

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS
EDUKOLOGIJOS KATEDRA

Dovilė Šablinskienė
Edukologijos magistrantūros studentė

**VAIKŲ NEFORMALIOJO ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ STRATEGINIO
VALDYMO TOBULINIMAS**

Magistro darbas

Mokslinė vadovė
prof. habil. dr. Audronė Juodaitytė

Šiauliai, 2014

Darbas originalus.....Dovilė Šablinskienė
(studento parašas)

TURINYS

SANTRAUKA	3
SUMMARY.....	4
ĮVADAS.....	5
1. VAIKŲ NEFORMALIOJO ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ STRATEGINIO VALDYMO TOBULINIMO TEORINIS PAGRINDIMAS.....	9
1.1. Neformaliojo švietimo įstaigų struktūra.....	9
1.1.1. Neformaliojo švietimo samprata ir paskirtis.....	9
1.1.2. Dokumentų reglamentuojančių neformalųjį vaikų švietimą turinys.....	13
1.2. Mokyklų strateginio valdymo tobulinimas	16
1.2.1. Strateginio valdymo samprata ir reikšmė.....	16
1.2.2. Strateginio valdymo reikšmė efektyviam mokyklos veiklos organizavimui.....	19
1.3. Vaikų neformaliojo švietimo įstaigų suinteresuotų grupių dalyvavimas strateginiame valdyme.....	28
2. VAIKŲ NEFORMALIOJO ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ STRATEGINIO VALDYMO TOBULINIMO TYRIMO METODOLOGIJA.....	30
2.1. Tyrimo metodologija ir metodai.....	30
2.1.1. Tyrimo metodika ir organizavimas.....	30
2.1.2. Tiriamųjų apibūdinimas.....	32
2.2. Kokybinio tyrimo duomenų analizė.....	34
2.2.1. Neformaliojo švietimo įstaigų stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių raiška strateginiuose planuose.....	34
2.2.2. Neformaliojo švietimo įstaigų veiklos kryptių analizė strateginiuose planuose.....	41
2.3. Neformaliojo švietimo įstaigų paslaugų teikėjų (vadovų ir pedagogų) ir vartotojų (tėvų ir vaikų) interviu tyrimo duomenų analizė.....	47
2.3.1. Vadovų patirtis, vertinant strateginio planavimo veiksmingumą.....	48
2.3.2. Pedagogų patirtis, vertinant strateginį planavimą.....	53
2.3.3. Tėvų žinios ir patirtis, dalyvaujant strateginiame planavime.....	58
2.3.4. Vaikų patirtis, vertinant įstaigų prioritetines sritis bei dalyvavimą veiklos planavime.....	62
IŠVADOS.....	69
REKOMENDACIJOS.....	73
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	74
PRIEDAI.....	78

SANTRAUKA

VAIKŲ NEFORMALIOJO ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ STRATEGINIO VALDYMO TOBULINIMAS.

Magistro darbas.

Darbo aktualumas. Įstaigos strategijos numatymas šiandien – ypač aktualus klausimas. Strategija padeda kurti ateities planus, tikslus ir pasirinkti būdus jiems įgyvendinti. Efektyvios organizacijos strategijos parengimas ir taikymas leidžia jai išlaikyti konkurencingoje rinkoje, nustatyti įvairias veiklos galimybes, apsaugoti nuo išorinės aplinkos keliamų grėsmių, kokybiškai tenkinti vartotojų poreikius. Šiandien mokyklų strateginiam valdymui skiriama daug dėmesio, tačiau apie neformaliojo švietimo įstaigų strateginį valdymą kalbama nedaug, ypač apie tobulinimo galimybes, atsižvelgiant į suinteresuotų grupių (tėvų, vaikų, pedagogų, vadovų) poreikius bei jų dalyvavimą strateginio planavimo procesuose.

Tyrimo objektas. Vaikų neformaliojo švietimo įstaigų strateginis valdymas.

Tyrimo tikslas. Atskleisti vaikų neformaliojo švietimo įstaigų strateginio valdymo tobulinimo galimybes suinteresuotų grupių poreikių tenkinimo aspektu.

Tyrimo metodika. Empirinis tyrimas atliktas naudojant kokybinio tyrimo metodus. Atlikta Panevėžio miesto neformaliojo švietimo įstaigų strateginių planų *content* analizė leido nustatyti esminius mokyklų situacijos ypatumus bei veiklos kryptis. Siekiant ištirti neformaliojo švietimo įstaigų paslaugų teikėjų (vadovų ir pedagogų) bei paslaugų vartotojų (tėvų ir vaikų) patirtį, dalyvaujant strateginiame planavime, vertinant jo veiksmingumą, atliktas pusiau struktūruotas interviu.

Išvados. Neformaliojo švietimo įstaigų strateginių planų kokybinė turinio analizė atskleidė esminius mokyklų situacijos ypatumus: vidinį mokyklų potencialą atspindi šios pagrindinės mokyklų stipriosios pusės: mokyklos valdymas, ugdymo kokybė, mokyklos kultūra, mokinių poreikių tenkinimas. Labiausiai mokyklos savo trūkumus sieja su nepalankiais materialiniais ištekliais, silpnais mokyklos ir šeimos ryšiais. Neformaliojo švietimo įstaigų strateginiuose planuose strategijos įgyvendinimo ir projektavimo galimybės siejamos su veiksniais iš aplinkos, grėsmės įžvelgiamos tik iš išorinės aplinkos veiksnių.

Pusiau struktūruoto interviu tyrimo duomenų analizė atskleidė, kad vaikų neformaliojo švietimo įstaigų strateginio planavimo veiksmingumas grindžiamas stipria dabartinės situacijos analize bei galimybe numatyti tolimesnes veiklos gaires. Suinteresuotų grupių (tėvų ir vaikų) dalyvavimas įstaigų veiklos planavime yra pasyvus, mažai skiriama dėmesio jų supažindinimui bei informavimui apie įstaigos veiklos perspektyvas. Strateginio valdymo tobulinimo galimybės siejamos su bendradarbiavimu, pedagogų kvalifikacijos kėlimu ir motyvacijos plėtojimu.

SUMMARY

THE IMPROVEMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF CHILDREN'S NON – FORMAL EDUCATIONAL INSTITUTIONS. Master's thesis.

Relevance of the work. The institutions policy anticipation is an especially relevant question today. The strategy helps to develop future plans, goals, and choose the methods to achieve them. Effective organization's strategy preparation and implementation allows it to maintain a competitive market, to establish a range of business opportunities, to protect themselves against the outside threats and to meet consumer needs qualitative. These days strategic management of the schools receives a lot of attention, but not the non-formal educational institutions: The potential opportunities for improvement considering the interested groups (parents, children, teachers, managers) and the needs of their participation in the strategic planning process are left behind.

Research object. Strategic management of the children non-formal education institutions.

Aim of the research. Exposing children's non-formal education opportunities for strategic management improvement considering interested group needs.

Methods. The empirical research has been conducted using qualitative research methods. Panevezys non-formal education strategic plans content analysis allowed to determine schools specific situation and policy. In order to investigate the experience of participating in the strategic planning, evaluation of the effectiveness of non-formal education providers (managers and teachers) and service users (parents and children) semi- structured interviews have been carried out.

Conclusions. Qualitative content analysis of the non-formal education institutions strategic plans revealed the essential peculiarities of the schools. The inner potential of the school reflects the fundamental strengths of the school: school management, quality of education, school culture, and students' needs. Most schools link their shortcomings to the unfavorable material resources and lack of relationships between school and family. In the strategic plans of the non-formal education institutions strategy fulfillment and design possibilities are associated with elements of the environment. The threat is seen only from the outside environment factors.

Semi- structured interview data analysis revealed that strategic planning effectiveness of children non-formal educational institutions is based on a strong analysis of the current situation and the opportunity to provide further operational guidelines. Interested group (parents and children) participation in the planning is passive, little attention is paid to raise their awareness and inform them about the institution's activities prospect.

