimo klausimais esate dalyvavę (usi)?

Teiginiai	Skaičius	
	Rajono	Miesto
Ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos strategija: analizė ir pagrindimas“		1
Esu dalyvavusi visuose Švietimo centro organizuojuose seminaruose strateginio planavimo klausimais		3

Paskaitos universitete		1
Seminaras „Ikimokyklinių įstaigų strateginis valdymas“		1
Nesu dalyvavusi	3	
PPRC	1	
Seminaras „Strateginio plano rengimas“	1	

Kursų, seminarų strateginio planavimo klausimais vertinimas (nauda)

Teiginiai	Skaičius	
	Rajono	Miesto
Įgijau naujų kompetencijų	1	4
Dalyvavimas nebuvo naudingas, nes kartais lektoriai ir padalomoji medžiaga prieštarauja vieni kitiems		1
Seminarai buvo naudingi, tačiau labiau orientuoti į turimų kompetencijų plėtrą, o ne į naujų įgijimą		1
Įgijau naujų žinių, tačiau to nepakako rengiant planą	1	
Nebuvau	3	

Jūsų, kaip vadovo, veikla, rengiant ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos planą :

Teiginiai	Skaičius	
	Rajono	Miesto
Vaidmuo pagrindinis (ir vadovauju procesui ir atlieku visas funkcijas)	2	1
Bendradarbiauju, patariu	3	5
Inicijuuju, paskirstau vaidmenis, funkcijas	4	1
Iš dalies vaidmuo pagrindinis		1
Inicijuuju, paskirstau, iš dalies		1
Pristatau strateginio plano projektą įstaigos bendruomenei		1

Pasiūlymai strateginio planavimo efektyvumui gerinti :

Teiginiai	Skaičius	
	Rajono	Miesto
Neturiu	3	3
Įtraukti kuo daugiau darbuotojų, kompetentingus ugdytinių tėvus	1	
Ieškoti būdų, kaip efektyviau įtraukti lopšelio-darželio bendruomenę, tarybą prisidėti prie įstaigos strategijos kūrimo, planavimo	1	
Turėtų keistis strateginių planų terminai – jie turėtų būti atnaujinami kasmet. Švietimo įstaigoms būtų galima suteikti daugiau laisvės pasirenkant strateginio plano formą		1
Galėtų būti vieningos rekomendacijos, siūlymai arba konsultantai, koordinatoriai, bet ne švietimo skyriaus specialistai.		1

7 PRIEDAS**IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ UGDYTINIŲ TĖVŲ EKSPERTŲ APKLAUSOS
REZULTATAI**

Amžius (metais)			Lytis		Išsilavinimas			
18-25 m.	25-45 m.	Virš 45 m.	Mot.	Vyr.	Pagr.	Vid.	Aukštesn.	Aukštasis
1	29	3	32	1	2	6	15	10

Ar turite pakankamai žinių apie strateginį planavimą?

Teiginiai	Skaičius
Turiu nepakankamai žinių	19
Iš dalies	10
Turiu, kiek reikia	4

Kam, Jūsų nuomone, reikalingas strateginis planavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigoje?

Teiginiai	Skaičius
Padedą įstaigai tobulėti	4
Padedą paskirstyti lėšas	2
Nežinau	8
Kad vaikai būtų ugdomi pagal numatytus planus	2
Planuoti veiklą	15
Kad palengvintų darbą	2
Nemanau, kad reikalingas	1

Strateginio planavimo reikšmingumo vertinimas (praktinė patirtis):

Teiginiai	Skaičius
Nežinau	18
Praktinės patirties nėra	5
Teigiamai vertinu	10

**Ar esate dalyvavęs(usi) strateginio planavimo procese?
(Jei ne, ar norėtumėte dalyvauti?)**

Teiginiai	Skaičius
Nedalyvavau	18
Nedalyvavau, bet norėčiau dalyvauti	6
Nedalyvavau ir nenorėčiau dalyvauti	2
Taip, dalyvavau	3
Taip, dalyvau, bet daugiau nenorėčiau	2
Iš dalies dalyvavau (pildžiau anketas)	2

Jūsų dalyvavimo strateginio planavimo procese vaidmuo. Kokias atlikote funkcijas?