IVADAS

Tyrimo aktualumas. Šiuolaikinės demokratinės visuomenės kūrimo vienas iš svarbiausių veiksnių – vertybių ugdymas. Vien per pamokas neįmanoma kokybiškai padaryti visko, kad atsiskleistų prigimtiniai mokinių gabumai, vystytųsi kūrybinės galios, susidarytų vertybinės orientacijos. Dėl šių priežasčių turi būti ypatingas dėmesys skiriamas papildomajam neformaliajam ugdymui (Papildomo ugdymo koncepcijos projektas, 2000). Neformaliojo vaikų švietimo koncepcijoje (2005) neformalusis vaikų švietimas apibrėžiamas kaip „kryptinga veikla, padedanti vaikui įgyti kompetencijos, tapti sąmoninga asmenybe, sugebančia atsakingai ir kūrybingai spręsti savo problemas ir aktyviai veikti visuomenėje bei prisitaikyti prie kintančios aplinkos“ (Neformaliojo vaikų švietimo koncepcija, 2005). LR švietimo įstatymo (2011) 16 straipsnyje apibrėžiama neformaliojo švietimo „paskirtis – tenkinti mokinių pažinimo, lavinimosi ir saviraiškos poreikius, padėti jiems tapti aktyviais visuomenės nariais“ (LR švietimo įstatymas, 2011).

Demokratiniais pagrindais organizuojant ugdymą, proceso centre yra vaikas, jo interesai, poreikiai, brandos ypatybės, patirtis. Tačiau į mokinį vis dar žiūrima kaip į mokymosi, kultūros perėmėją, dažniausiai beveik nelemiantį mokymosi proceso, bet paklūstantį mokytojų bei mokymosi įstaigos vidinėms taisyklėms. Tarp mokinių ir mokytojų trūksta dialogo, atsižvelgimo į bendrai vykdomą ugdymo proceso veiklą būnant mokykloje. Vieningas požiūris į mokinį, kaip į švietimo paslaugos gavėją, gebantį komunikuoti savus poreikius, įvardinti problemas, bendrai ieškoti galimų sprendimo būdų, padėtų tobulinti neformaliojo švietimo įstaigų veiklą. Ne tik mokslininkų atlikti įvairūs su mokytojų poreikiais susiję tyrimai bei jų išvalgų publikacijos, bet ir praktinė daugelio Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklų ugdymo veikla rodo, kad švietimo įstaigose neužtenka vadovautis tik Švietimo įstatymais, Bendrosiomis ugdymo programomis. Siekiant kuo geresnių veiklos rezultatų, mokykloje turi būti skiriamas nuolatinis dėmesys vaikų poreikių nustatymui. Kita ne mažiau svarbi su švietimo įstaiga susijusi grupė yra tėvai, kurie neretai daro įtaką vaikui, pasirenkant vieną ar kitą neformaliojo ugdymo įstaigą, todėl labai svarbu atkreipti dėmesį ne tik į vaikų poreikius bei lūkesčius, bet ir jų tėvų, kaip paslaugos vartotojų, poreikius. Valstybinėje švietimo 2013-2022 metų strategijoje akcentuojama, kad „Lietuvos neformaliojo švietimo mokyklos nepakankamai išnaudoja turimą potencialą, siekdamos geresnės kokybės ir sąveikos su žmogaus ir visuomenės poreikiais. Visais švietimo lygiais pernelyg silpnai išplėta kokybės kultūra, mokyklų bendruomenės nėra aktyviai įsitraukusios į kokybės, įsivertinimo ir įrodymais grįstos vadybos kūrimo procesus kaip sprendimų siūlytojai ir priėmėjai. Visuomenė mažai žino apie naujausius ugdymo tikslus, siekiamas išugdyti kompetencijas, įteisintas oficialiuose dokumentuose, nes silpnai įsitraukia į jų formavimą“ (Valstybinė švietimo 2013-2022 metų strategija).

Daugelyje šalių švietimas yra tarp prioritetinių sričių, o mokyklų sistema junta spaudimą rodyti geresnius rezultatus. To spaudimo formos ir akcentai įvairiose šalyse gali skirtis, bet esama ir bendrų bruožų. Tai spaudimas gerinti: mokinių pasiekimus, mokymo aprėptį, integravimą ir anksčiau neintegruotų grupių rezultatus, teigiamą tėvų nuomonę apie mokyklą, teigiamą darbdavių nuomonę apie mokymo rezultatus, išlaidų mokykloms efektyvumą. Kad ir koks spaudimas būtų juntamas šalies ar vietos mastu, kiekvienos konkrečios mokyklos personalui teks išsiaiškinti tos mokyklos poreikius ir sukurti tuos poreikius atitinkantį planą. Strateginis valdymas – tai valdymo procesas, apimantis organizacijos įsitraukimą į strateginį planavimą, o po to užtikrinantis tuos planus atitinkančią organizacijos veiklą. Įstaigos strategijos numatymas šiandien – ypač aktualus klausimas. Strategija padeda kurti ateities planus, tikslus ir pasirinkti būdus jiems įgyvendinti. Efektyvios organizacijos strategijos parengimas ir taikymas leidžia jai išlaikyti rinkos dalį, kokybiškai patenkinti vartotojų poreikius. Kitaip tariant leidžia susieti ir suderinti įvairius veiksmus į visumą ir taip pasiekti geresnį bendrą veiklos rezultatą. Organizacijos strategijos parengimas vadovui leidžia labiau analitiškai mąstyti apie organizaciją ir jos aplinką, įvairias veiklos galimybes ir perspektyvas, apsisaugoti nuo išorinės aplinkos keliamų grėsmių, todėl organizacijos vadovas turi būti geras strategas: numatyti įstaigos viziją, misiją, gebėti atlikti situacijos analizę, numatyti būtiną veiklos planą, koordinuoti, skatinti, mokyti, nuolat kelti savo darbuotojų kvalifikaciją, spręsti konfliktus. Šiandien švietimo įstaigų strateginiam valdymui skiriama daug dėmesio, tačiau apie neformaliojo švietimo įstaigų strateginį valdymą kalbama nedaug, ypač apie strateginio valdymo tobulinimo galimybes, atsižvelgiant į suinteresuotų grupių (tėvų, vaikų, pedagogų, vadovų) poreikius bei jų dalyvavimą strateginio planavimo procesuose.

Lietuvoje neformaliojo vaikų švietimo sistemos išsamių tyrimų atlikta nėra daug. Neformaliojo švietimo organizavimą mokykloje ir už jos ribų analizavo Vaitkevičius, Miliūnienė, Bakanovienė (2008). Neformalųjį švietimą Lietuvoje tyrė Ruškus, Žvirdauskas, Stanišauskienė (2009). Neformaliojo ugdymo tendencijas Lietuvoje ir pasaulyje analizavo Petraitytė, Lingytė (2010). Švietimo ir mokslo ministerija nuo 2000 m. inicijavo nemažai tyrimų, atskleidžiančių įvairius neformaliojo švietimo aspektus: „Neformaliojo vaikų švietimo sąnaudos ir prieinamumas (2006), „Jaunimo dalyvavimas visuomeninių organizacijų ir savivaldos veikloje“ (2004), „Popamokinės veiklos veiksmingumas“ (2003), „Papildomasis ugdymas mokinių socializacijos kontekste“ (2001).

Strateginio valdymo pradininkai A. D. Chandler (1962), H. J. Ansoff (1965) apibūdino jos sampratą ir struktūrą. Lietuvoje strateginio valdymo tyrimus pradėjo R. Jucevičius (1998), A. Vasiliauskas (2002). Strateginį valdymą, planavimą ir jo tobulinimo galimybes ugdymo įstaigose tyrė B. Daves ir L. Elison (2006), B. Fidler (2006), Bell ir Chan (2005), Reeves (2008), Mečkauskienė (2008), Cibulskas (2010), Gumuliauskienė ir Grigienė (2010). Viešojo sektoriaus

institucijų strateginį valdymą tyrė Arimavičiūtė (2005). Švietimo vadybos raidą, kaitą ir pagrindines problemas analizavo Želvys (1999, 2003).

Mokslinių literatūros šaltinių analizė parodė, kad daugiausiai analizuojamas mokyklų strateginis valdymas bei planavimas, tačiau nėra tyrimų apie vaikų neformaliojo švietimo įstaigų strateginį valdymą bei jo tobulinimo galimybes, įtraukiant suinteresuotas grupes į dalyvavimą planavime.