Teiginiai	Skaičius
Nedalyvavau	28
Teikiau pasiūlymus	2
Dalyvavau (kaip stebėtojas)	2,1

**Jūsų dalyvavimo efektyvumo, rengiant įstaigos strateginį planą vertinimas:
Dalyvavimas buvo formalus, ar davė rezultatų?**

Teiginiai	Skaičius
Teikiau pasiūlymus	5
Nedalyvavau	24
Buvau stebėtojas	4

Sunkumai, su kuriais susidūrėte dalyvaudamas ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginio plano rengime:

Teiginiai	Skaičius
Tik vykdžiau įpareigojimus	11
Trūko kompetencijų	3

Kokie, Jūsų nuomone, galėtų būti ugdytinių tėvų dalyvavimo rengiant strateginį planą būdai?

Teiginiai	Skaičius
Teikti pasiūlymus: pokalbis, apklausos, anketos, diskusijos, aptarimai, susirinkimai, interviu, anketinė apklausa	16
Nežinau	12
Bendradarbiavimas	2

Galėtų dalyvauti tik tą dalyką išmanantys tėvai	1
Tėvai tegu nedalyvauja	1
Nebent stebėti	1

Ar tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimas strateginio planavimo procese, Jūsų nuomone, duoda realių rezultatų?

Teiginiai	Skaičius
Ateitis parodys	1
Duotų	19
Iš dalies	4
Ne	3
Neturiu nuomonės	6

Kaip vertinate ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo, kurią lanko jūsų vaikas, vaidmenį, rengiant ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginį planą?

Teiginiai	Skaičius
Vaidmuo pagrindinis (ir vadovauja procesui, ir atlieka visas funkcijas)	11
Bendradarbiauja, pataria	13
Inicijuoja, paskirsto vaidmenis, funkcijas	8
Vertina, koreguoja procesus	7
Nežinau	7

Pasiūlymai strateginio planavimo efektyvumui gerinti:

Teiginiai	Skaičius
Apmokyti darbuotojus – rengti jiems seminarus	1
Nesu susipažinusi su strateginio planavimo procesu, todėl negaliu teikti pastabų ir pasiūlymų	1
Svarbu bendradarbiauti su socialiniais partneriais, tėvais, darželio darbuotojais	1
Nežinau	20
Įtraukti daugiau darbuotojų ir atsižvelgti į daugelio pasiūlymus	1
Daugiau dirbti su tėvais	2
Reikia daugiau finansinės paramos	1
Norėčiau dalyvauti	1
Tegu planą rengia tie žmonės, kurie dirba šį darbą	3
Strateginis planas ir taip labai geras	1
Daugiau atsakingumo	1

8 PRIEDAS

IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ DARBUOTOJŲ EKSPERTŲ APKLAUSOS REZULTATAI

Apklaustųjų grupė	Amžius			Lytis		Išsilavinimas			
	18-25 m	25-45 m.	Virš 45m.	Mot.	Vyr.	Pagr.	Vid.	Aukštesn.	Aukštasis
Pedagoginiai darbuotojai	2	28	20	50			1	15	34
Aptarnaujantis personalas		5	7	12			4	8	

Ar turite pakankamai žinių apie strateginį planavimą?

Teiginiai*	Skaičius	
	Pedagoginiai darbuotojai	Aptarnaujantis personalas
Iš dalies	13	3
Turiu, kiek reikia	17	3
Neturiu	20	6

*Dalis (4) aptarnaujančio personalo atstovai teigia, kad žino, kas tai yra strateginis planas, įstaigos vizija, misija, tačiau kaip rengiamas įstaigos planas, žinių neturi.

Kam, Jūsų nuomone, reikalingas strateginis planavimas įstaigoje?