Tyrimo problema. Siekiant gerinti vaikų neformaliojo švietimo įstaigų strateginį valdymą būtina mokėti įvertinti įstaigos veiklą, atkreipti dėmesį į strateginio planavimo svarbą, tobulinti ir efektyviai valdyti įstaigos strategiją atsižvelgiant į suinteresuotų grupių poreikius. Daug dėmesio skiriama mokyklų strateginio valdymo tobulinimui, tačiau kol kas nėra objektyvių, tyrimais pagrįstų pavyzdžių, leidžiančių nustatyti, kokios yra neformaliojo švietimo įstaigų galimybės tobulinti strateginį valdymą tiriant suinteresuotų grupių poreikius. Todėl kyla probleminis klausimas: ***Kaip galima tobulinti vaikų neformaliojo švietimo įstaigų strateginį valdymą tiriant suinteresuotų grupių (tėvų, vaikų, vadovų ir pedagogų) poreikius?***

Tyrimo objektas – vaikų neformaliojo švietimo įstaigų strateginis valdymas.

Tyrimo tikslas – atskleisti vaikų neformaliojo švietimo įstaigų strateginio valdymo tobulinimo galimybes suinteresuotų grupių poreikių tenkinimo aspektu.

Tyrimo hipotezė – tikėtina, kad neformaliojo švietimo įstaigos strateginį valdymą galima tobulinti tiriant suinteresuotų grupių poreikius bei jų tenkinimą.

Tyrimo metodologija. Tyrimas grindžiamas pragmatizmo, socialinio konstruktyvizmo idėjomis, socialinio dalyvavimo ir strateginio valdymo teorijomis.

Pragmatizmo teorija, kuri veiklos pagrindu ir tiesa laiko tai, kas duoda apčiuopiamą naudą. Ji suteikia galimybę tyrėjui laisvai pasirinkti metodus bei tyrimo procedūras, kurios geriausiai tinka įgyvendinant tyrimo tikslą ir uždavinius (William, 1995).

Socialinio konstruktyvizmo teorija skatina aiškintis, kaip respondentai suvokia tiriamą reiškinį ir kokias prasmes jie priskiria šio reiškinio sudėtinėms dalims. Kitaip tariant, ši teorija padeda atskleisti tiriamųjų požiūrį į analizuojamą situaciją, susitelkti į specifinius kontekstus, praktinės patirties įtaką panaudojant interpretacijas (Žydzūnaitė, 2007, Wilson, 2007).

Socialinio dalyvavimo teorijos teiginių pagrindu galima teigti, jog tiek paslaugų teikėjai, tiek ir vartotojai (kaip ir kiekvienas žmogus) gali dalyvauti kasdienėje visuomenei svarbioje veikloje, kuriai priklauso ir neformaliojo švietimo paslauga, bei plėtoti individualiai reikšmingus jausmus, jų reiškimo būdus ar elgesį. Neformaliojo švietimo paslaugos tyrimui yra svarbi Kar, Colman ir kt. (1988) teorinė samprata, jog bet kurio asmens dalyvavimas veikloje kaip socialinėje reiškiasi aktyvumu, kuris svarbus ne tik kiekvienam asmeniškai, bet ir socialiniam veiksmui bei visuomenei, kuri šį veiksma patiki atskiriems individams, jų grupėms, kuriems priklauso tiek

vartotojas, tiek tiekėjas. Asmens ar grupės socialinio dalyvavimo paslaugos teikimo ir gavimo procesuose aktyvumas kuria ir bendruomeniškumą, nes bendruomenė yra atvira tiek individo, tiek visuomenės poreikiams.

Tyrimo uždaviniai:

1. Teoriškai pagrįsti vaikų neformaliojo švietimo įstaigų strateginio valdymo tobulinimo galimybes tiriant suinteresuotų grupių poreikius.
2. Mokslinės literatūros pagrindu atskleisti vaikų neformaliojo švietimo įstaigų paskirtį bei svarbą vaiko ugdymui.
3. Remiantis strateginių planų kokybine analize išsiaiškinti vaikų neformaliojo švietimo įstaigų strateginio planavimo prioritetines sritis.
4. Ištirti vaikų neformaliojo švietimo įstaigų strateginio valdymo ir jo tobulinimo prielaidas vadovų, pedagogų, tėvų ir vaikų požiūriu.

Tyrimo metodai:

1. *Mokslinės literatūros analizė.* Leidžianti kontekstualizuoti neformaliojo ugdymo įstaigų strateginio valdymo esmę, indentifikuoti tėvų ir jų vaikų, kaip paslaugų vartotojų, poreikius bei nustatyti įstaigų strateginio valdymo tobulinimo galimybes.
2. *Strateginių planų content analizė.* Leidžianti išsiaiškinti, kokiems aspektams daugiausiai skiriama dėmesio, kuriant neformaliojo švietimo įstaigų strateginius planus.
3. *Struktūruotas interviu.* Siekiant išsiaiškinti neformaliojo švietimo įstaigų vadovų, pedagogų, vaikų ir tėvų požiūrį į strateginį planavimą bei jo tobulinimo galimybes.

Darbo reikšmingumas/naujumas.

(1) Teoriškai pagrįstas vaikų neformaliojo švietimo įstaigų strateginio valdymo tobulinimo galimybės, suvokiant šį procesą kaip sistemą, kurioje funkcionuoja visi organizacijos veiklą bei jos valdymą įtakojantys veiksniai (išoriniai ir vidiniai). (2) Vaikų neformaliojo švietimo įstaigų strateginių planų kokybinė analizė, ištirinat jų veiklos programų ir SSGG analizės turinį leido nustatyti įstaigų veiklos prioritetines sritis. Turinio analizė leis įstaigoms orientotis į strateginio planavimo tobulinimą (3) Tyrimo rezultatų pagrindu atskleidžiamos vaikų neformaliojo švietimo įstaigų strateginio valdymo tobulinimo praktinės galimybės, sistemiškai tiriant suinteresuotų grupių poreikius, tipologizuojant jų grupes pagal dalyvavimą strateginio planavimo procesuose.

Darbo struktūra ir apimtis.Magistro darbą sudaro įvadas, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, du skyriai, išvados, rekomedacijos, literatūros sąrašas ir priedai.

1. NEFORMALIOJO ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ STRATEGINIO VALDYMO TOBULINIMO TEORINIS PAGRINDIMAS

1.1 NEFORMALIOJO ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ STRUKTŪRA

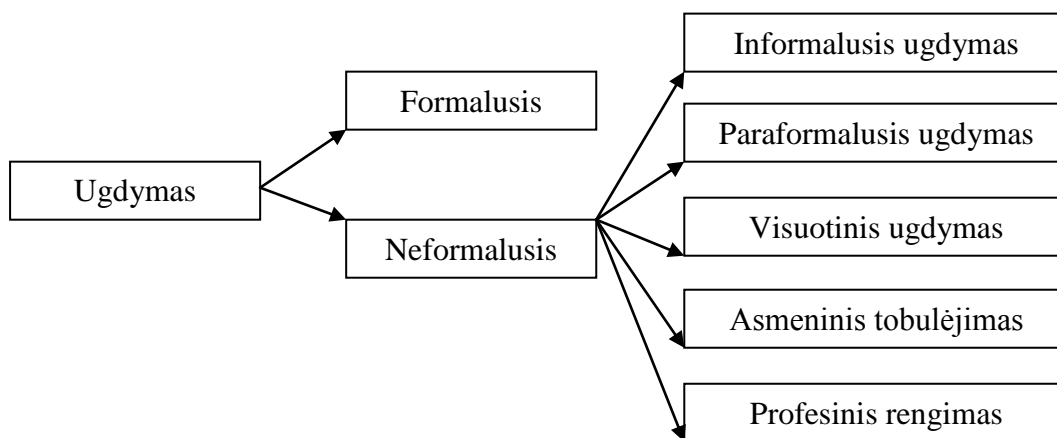
1.1.1 Neformaliojo švietimo samprata ir paskirtis

Šiuolaikiniai globalizacijos ir socialinio gyvenimo iššūkiai skatina sparčią švietimo kaitą, tačiau sukelia ir socialinę įtampą. Pozityvios asmenybės formavimuisi labai reikšminga šeimos įtaka, mokyklos kultūra, suaugusiųjų ir draugų pavyzdžiai. Nemažesnę reikšmę jauno žmogaus ugdymo procesui turi aplinka, kurioje sudaromos galimybės atsiverti (Šukytė, 2007). Dabartiniu metu, Lietuvoje didžiausias dėmesys skiriamas formaliam švietimui ir ugdymui, tačiau formalus privalomasis ugdymas vienas negali išspręsti tų uždavinių, kurie jam keliami ugdymo įstaigų koncepcijoje: laiduoti kuo visapusiškesnę fizinių, psichinių ir dvasinių jėgų plėtotę, sudaryti sąlygas atsiskleisti žmogaus individualybei. Pasak Kernytės (2004), „formalusis ugdymas suteikia jauniems žmonėms akredituotą kompetencijų paketą, reikalingą tolimesnei karjerai“. Kultūrinės saviraiškos poreikis šiuo metu sukuria didžiulį spaudimą formaliajam švietimui, kuris dažnai nepajėgus atliepti visų poreikių ir lūkesčių, nesukurdamas formaliojo turinio perkrovos pavojaus. Valstybinėje švietimo 2013 – 2022 metų strategijoje teigiama, kad „vien formaliuoju ugdymo turiniu nesuteikiama pakankamai galimybių saviraiškai, lyderystei realizuoti, charakteriui ir tapatybei sukurti, tautinei savimonei atsirasti, kultūros kūrėjo vaidmeniui įsisamoninti, kūrybos laisvei ir kūrybiškumui skleisti, gamtos pažinimui ir verslumui ugdyti“. Asmuo turi turėti galimybę papildomai plėtoti savo gabumus, tobulėti, tenkinti saviraiškos poreikius.

Neformalusis ugdymas dėl savo patyriminio ir socialinio pobūdžio suteikia kompetencijas, kurios įgalina jaunus žmones įsitraukti į bendruomenės gyvenimą, sėkmingiau įsitvirtinti studijose ir darbo rinkoje (Kernytė, 2004). Kuriant šiuolaikišką ir tuo pačiu savitą švietimo sistemą, siekiant jos struktūrinių elementų dermės, turi keistis ir neformalaus švietimo sistema, įgalinanti, įvairaus amžiaus asmenis, gyventi ir dirbti besikeičiančioje visuomenėje, todėl neformalus švietimas tampa vis labiau aktualus ir reikšmingas Lietuvos švietimo kontekste.

Neformalus švietimas Europoje yra pripažinta švietimo sritis, sprendžiant sudėtingą jaunų žmonių integravimosi į darbo rinką problemą (Neformaliojo švietimo koncepcija, 2005), tačiau kaip nurodo J. Ruškus, D. Žvirdauskas ir V. Stanišauskienė (2009), „dažniausiai nagrinėjamas tik kaip suaugusiųjų mokymasis, pabrėžiant jų asmeninį tobulėjimą, taikant įvairius mokymosi būdus bei naudojantis įvairiomis mokymosi aplinkomis“. Pirmiausia, norėdami suvokti, kas yra neformalusis švietimas, turime apžvelgti jo klasifikaciją bei vietą Lietuvos ir užsienio švietimo kontekste.

Užsienio šaltiniuose, mokyklinio amžiaus vaikų ir jaunimo neformalusis švietimas analizuojamas labai fragmentiškai, telkiant dėmesį į bendruosius ugdymo klausimus, o ne į neformaliojo ugdymo specifiką. Neformalusis švietimas, analizuojant jį plačiame pasaulinio švietimo kontekste, yra labai įvairių formų, orientuotas į labai įvairias visuomenės grupes, skirtas be galo įvairiems tikslams įgyvendinti (Ruškus, Žvirdauskas, Stanišauskienė, 2009). Neformalusis švietimas užsienyje skirstomas į kelias dalis (žr. 1 pav).



1 pav. Neformaliojo ugdymo klasifikacija.

Šaltinis: G. Petraitytė, A. Lingytė „Neformaliojo ugdymo tendencijos Lietuvoje ir pasaulyje“ (Vilnius: 2010)

G. Petraitytė, A. Lingytė (2010) visas šias neformalio švietimo dalis apibūdina taip:

Informalusis švietimas – tai, aki ugdymo metu, žinios įgyjamos nesąmoningai, iš geros ar blogos patirties. Šios žinios yra praktiškai neapibrėžtos ir jos tik papildo kitas žinias.

Paraformalusis švietimas – artimas formaliajam švietimui. Tačiau skiriasi vienu pagrindiniu aspektu: paraformalusis švietimas kinta atsižvelgiant esamas asmens ir bendruomenės gyvenimo situacijas.

Visuotinis švietimas apima tas mokymosi veiklas, kurios yra nuo formaliosios mokyklinės sistemos akivaizdžiai nutolusios, nors neprieštarauja pagrindiniams jos funkcionavimo principams.

Asmeninio tobulėjimo programos yra tipinė mokymosi visą gyvenimą įgyvendinimo forma, nes jos tenkina poreikį įprasminti laisvalaikį ir laidžia pajusti gyvenimo pilnatvę.

Taigi, pasauliniu mastu, neformalusis švietimas atsiskleidžia per daugelį formų.

Lietuvoje neformaliojo švietimo veikla organizuojama pagal bendruosius švietimo sistemos principus, šiai veiklai keliamas pagrindinis tikslas – sudaryti sąlygas kiekvienam vaikui patenkinti interesus, saviraiškos poreikius, plėtoti savo gabumus. Iki 2003 m. mokslinėje literatūroje, Lietuvos teisės aktuose, reguluojančiuose švietimo sritį, vaikų laisvai pasirenkamai veiklai po pamokų apibūdinti vartojamos skirtingos sąvokos: neformalusis vaikų švietimas, jaunimo neformalus ugdymas, papildomas ugdymas, popamokinė, užmokyklinė, užklausinė veikla (Šukytė,

2007). Nuo 2011 liepos 1 d. įsigaliojus naujamai Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo redakcijai, įteisinta nauja vaikų neformaliojo švietimo dalis – formalųjį švietimą papildantis ugdymas.

Literatūros šaltinių analizė, atskleidė, kad neformalusis švietimas įvairių mokslininkų yra apibrėžiamas labai panašiai. Anot Mockevičienės (2002), „neformalus švietimas – bet koks organizuotas ugdymo procesas, vykstantis už formaliojo ugdymo sistemos ribų“. Tai sudėtinė švietimo sistemos dalis, egzistuojanti lygiagrečiai formaliojo švietimo, skirtas vaikų ir jaunimo gebėjimams atskleisti, saviraiškos poreikiams, kūrybiškumui plėtoti, turiningai praleisti laisvalaikį, socializacijai ir nusikalstamumo prevencijai skirtingose ugdymo institucijose ir jų centruose įgyvendinti (Mockevičienė, 2004). Kernytė (2004) teigia, kad neformalusis ugdymas dėl savo patyriminio ir socialinio pobūdžio suteikia kompetencijas, kurios įgalina jaunus žmones įsitraukti į bendruomenės gyvenimą, tuo tarpu ir sėkmingiau įsitvirtinti studijose ir darbo rinkoje. Sprindžiūnas, (2002); Barkauskaitė, (2004) teigia, jog „popamokinė veikla yra taip pat neatsiejama mokinio asmenybės ugdymo dalis, stiprinanti savarankiškumą, kūrybiškumą, iniciatyvumą, pilietiškumą, lavinanti vaizuoję, komunikabilumą (Sprindžiūnas, 2002; Barkauskaitė, 2004). Neformaliojo vaikų švietimo koncepcijoje (2005), neformalusis vaikų švietimas apibrėžiamas kaip „kryptinga veikla, padedanti vaikui įgyti kompetencijos, tapti sąmoninga asmenybe, sugebančia atsakingai ir kūrybingai spręsti savo problemas ir aktyviai veikti visuomenėje bei prisitaikyti prie kintančios aplinkos“ (Neformaliojo švietimo koncepcija, 2005).