Teiginiai	Skaičius
-----------	----------

	Pedagoginiai darbuotojai	Aptarnaujantis personalas
Racionaliai paskirstyti lėšas įtaigos būklei pagerinti	1	2
Padedą įstaigai tobulėti, diegti naujoves, realizuoti pokyčius	4	2
Numatyti įtaigos viziją ir misiją	4	3
Tobulinti darbo sąlygas ir vaikų ugdymo kokybę	1	1
Efektyvinti darbą	4	1
Efektyviai įgyvendinti įvairių sričių reformas		1
Pilnaverčiui įtaigos darbui		1
Numatyti veiklos kryptis ateičiai	16	
Įvertinti esamą padėtį įstaigoje	2	
Numatyti veiklą ateinantiems metams (numatyti artimiausius darbus)	5	
Sutelkti materialinius ir intelektualinius resursus	1	
Padedą pasiruošti pokyčiams ir numatyti artimesnius ir tolimesnius žingsnius	2	
Suplanuoti ugdymo procesą	6	
Nuosekliai ir kryptingai dirbti	4	
Telkti bendruomenės narius pokyčiams, garantuoti paramą ir pagalbą šeimoms	1	
Veiksmingas, rezultatyvus darbas įgyvendinant viziją	2	
Ką daryti, kad būtų pasiektas strateginis tikslas	3	
Numatytiems tikslams pasiekti, uždaviniams įgyvendinti	7	
Padedą spręsti problemas	1	
Nežinau	3	

Strateginio planavimo reikšmingumo vertinimas (praktinė patirtis) :

Teiginiai	Skaičius	
	Pedagoginiai darbuotojai	Aptarnaujantis personalas
Strateginis planas yra reikalingas ir reikšmingas, nes tobulina ugdymo kokybę	11	2
Padedą įstaigai tobulėti, sudaroma programa	6	
Nežinau (patirties nėra)	9	6
Iš dalies reikšmingas	1	
Gerėja darbo kokybė planuojant savo veiklą	2	
Sudaromos metinės veiklos programos	7	1
Nėra praktinės patirties, tačiau jo pagrindu rengiama metinė veiklos programa	1	
Lengviau planuoti įtaigos darbą	8	2
Padedą išsiaiškinti stipriąsias ir silpnąsias puses, numatyti veiklos kryptis	3	
Bendruomenės nariai analizavo ir vertino įtaigos situaciją vidiniu ir išoriniu aplinkos požiūriu, suformuluota vizija ir misija	1	
Numačius konkretų tikslą, lengviau jį įgyvendinti	1	
Teko ruošti strateginį įtaigos planą	1	
Dalyvavau komandiniame darbe siekiant įtaigos vizijos.		1

**Ar esate dalyvavę(usi) strateginio planavimo procese?
(Jei ne, ar norėtumėte dalyvauti?)**

Teiginiai	Skaičius	
	Pedagoginiai darbuotojai	Aptarnaujantis personalas
Taip	28	2
Ne kol kas nėra noro	4	2
Nedalyvavau	11	4
Nesu dalyvavusi, tik pildžiau anketas	1	
Ne. Neturiu pakankamai žinių ir gebėjimų	1	
Ne, galbūt norėčiau	1	1
Mažai	2	
Priklausau darbo grupei	1	
Ne, nors būtų įdomu ir vertinga	2	1
Ne, tik esu supažindinta su įstaigos strateginiu planu, nors dalyvauti norėčiau		1
Iš dalies taip		1

**Jūsų dalyvavimo strateginio planavimo procese vaidmuo.
Kokias atlikote funkcijas?**

Teiginiai	Skaičius	
	Pedagoginiai darbuotojai	Aptarnaujantis personalas
Teikiau pasiūlymus	11	1
Nedalyvavau	21	9
Dalyvavau anketinėje apklausoje	2	
Dalyvavau darbo grupėje	5	
Dalinausi patirtimi	2	
Dalyvavau diskusijose aptariant įstaigos veiklą	2	
Buvau dalyvis (rašiau šį planą)	2	
Vykdžiau įpareigojimus	1	
Susipažinau su sukurtu strateginiu planu	2	
Mažai dalyvavau	1	
Internete ieškojau medžiagos	1	
Atlikau koreguotojo funkciją	1	
Dalyvauju grupės aplinkos kūrime		1
Pagal savo darbo pobūdį		1
Aktualus ikimokyklinio ugdymo įstaigos ir mokyklos glaudus bendradarbiavimas	1	

**Jūsų dalyvavimo efektyvumo, rengiant įstaigos strateginį planą, vertinimas.
Ar dalyvavimas buvo formalus, ar davė rezultatų?**

Teiginiai	Skaičius	
	Pedagoginiai darbuotojai	Aptarnaujantis personalas
Buvau procesų iniciatorius		
Padėjau savo kompetencijomis	31	2
Atlikau koreguotojo funkciją	5	
Davė rezultatų	6	1
Neatsakė (nedalyvavo)	14	10
Dalyvavimas buvo formalus	1	