Taigi, neformaliojo švietimo pagrindinis tikslas – per kompetencijų ugdymą formuoti asmenį, kuris sugebėtų tapti aktyviu visuomenės nariu, sugebančiu sėkmingai joje veikti. Taip ši veikla turėtų jam padėti tenkinti pažinimo, lavinimosi ir saviraiškos poreikius.

Popamokinė veikla – labai svarbi mokinių užimtumo sritis, suteikianti galimybes atsiskleisti gabumams, leidžianti pagilinti ir praktiškai panaudoti žinias įgytas pamokų metu (Popamokinės veiklos veiksmingumas, 2003). Gerai organizuotoje veikloje vaikas turės galimybę pažinti save, savo vidinius poreikius, jaus dvasinį pasitenkinimą, vyks sėkminga jo, kaip jauno žmogaus, socializacija. Todėl bet koks neformaliojo švietimo proceso organizavimas pirmiausiai turi prasidėti nuo mokinių poreikių suvokimo (Kvietkienė, 2002).

Šiuolaikinio, globalėjančio pasaulio įvykiai vis dažniau demonstruoja, kad dabartinis jaunimas vis sparčiau krypsta į blogąją pusę. Negalėdami savęs realizuoti mokykloje, mokiniai dažniausiai grupuojasi su bendraamžiais, kur vertybės suprantamos visai kitaip arba jų iš viso nėra. Toks bendravimas ir susibūrimai daro negatyvią įtaką patiems paaugliams. Jie lengvai pasiduoda narkotikams, alkoholiui, įsitraukia į nusikalstamą veiklą. Tam, kad gerinti mokinių gyvenimo kokybę, jų laisvalaikio praleidimą, mokykla turi pasirūpinti tinkamu popamokinės veiklos organizavimu (Barkevičienė, 2011). Neformalusis vaikų švietimas yra svarbus ir kaip žalingų įpročių, vaikų nusikalstamumo prevencijos priemonė. Tinkamas vaikų neformaliojo švietimo

veiklos organizavimas ir įgyvendinimas – įdomi veikla po pamokų – atitraukia vaikus nuo tuščio, beprasmiško laiko leidimo, žalingų įpročių, nusikalstamumo. Meninė, techninė, sportinė ir kita veikla sudaro vaikams ir jaunimui sąlygas įgyvendinti savo saviraiškos ir bendravimo poreikį, ugdyti tautinę ir kultūrinę savimone (Petronienė, 2011). Pasak Sprindžiūno (2002) „jeigu mokiniai savo noru įsitraukia į popamokinę veiklą ir gali teikti pasiūlymus, kaip ją tobulinti, ir į juos atsižvelgiama, jiems geriau sekasi savo norus bei iniciatyvą įgyvendinti, išreikšti kūrybiškumą“ (Sprindžiūnas, 2002).

Dapkienė (2002) teigia, kad laisvalaikio veikla yra ne tikslas, o kiekvieno mokinio įvairiapusio ugdymo priemonė, kai tos veiklos nėra, yra žalinga mokiniams daugeliu atžvilgiu:

- nesudaromos sąlygos įvairiapusiems gebėjimas ugdytis;
- mažinamas aktyvumas ir domėjimasis socialine aplinka;
- ugdomas abejingumas, uždarumas, pasyvumas;
- sudaromos sąlygos ieškoti atsitiktinių bendraminčių;
- emociškai pavargusiems mokiniams trukdoma įveikti dvasines krizes, atsipalaiduoti, patirti sėkmę.

Todėl itin svarbu teikti kokybiškas neformaliojo švietimo paslaugas, „kryptingai panaudoti mokymo ir nepamokinės veiklos galimybes mokinių elgesio kultūrai formuoti, įtraukiant moksleivį į aktyvią praktinę veiklą, ugdymo procesą, kaupiant dorovinio elgesio įpročius“ (Barkauskaitė, 2004). Galima teigti, jog tinkamas neformaliojo švietimo paslaugų organizavimas yra itin reikšmingas vaiko tolimesniam ugdymuisi. Kai kurie tyrimai rodo, kad paaugliai popamokinėje veikloje nepakankamai dažnai veikia savarankiškai: jie retai noriai įsitraukia į veiklą, savo noru pasirenka veiklos būdus bei priemones, ypač teikia siūlymus ir imasi vertinti veiklos rezultatus.

Taigi, neformaliojo vaikų švietimo sistema turi funkcionuoti taip, kad vaikas galėtų:

- gilinti, papildyti žinias, įgytas formaliojo ugdymo metu;
- menine, sportine ar kitokia veikla realizuoti saviraiškos poreikius;
- ugdyti save kaip socialinį subjektą: laisvai nevaržomai bendrauti su vienmečiais, jaunesniais ar vyresniais už save, įvairių tautybių ar įsitikinimų žmonėmis;
- ugdyti kompetencijas, būtinas aktyviai ekonominei veiklai, profesinei karjerai;
- ugdyti pilietiškumą, tautinę ir kultūrinę savimone.

Apibendrinant galima teigti, kad neformalusis švietimas yra papildoma po pamokų organizuojama veikla, kuri padeda vaikui įgyti kompetencijas, tapti sąmoninga asmenybe, sugebančia atsakingai ir kūrybiškai spręsti savo problemas ir aktyviai veikti visuomenėje bei prisitaikyti prie kintančios aplinkos. Tinkamai organizuojama popamokinė veikla padeda vaikui išvengti žalingos veiklos ir būti socialiai aktyviam įvairioje visuomeninėje veikloje.

1.1.2 Dokumentų reglamentuojančių neformalųjį vaikų švietimą turinys

Neformalusis švietimas Lietuvoje yra reglamentuojamas, remiantis konceptualiais ir strateginiais valstybiniais dokumentais, įstatymais:

- Lietuvos Respublikos švietimo įstatymu (priimtas Lietuvos Respublikos Seimo 2011 m. kovo 17 d. Nr. XI-1281);
- Valstybinės švietimo strategijos 2003 – 2012 metų nuostatos ir šių nuostatų įgyvendinimo programa (patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 m. sausio 24 d. nutarimu Nr. 82);
- Vaikų ir jaunimo socializacijos programa (patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2010 m. spalio 11 d. įsakymu Nr. V-1715);
- Neformaliojo vaikų švietimo koncepcija (patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2012 m. kovo 29 d. įsakymu Nr. V-554).

Remiantis Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo 2 skirsniu, švietimo sistema skirstoma:

1. formalųjį, kuris susideda iš pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo, formalaus profesinio mokymo ir aukštojo mokslo studijų;
2. neformalųjį, kuris apima ikimokyklinį ir priešmokyklinį ir kitą neformalųjį vaikų ir suaugusiųjų švietimą, taip pat formalųjį švietimą papildantį ugdymą;
3. savišvietą;
4. švietimo pagalbą, kuri susideda iš profesinio orientavimo, taip pat teikia švietimo informacinę, psichologinę, socialinę, pedagoginę, specialiąją pedagoginę ir specialiąją pagalbą, sveikatos priežiūrą mokykloje, konsultacinę, mokytojų kvalifikacijos tobulinimo ir kitą pagalbą.

Valstybinės švietimo strategijos 2003 – 2012 metų nuostatuose akcentuojama švietimo – formaliojo ir neformaliojo – misija „padėti asmeniui suvokti šiuolaikinį pasaulį, įgyti kultūrinę bei socialinę kompetenciją ir būti savarankišku, veikliu, atsakingu žmogumi, norinčiu ir gebančiu nuolat mokytis ir kurti savo bei bendruomenės gyvenimą“. LR švietimo įstatyme neformalusis švietimas apibrėžiamas kaip „švietimas pagal įvairias švietimo poreikių tenkinimo, kvalifikacijos tobulinimo, papildomos kompetencijos įgijimo programas, išskyrus formaliojo švietimo programas“. Taipogi, nurodoma, kad neformaliojo vaikų švietimo paskirtis – „tenkinti mokinių pažinimo, lavinimosi ir saviraiškos poreikius, padėti jiems tapti aktyviais visuomenės nariais“. Neformalusis ugdymas taip pat sąveikauja su savišvieta per:

- ugdymosi erdves – asmuo būdamas formaliojo švietimo ir neformaliojo ugdymo sistemos dalyvis, aktyviai lankosi musiejuose, bibliotekose;

- ugdymo teikėją – muziejai, bibliotekos, kultūros centrai gali teikti neformaliojo ugdymo paslaugas ir sudaryti sąlygas savišvietai.