Nežymiai prisidėjau	1	
Dalyvavo tik kuriant ikimokyklinio ugdymo programą	1	

Sunkumai, su kuriais susidūrėte, dalyvaudama(s) ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginio plano rengime:

Teiginiai	Skaičius	
	Pedagoginiai darbuotojai	Aptarnaujantis personalas
Trūko kompetencijų	14	1
Neatsakė (nedalyvavo)	16	8
Stigo procesų koordinavimo iš vadovų pusės	2	1
Stigo procesų koordinavimo sudarant ikimokyklinio ugdymo programą	1	
Tik vykdžiau įpareigojimus	21	2

Kokie, Jūsų nuomone, galėtų būti darbuotojų dalyvavimo rengiant strateginį planą būdai?

Teiginiai	Skaičius	
	Pedagoginiai darbuotojai	Aptarnaujantis personalas
Kiekvienas savo srities specialistas turėtų teikti savo pasiūlymus	1	1
Pokalbis,	9	2
anketos,	10	5
diskusijos,	12	7
Apklauskos	3	2
Dalyvavimas komandoje(darbo grupėje)	6	1
Susirinkimai	1	1
Galimybė pasiūlyti idėjų ir aktyviai dalyvauti jų svarstyme	9	2
Neatsakė	13	1
Darbo analizė	2	
Darbuotojai turi būti supažindinti su plano rengimo metodika	3	
Įtraukti ne tik tėvus, bet ir socialinius partnerius, plačiau taikyti demokratiškumo principą		1
Bendras ugdytinių tėvelių ir kitų įstaigos darbuotojų dalyvavimas rengiant planą	5	1

Ar tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimas strateginio planavimo procese, Jūsų nuomone, duoda realių rezultatų?

Teiginiai	Skaičius	
	Pedagoginiai darbuotojai	Aptarnaujantis personalas
Taip	38	8
Neatsakė(nežinau)	4	
Labai minimalus dalyvavimas ir pagalba minimali	1	
Iš dalies	2	
Nemanau kad jie esminiai	1	
Nežinau tiksliai		
Reikėtų įtraukti kuo daugiau darbuotojų		
Ne	1	1

Tėvų ir darbuotojų – taip, socialinių partnerių – nemanau.	1	1
Tėvai ir darbuotojai būtinai turi dalyvauti. Socialiniai partneriai – nebūtinai. Nebent privatūs	1	1
Duoda rezultatų darbuotojų dalyvavimas, bet tėvai ir socialiniai partneriai nesigilina į šią veiklą	1	2

Kokiuose kursuose, seminaruose strateginio planavimo klausimais esate dalyvavę(usi)?

Teiginiai	Skaičius	
	Pedagoginiai darbuotojai	Aptarnaujantis personalas
Nedalyvavau	44	9
Dalyvavau ŠU organizuotame seminare	1	
Neatsakė	1	3
Švietimo centro organizuotuose seminaruose darbo kokybės, ugdymo klausimais	2	
”Mokyklos plėtros planavimas“, „Darželis nuolatinės kaitos sąlygomis“	1	
Ikimokyklinių įstaigų vadovų kursuose	1	

Kursų, seminarų strateginio planavimo klausimais vertinimas.

Teiginiai	Skaičius	
	Pedagoginiai darbuotojai	Aptarnaujantis personalas
Nedalyvavo ir neatsakė	44	11
Įgijau naujų kompetencijų	5	1
Dalyvavimas didelės naudos nedavė	1	

Kaip vertinate įstaigos, kurioje dirbate vadovo vaidmenį, rengiant ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginį planą :

Teiginiai	Skaičius	
	Pedagoginiai darbuotojai	Aptarnaujantis personalas
Vaidmuo pagrindinis (ir vadovauja procesui, ir atlieka visas funkcijas)	26	4
Bendradarbiauja, pataria	25	7
Inicijuoja, paskirsto vaidmenis, funkcijas	18	2
Pasikeitė vadovas, tikimės gero bendradarbiavimo	1	
Nežinau	3	1

Pasiūlymai strateginio planavimo efektyvumui gerinti :