Neformaliojo vaikų švietimo koncepcijoje (2005) teigiama, kad Lietuvos Respublikos Švietimo įstatyme vartojamą sąvoką „*neformalusis vaikų švietimas*“ siūloma keisti sąvoka „*pasirenkamasis vaikų ugdymas*“. Pasirenkamąjį vaikų ugdymą siūloma skirstyti į:

- formalųjį švietimą papildantį ugdymą, kurio paskirtis – pagal ilgalaikes programas sistemiškai plėsti tam tikros srities žinias, stiprinti gebėjimus ir įgūdžius bei suteikti asmeniui papildomų dalykinių ir bendrųjų kompetencijų;
- neformalųjį vaikų ugdymą, kurio paskirtis – ugdyti vaiko gyvenimo įgūdžius, asmenines, socialines ir kitas bendrąsias kompetencijas.

Neformalusis ugdymas gali vykti atskirai, savarankiškai nuo formaliojo švietimo, pagal neformaliojo ugdymo programas, kurias gali teikti akredituotos neformaliojo ugdymo įstaigos arba licencijuoti neformaliojo ugdymo teikėjai. Neformalusis ugdymas ir formalusis švietimas kaip vienas kitą papildantys reiškiniai, gali būti realizuojami įvairiais būdais:

- per mokytoją (mokytoją, auklėtoją, pedagogą ir kt.), jei jis turi atitinkamą pasirengimą ir kompetencijas dirbti formaliojo švietimo ir neformaliojo ugdymo srityse;
- per ugdymo (-si) erdves – formaliojo švietimo aplinkos naudojamos kaip neformaliojo ugdymo erdvės ir atvirkščiai;
- ugdymo teikėją – formaliojo švietimo mokyklos gali būti ir neformaliojo ugdymo teikėjais;
- taikant neformaliojo ugdymo metodus formaliajame švietime;
- per ugdymo programas.

Neformalusis švietimas yra neatsiejama Lietuvos švietimo koncepcijos (2005) dalis, todėl pirmiausia remiasi bendraisiais jos principais: aktualumo, demokratiškumo, prieinamumo, individualizavimo. Vaikų ir jaunimo socializacijos programoje pabrėžiamas neformaliojo vaikų švietimo vaidmuo įgyvendinant užimtumo, prevencijos ir edukacines programas, lemiančias sėkmingą vaikų ir jaunimo socializaciją, ugdančius jų kultūrinę brandą, pilietiškumą, socialinius įgūdžius, saviraišką, gebėjimus ir polinkius.

Neformaliojo vaikų švietimo koncepcijoje (2005) suformuluoti tokie neformaliojo vaikų švietimo uždaviniai:

- ugdyti ir plėtoti vaikų kompetencijas per saviraiškos poreikio tenkinimą;
- ugdyti pilietiškumą, tautiškumą, demokratišką požiūrį į pasaulėžiūrą, įsitikinimų ir gyvenimo būdų įvairovę;
- lavinti gebėjimą kritiškai mąstyti, rinktis ir orientuotis dinamiškoje visuomenėje;
- spręsti socialinės integracijos problemas; mažiau galimybių turinčių (esančių iš kultūriškai, geografiškai, socialiai – ekonomiškai nepalankios aplinkos ar turinčių specialiųjų poreikių),

ypatingų poreikių (itin gabių ir talentingų) vaikų, iškritusių iš švietimo sistemos integravimas į visuomeninį gyvenimą, socialinių problemų sprendimas;

- padėti spręsti integravimosi į darbo rinką problemas.

LR Švietimo įstatymo, 14 straipsnyje nurodyta, kad „neformaliojo švietimo programos vykdo neformaliojo vaikų švietimo ir kitos švietimo įstaigos, laisvieji mokytojai, kiti švietimo teikėjai. Neformaliajam vaikų švietimui priskiriamas taip pat ir formalųjį švietimą papildantis ugdymas, kurį vykdo muzikos, dailės, kitos menų ir sporto mokyklos“. Valstybinėje švietimo 2013 – 2022 metų strategijoje nurodoma, kad „į neformalųjį švietimą menkai įtraukiami arba neįsitraukia muziejai, bibliotekos, kitos kultūros, meno įstaigos ir kiti potencialūs neformaliojo švietimo teikėjai“. Pagal LR Švietimo įstatymą, Švietimo ir mokslo ministerija atlieka šias funkcijas: iš dalies užtikrina neformaliojo vaikų švietimo kokybę; apibrėžia neformaliojo vaikų švietimo mokyklos tipą, vykdomas programas ir jų reikalavimus; vykdo valstybinių neformaliojo vaikų švietimo steigėjo funkcijas.

Apibendrinant galima teigti, kad neformalusis švietimas yra organizuojamas remiantis konceptualiais ir strateginiais valstybiniais dokumentais, įstatymais, per Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerijos įsteigtas įstaigas, kuriose vykdoma įvairiapusė neformaliojo švietimo veikla respublikos moksleiviams.

1.2 MOKYKLŲ STRATEGINIO VALDYMO TOBULINIMAS

1.2.1 Strateginio valdymo samprata ir reikšmė

Strateginio valdymo, strateginių planų kūrimas bei tobulinimas – vienintelis būdas mokykloms išlikti vykstant kaitai. Tobulinimas kaip kaitos strategija apima ne tik centro inicijuotų programų ar pasirinktų naujovių įgyvendinimą, bet ir ugdymui palankių sąlygų įvedimą mokykloje. Sparčios kaitos, naujovių pertekliaus laikais mokyklos turi pajėgti ne tik išskirti prioritetinius politikos ar naujovių tikslus ir pritaikyti juos mokyklos poreikiams bei siekiams, bet ir sukurti vidines sąlygas tam daryti. Kadangi mokyklos sėkmė ir tobulinimo efektyvumas yra tinkamai parengtos ir įgyvendintos strategijos rezultatas, tai teorinę analizę pradėsime nuo strategijos sampratos ir strateginio valdymo sistemos.

Norint tobulinti organizacijos strateginį valdymą, pirmiausia, reikia suvokti, kas tai yra pati strategija. Lietuvių ir užsienio autorių mokslininkai pateikia įvairius apibrėžimus.

Terminas strategija yra vartojamas įvairiame kontekste. Pirmasis mokslinis strategijos apibrėžimas pateiktas A. D. Chandler (1962). Jo manymu, „strategija apima tris pagrindinius elementus: organizacijos veiklos kryptį, ją atitinkančius tikslus, visų pirma – ilgalaikius, ir šių tikslų

pasiekimui reikalingus išteklius bei veiklos būdus“ (Jucevičienė, Jucevičius, Janiūnaitė, Cibulskas, 2003). Kiti mokslininkai strategiją apibūdina kaip plačią programą, apimančią organizacijos tikslų suformulavimą ir įgyvendinimą. Minzberg (1996) strategiją apibrėžia taip: „strategija – tai organizacijos veiklos per tam tikrą laiką sistema“. R. Jucevičius 1997, savo darbuose strategiją supranta kaip „tikslingą organizacijos elgseną konkrečioje veiklos erdvėje, o ne atskirų, tarpusavyje susietų veiksmų planą. Ji gali būti numatyta arba spontaniška“. Fidler (2006), remdamasis kitų mokslininkų darbais, strategiją įvardija dvejopai: (1) „strategija yra organizacijos kryptis ir užmojis per ilgą laikotarpį, kai organizacija įgyja pranašumą pertvarkydama savo išteklius beisikeičiančioje aplinkoje tam, kad atitiktų rinkos poreikius ir patenkintų interesų grupių lūkesčius“, (2) „strategija yra schema arba planas, sujungiantis pagrindinius organizacijos tikslus, politiką ir veiklos segmentus į darnią visumą“.