Teiginiai	Skaičius	
	Pedagoginiai darbuotojai	Aptarnaujantis personalas
Atrodo viskas yra gerai		2
Neturiu	33	6
Siūlau įtraukti darbuotojus, tėvus ir socialinius partnerius strateginio planavimo efektyvumui gerinti	5	1
Daugiau turėtų domėtis ir padėti aukščiau esančios instancijos,		1

įmonės steigėjas		
Organizuoti nemokamus kursus, seminarus		1
Įtraukti į šį procesą kuo daugiau įstaigos darbuotojų, taip bus efektyvesnis planavimas visapusiškai	2	1
Gal reikėtų strateginį planą ruošti trumpesniai laikotarpiui	1	
Būtina skirti materialines lėšas	1	
Įtraukti į planavimo procesą šeimas	1	
Dalyvauti kursuose, klausytis paskaitų, pasisakymų, pranešimų, darželyje įpareigoti už kokias funkcijas planavimo procese atsako pedagogas	1	
Trūksta žinių strateginio planavimo klausimais	3	
Nuolat domėtis naujausia literatūra, lankyti seminarus	1	
Labiau išryškinti vaidmenis bei jų pagrindines funkcijas. Taip greitesnis, manau, būtų kūrimo procesas	1	
Strateginį planavimą taikyti ruošiantis naujo projekto įgyvendinimui	1	

9 PRIEDAS

IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ SOCIALINIŲ PARTNERIŲ EKSPERTŲ APKLAUSOS REZULTATAI

Apklaustųjų grupė	Amžius (metais)			Lytis		Išsilavinimas			
	18-25 m.	25-45 m.	Virš 45 m.	Mot.	Vyr.	Pagr.	Vid.	Aukštesn.	Aukštasis
Mokytoja		2	1	3					3
Mokyklos direktorė			3	3					3
Bibliotekos darbuotoja		1	1	2				1	1
Chorvedė			1	1				1	
Mokyklos direktorius		1			1				1

Ar turite pakankamai žinių apie strateginį planavimą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje ?

Teiginiai	Skaičius
Turiu nepakankamai žinių	5
Iš dalies	1
Turiu, kiek reikia	4

Kam, Jūsų nuomone, reikalingas strateginis planavimas įstaigoje?

Teiginiai	Skaičius
Numatyti darbus penkmečiui ir nuosekliai juos įgyvendinti	1
Ugdymo turinio perspektyviniam planavimui	1
Ugdymo turinio tobulinimui	1

Įstaiga supranta, kam ji skirta, įtraukiama į nuolatinį tobulėjimą, glaustai pristato, ko siekia, iškelia aiškius ir konkrečius tikslus, sudaro programas tų tikslų vykdymui, planuoja resursus. Planavimas vyksta ne vieneriems metams	1
Siekiant efektyvesnio darbo	1
Reikalingas ugdymo turinio įvairinimui. Įstaiga tampa atviresnė visai bendruomenei, plečiasi ir ugdytinių bendravimas su kitomis institucijomis	1
Tolimesniam darbui	1
Įdiegti ilgalaikius tikslus, domėtis inovacijomis, diegti jas darbe	1
Tam, kad sklandžiai vyktų ugdymas, kad numatyti, kaip kūrybiškai ir tiksliai panaudoti visus išteklius	1
Kad išlaikyti veiklos kryptingumą reaguojant į aplinkos pokyčius	2

Strateginio planavimo reikšmingumo vertinimas (praktinė patirtis) :

Teiginiai	Skaičius
Nežinau	1
Dalyvavimas labai reikšmingas, bet praktinės patirties nėra	1
Labai svarbus	3
Nuolatinis bendradarbiavimas	1
Darbinių įgūdžių tobulėjimas, žinių įgavimas	1
Idėjos, mintys, patarimai	1
Mano, kaip socialinio partnerio, patirtis nėra didelė	1
Lengviau numatyti savi ir įstaigos, su kuria bendraujama bendradarbiaujama metinę veiklą	1
Įstaiga giliau suvokia savo paskirtį, apibrėžia svarbiausius ateities tikslus bei priemones tiems tikslams pasiekti	1

Ar esate dalyvavęs(usi) strateginio planavimo procese ikimokyklinio ugdymo įstaigoje? (Jei ne, ar norėtumėte dalyvauti?)

Teiginiai	Skaičius
Taip, bet dalyvauti nenorėjau	1
Nesu dalyvavusi, bet dalyvauti norėčiau	1
Taip, dalyvavau tarybos posėdžiuose	1
Taip	4
Nedalyvavau, esu pakankamai užsiėmusi ir nerasčiau laiko	1
Iš dalies	1
Taip, dalyvauju kuriant savo mokyklos strateginį planą, konsultavau šios įstaigos strateginio planavimo grupę, dalyvauju eksportuojant kitų švietimo įstaigų strateginius planus vadovų atestacijos metu	1

Jūsų dalyvavimo strateginio planavimo procese vaidmuo.

Kokias atlikote funkcijas?

Teiginiai	Skaičius
Dalyvavau kaip strateginio plano rengimo darbo grupės narys	2
Konsultantas. Konsultavau strateginio planavimo grupę	1
Teikiau pasiūlymus	2

Jokių	2
Pasiūliau galimų bendrų renginių idėjas	1
Išsakiau savo nuomonę	3
Planavau priemones ilgesniam laikotarpiui bendraujant su įstaiga	1

Jūsų dalyvavimo efektyvumo, rengiant įstaigos strateginį planą, vertinimas:

Dalyvavimas buvo formalus, ar davė rezultatų?

Teiginiai	Skaičius
Manau, kad rezultatų davė	1
Buvau stebėtojas	2
Nedalyvavau	2
Atlikau koreguotojo funkciją, buvau kaip patarėja, įstaiga geranoriškai priima pasiūlymus	1
Padėjau savo kompetencijomis	3
Teikiau pasiūlymus	2
Pavestas funkcijas įvykdžiau laiku ir sąžiningai	1

Sunkumai, su kuriais susidūrėte, dalyvaudama(s) ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginio plano rengime :

Teiginiai	Skaičius
Tik vykdžiau įpareigojimus	5
Nedalyvavau	2
Trūko kompetencijų	3

Kokie, Jūsų nuomone, galėtų būti darbuotojų dalyvavimo rengiant strateginį planą būdai?

Teiginiai	Skaičius
Trūksta informacijos, pasiruošimo, analizės apie įstaigą	1
Pagal profesinį pasirengimą reikalingų žinių įsigijimo, veiksmingo žinių panaudojimo	1
Bendri pasitarimai, socialinių partnerių funkcijų numatymas – tokie ir vyksta	1
Diskusijos	1
Turbūt aktyvūs, bet socialinis partneris turėtų būti kompetentingas vadybininkas	1
Teikti pasiūlymus	3
Manau, kad patarti, padėti savo kompetencijomis, galima derinti abiejų socialinių partnerių strateginius tikslus ir jų realizavimo priemones, kartu bendradarbiaujant	1
Aktyvus dalyvavimas diskusijose, pokalbiuose, galimybė atvirai išsakyti savo nuomonę, kuri būtų ne tik išklaudyta, bet į ją būtų ir atsižvelgta	1

Ar tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių dalyvavimas strateginio planavimo procese, Jūsų nuomone, duoda realių rezultatų?

Teiginiai	Skaičius
Iš dalies	2
Manau, kad taip, nes minėti asmenys turi galimybę stebėti ar įstaiga siekis numatytų strateginių tikslų ir kaip juos vykdo, kokiomis priemonėmis ir ar teikia kokybiškas paslaugas	1

Taip, jeigu yra aktyvūs	1
Taip, yra išklausomos visos dalyvavusios pusės ir į tai atsižvelgiama	1
Taip, tiek socialiniai partneriai, tiek pati ugdymo įstaiga iš anksto numato veiklos gaires ir gali geriau pasiruošti jų įgyvendinimui	1
Taip, jeigu aktyviai dalyvauja, domisi vaikų ugdymu bei sveikatinimo priemonėmis	1
Tėvų ir socialinių partnerių dalyvavimas turėtų būti būtinas ir rezultataų tikrai iš dalies duotų	1
Taip, įstaiga planuoja veiklą įtraukdama bendruomenę, sužino jos nuomonę	
Tėvų įnašas turėtų būti didesnis. Socialiniai partneriai dėl didelio užimtumo yra pasyvūs	1

Kaip vertinate vadovo vaidmenį, rengiant ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginį planą?