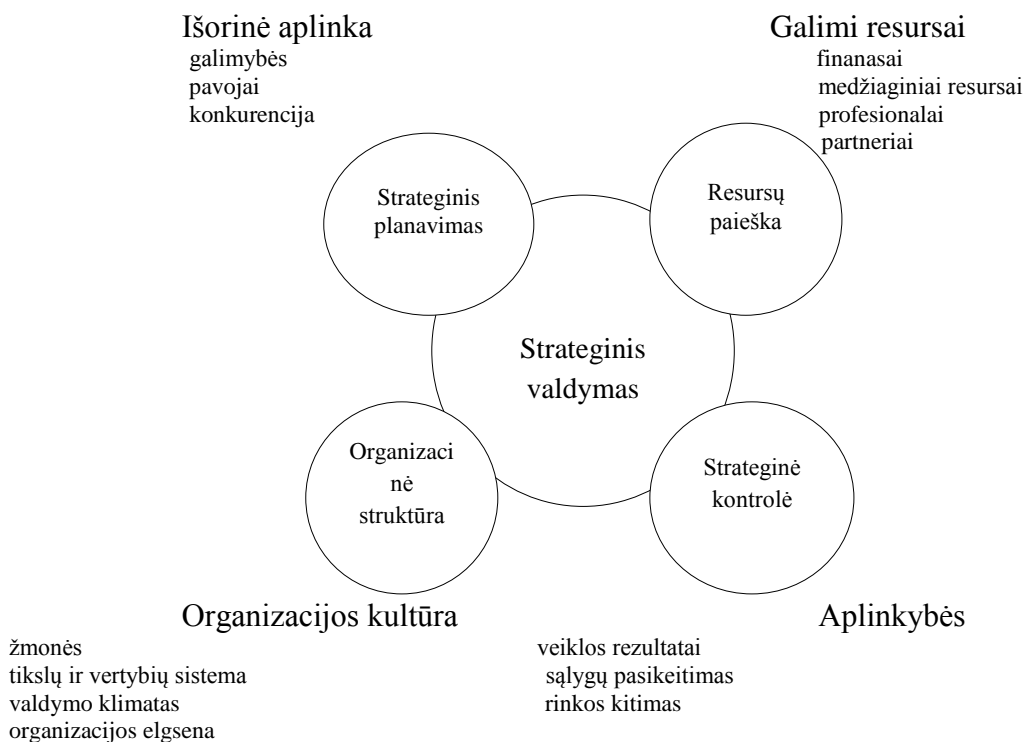
Anot, Helfenbein, Seims ir Ruhe (2005), „strategija – tai numatymas, ką reikia daryti ilgalaikėje perspektyvoje ir kodėl reikia tai daryti. Formuluojuant strategiją sukuriamas planas, kuris nurodo konkrečius organizacijos tikslus“. Strategija leidžia matyti visuminį vaizdą, numatyti įvykius toli į priekį. Strategija apibūdinama kaip ilgalaikis planas, tačiau trukmė nėra esminis strategijos bruožas. Svarbiau yra strateginių sprendimų ryšys su numatoma ateities perspektyva. (Akučaitė, Svirskienė, 2007). S. Stoškus, D. Beržinskienė strategiją apibūdina taip: „tai sprendimų visuma, įvardijanti svarbiausius ateities tikslus, veiksmus ir priemones tiems tikslams pasiekti. Tai aplinkybių, siekių, galimybių ir veiksmų junginys, leidžiantis įgyvendinti organizacijos misiją“. R. Jucevičius, P. Jucevičienė, B. Janiūnaitė, G. Cibulskas (2003) siūlo tokį strategijos apibrėžimą: „strategija – tai pagrindinio veiklos tikslo nustatymas bei jo siekiui reikalingų išteklių ir veiklos būdų sistemos parinkimas taip, kad būtų galima maksimaliai pasinaudoti esamomis galimybėmis bei minimizuoti pavojus“. Pasak A. Vasiliausko (2006): „strategija – sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti“. B. Fidler (2006) teigimu, strategija atsižvelgia į:

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

Organizacija, norėdama sėkmingai siekti savųjų tikslų, turi turėti savo strategiją ir ją sukurti pati. Tuo pačiu metu gali būti kelios strategijos, tačiau bendroji strategija yra viena, jungianti kelias žemesnio lygio strategijas (Jucevičienė, Jucevičius, Janiūnaitė, Cibulskas 2003).

Taigi, galima teigti, kad strategijos apibrėžimai įvairiuose šaltiniuose traktuojami pakankamai skirtingai, kadangi atskiri mokslininkai pateikia savitą požiūrį, išryškindami tik jiems svarbiausius strategijos bruožus. Bendru požiūriu, strategija yra galutinis taškas pasiekti tikslams ir nuoroda, kaip būtų galima tuos tikslus įgyvendinti.

P. Jucevičienės, R. Jucevičiaus (2007) teigimu, švietimo praktikoje strateginio valdymo prirėikė pradėjus reikštis informacinės ir žinių visuomenės vertybėms, požymiams, ženklams, kurių keliami iššūķiai tapo stimulu siekti besimokančios visuomenės. Šie iššūķiai lėmė esminę švietimo kaitą, kuri kiekvienoje švietimo institucijoje reiškiasi gana unikaliomis sąlygomis ir netgi esant sunkiai nuspėjamai bendrai ateičiai. Strateginio valdymo sąvoka yra įvairiai traktuojama skirtingų lietuvių ir užsienio autorių. Strateginį valdymą, kaip sisteminių požiūrį, kuris turėtų apimti visą organizaciją, apibūdina užsienio autorius Ansoff (1984), kuris teigia, jog „strateginis valdymas – tai sisteminis požiūris į didėjančią ir vis svarbesniu tampantį bendrąją visos organizacijos valdymą, kuriuo remiantis nustatomas organizacijos ir ją supančios aplinkos ryšys, kad būtų galima užtikrinti sėkmingą įmonės veiklą ateityje, išvengiant aplinkos sukuriamų netikėtumų“. Tam, kad geriau suprastume strateginio valdymo sąvoką, pirmiausia reikia žinoti jo sudedamąsias dalis, 2-ame paveiksle pateikta schema glaustai vaizduoja į ką reikėtų atkreipti dėmesį, norint efektyviai vykdyti organizacijos strateginį valdymą: strateginį planavimą, resursų paiešką, organizacinę struktūrą ir strateginę kontrolę. Visi šie strateginio valdymo elementai yra glaudžiai susiję ir efektyviai funkcionuoja vienas kitą papildydami. Grafiškai strateginio valdymo schema atsispindi pirmame paveiksle (žr. 2 pav.)



2 pav. Strateginio valdymo schema.

Šaltinis: R. Jucevičius „Mokyklos strategija“ (Kaunas: 2003)

Lietuvių autoriai strateginį valdymą apibūdina gana panašiai. A. Vasiliauskas (2005) strateginį valdymą apibrėžia taip: „labiausiai paplitęs ir pripažintas apibūdinimas, jog strateginis valdymas – tai nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorės aplinkos pokyčių ir efektyviai išnaudoja savo turimą potencialą“. M. Arimavičiūtės (2006) teigimu, „organizacijos strateginiu valdymu laikomas nuolatinis, dinamiškas ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau naudoja išteklius“. R. Dukynaitė ir R. Ališauskas (2005) strateginį valdymą apibūdina taip: „strateginis organizacijos valdymas apima ir pačios strategijos pasirinkimą, ir išteklių mobilizavimą, ir kasdienį jo įgyvendinimą, ir nuolatinę pažangos stebėseną, ir strateginių „pamokų“ išgryninimą iš sukauptos patirties“. P. Jucevičienės ir R. Jucevičiaus (2006) požiūriu, strateginio valdymo paskirtis – nuolatinis, dinamiškas, nuoseklus procesas, kurio tikslas – organizacijos harmonija su jos aplinka (veiklos sąlygos, interesų grupės). Pasak M. Arimavičiūtės (2005) strateginio valdymo nauda – įstaigai, tai aiškus reikalavimų suformulavimas, konkrečių ir aiškių darbų nuleidimas kiekvienam, suinteresuotumas, tikėjimas ir entuziastingumas. Visa tai leidžia geriau išnaudoti turimus išteklius ir pasiekti strategijoje užsibrėžtų tikslų. Taigi, bendra strateginio valdymo paskirtis gali būti suprantama kaip nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo siekiama organizacijos kaip visumos harmonijos su ją supančia aplinka.