Teiginiai	Skaičius
Vaidmuo pagrindinis (ir vadovauja procesui, ir atlieka įvairias funkcijas)	6
Bendradarbiauja, pataria	7
Inicijuoja, paskirsto vaidmenis, funkcijas	8
Vertina proceso eigą, ją koreguoja	4
Labai gerai vertinu vadovo vaidmenį	1
Vaidmuo pagrindinis vadovo ir tai vertinu teigiamai	1

Pasiūlymai strateginio planavimo efektyvumui gerinti

Teiginiai	Skaičius
Neturiu	4
Reikėtų daugiau literatūros šiuo klausimu, nes ne visiems įstaigos darbuotojams lengvai suprantama, norėtųsi daugiau konkrečių praktinių patarimų ir pavyzdžių. Galėtų būti paruošti strateginio planavimo konsultantai, kaip buvo paruošti audito konsultantai.	1
Per maža mano darbo patirtis, todėl pasiūlymų neturiu	1
Manau, kad strateginis planavimas pradėtas labai sėkmingai. Įstaiga atvira visiems socialiniams partneriams ir suinteresuota veiklos gerinimu. Ta pačia linkme siūlyčiau dirbti ir toliau.	1
Daugiau reikia informacijos	1
Efektyviai į strateginio plano kūrimą įtraukti ir darbuotojus, ir tėvus, ir socialius partnerius.	2

10 PRIEDAS**IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ DIREKTORIŲ IR DIREKTORIŲ
PAVADUOTOJŲ DEMOGRAFINĖ CHARAKTERISTIKA**

1 lentelė

**Ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių pasiskirstymas pagal amžių ir ugdymo
instituciją (miesto- rajono)**

Amžius	Miesto ikimokyklinio ugdymo įstaiga (N)	Rajono ikimokyklinio ugdymo įstaiga (N)	Iš viso
40 - 45 m.	0	2	2
46 - 50 m.	0	1	1
51 - 55 m.	7	0	7
56 - 60 m.	2	6	8
Iš viso	9	9	18

2 lentelė

**Direktorių pavaduotojų ugdymui pasiskirstymas pagal amžių ir
ugdymo instituciją (miesto - rajono)**

Amžius	Ikimokyklinio ugdymo įstaiga		Iš viso
	Miesto (N)	Rajono (N)	
iki 30 m.	1	-	1
31- 35 m.	-	2	2
36- 40 m.	1	2	3
41- 45 m.	2	-	2
46- 50 m.	1	1	2
Iš viso	5	5	10

11 PRIEDAS

**IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ PEDAGOGINIŲ DARBUOTOJŲ IR
APTARNAUJANČIO PERSONALO
DEMOGRAFINĖ CHARAKTERISTIKA**

	iki 3 m.	3- 10 m.	11- 15 m.	16- 20 m.	21- 30 m.	31m. ir daugiau	
Auklėtoja	1	7	5	4	9	3	29
Priešmokyklinio ugdymo pedagogė	-	1	2	4	1	3	11
Logopedė	-	2	1	1	1	-	5
Judesio korekcijos mokytoja	-	2	-	-	-	-	2
Specialioji pedagogė	-	-	-	-	1	-	1
Meninio ugdymo mokytoja	-	-	1	-	1	-	2
Iš viso	1	12	9	9	13	6	50

Auklētotojos padējēja	0	4	4
Ūkvedē	0	4	4
Sekretorē	0	1	1
Slaugytoja	2	1	3
Iš viso:	2	10	12

12 PRIEDAS

**IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ UGDYTINIŲ TĖVŲ IR SOCIALINIŲ
PARTNERIŲ DEMOGRAFINĖ CHARAKTERISTIKA**

1 pav. **Ugdytinių tėvų pasiskirstymas pagal amžių**

1 lentelė

Socialinių partnerių pasiskirstymas pagal pareigas, amžių, lytį ir išsilavinimą

Pareigos	Amžius		Lytis		Išsilavinimas		Iš viso
	25- 45 m.	Virš 45 m.	Mot.	Vyr.	Aukštesnysis	Aukštasis	
Mokytoja	2	1	3	-	-	3	3
Mokyklos direktorius	1	3	3	1	-	4	4
Bibliotekos darbuotoja	1	1	2	-	1	1	2
Chorvedė	-	1	1	-	1	-	1
Iš viso	4	6	9	1	2	8	10