1.2.2 Strateginio valdymo reikšmė efektyviam mokyklos veiklos organizavimui

Pagrindinis strateginio valdymo elementas yra planavimas. Pasak M. Arimavičiūtės, D. Požeckienės (2013), mokyklos plėtros planavimas turėtų būti laikomas priemone, padedančia joms įvykdyti veiklą taip, kad ji būtų tikslinga ir nuosekli. Mokyklos negali nekeisti savo veiklos, nes joms reikia įvykdyti ambicingus tikslus ir kartu palaikyti tam tikrą ankstesnės veiklos tęstinumą (Arimavičiūtė, Požeckienė, 2013). Strateginis planavimas susieja švietimo organizacijas su nuolat kintančia aplinka, apima visas jos veiklos sritis, orientuoja mąstymą ir veiklas į ateities perspektyvas, padeda išlaikyti ateities kompelksiškumą, kryptingumą, tikslingumą, efektyvumą (Gricienė, Gumuliauskienė, 2010).

Mokslininkai įvairiai apibrėžia planavimo sąvoką. R. Želvys (2001) apibūdina planavimą, kaip „nenutrūkstantį procesą, kurio metu atsižvelgiama į organizacijos viduje ir aplink ją vykstančius pokyčius. Planavimo metu nustatomi tikslai ir priemonės tikslams įgyvendinti“. James A.F., Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr. (2000) planavimą apibrėžia kaip „nenutrūkstamą procesą, atspindintį supančios aplinkos pokyčius bei prisitaikymą prie jų. Jų teigimu, planavimas nėra vienkartinis veiksmas su aiškia pradžia ir pabaiga“. S. Stoškaus, D.

Beržisnkienės (2005) teigimu, „strateginis planavimas – tai analitinis ir kūrybinis procesas, kuris leidžia nustatyti, kur mes esame dabar, ką norim pasiekti bei kokiomis priemonėmis tai padaryti? Tai geriausios ateities ir geriausio kelio į šią ateitį identifikavimas“. A. Vasiliauskas (2006) strateginį planavimą apibūdina taip: „strateginis planavimas – vienas iš planavimo tipų, kurio tikslas apibrėžti strateginius organizacijos tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams įgyvendinti. Kitu aspektu – formalizuota sistema, užtikrinanti viso strateginio valdymo proceso realizavimą organizacijoje“. R. Mečkauskienės (2008) teigimu, planavimas yra viena iš keturių vadovo valdymo funkcijų, kurią jis atlieka planuodamas įvairias mokyklos veiklas, „planuojant svarbu numatyti priemones, resursus, atsakingus asmenis, rezultatus ir nusistatyti laiko ribas“. Anot B. Fidler (2006), strateginis planas vertingas tuo, kad:

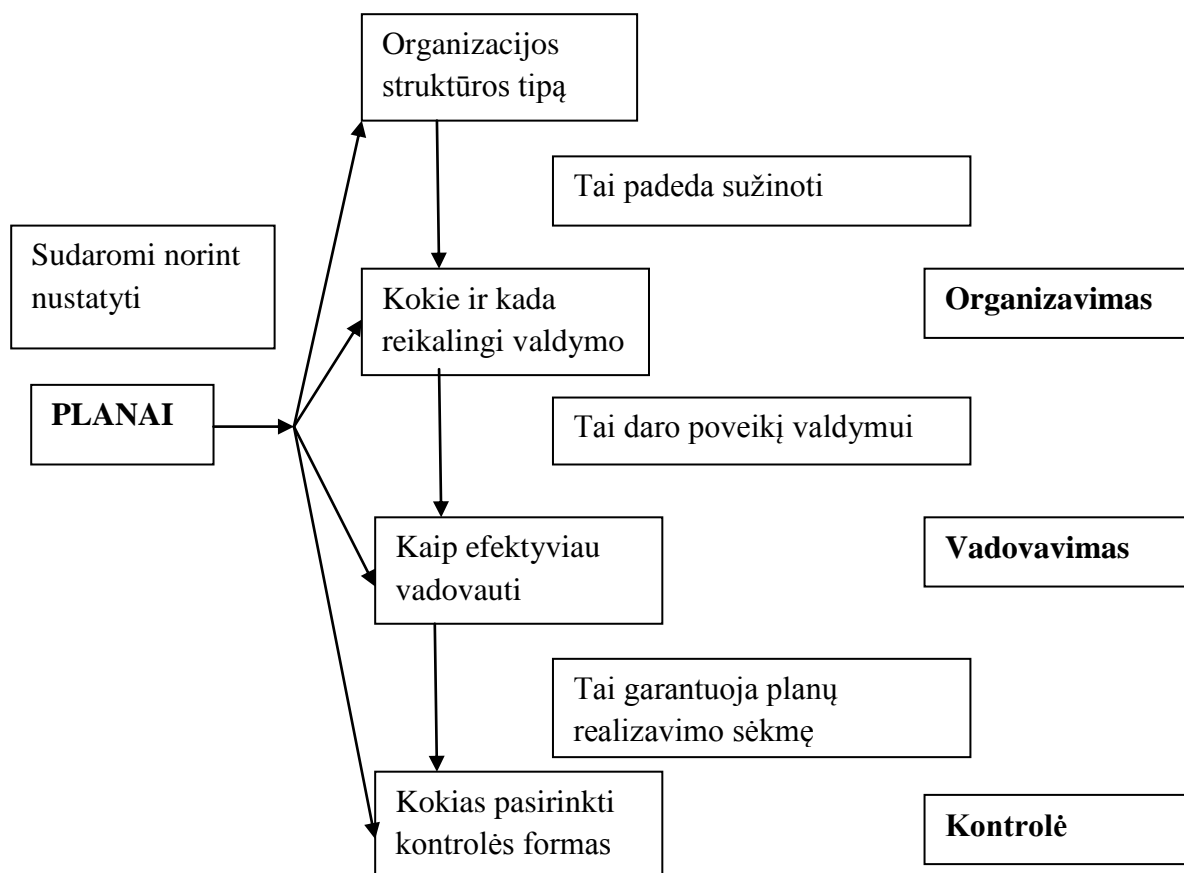
- į netikėtas galimybes ir grėsmes galima reaguoti pagal esamą planą, nekuriant tam specialių planų;
- įvardytos prielaidos, kuriomis jis pagrįstas, todėl galima stebėti, ar jos nekinta; prioritetus galima išvelgti ir pasirinkti, o ne atrasti atsitiktinai;
- pastangas galima derinti ir koordinuoti, kad būtų pasiektas geresnis efektas; visas personalas pamato, kokie organizacijos siekiai;
- mokiniai ir personalas gali pasinaudoti išsamesne informacija, rinkadamiesi konkrečią mokyklą.

V. Beresnevičiūtė, G. Kadziauskas, R. Diržys (2006) įvardina tokias strateginio planavimo savybes:

- Strateginis planavimas yra susijęs su prisitaikymu prie besikeičiančios aplinkos. Sudarant strateginius planus mes turime atsižvelgti ne tik į tai, ko patys norime, tačiau ir į besikeičiančią aplinką, kuri neišvengiamai įtakoja mūsų veiklą.
- Strateginis planavimas yra nukreiptas į ateitį. Praeitis planuojant reikalinga tik tiek, kiek galima iš jos spręsti apie ateitį ir pasimokyti nebedaryti tų pačių klaidų.
- Strateginis planavimas yra išsamus ir visapusiškas. Jis apima ne tik tiesiogiai su veikla susijusius klausimus, bet viską, kame funkcionuoja organizacija – politika, ekonomika, socialinė situacija, technologijos ir t.t.
- Strateginis planavimas yra susitarimo ieškojimo procesas. Tai yra svarbiausia strateginio planavimo proceso savybė. Čia svarbu pabrėžti, kad susitarimas turi būti priimtas pritariant kiekvienam organizacijos atstovui. Balsavimas šiame procese netinka. Jis sudaro galimybę priimti sprendimą prieš kieno nors valią. Tokiu atveju organizacija įgys šiai strategijai besipriešinančių atstovų savo pačios viduje.

Taigi, strateginis planavimas būtinas, kad organizacija galėtų sėkmingai tobulinti valdymą, atsižvelgti į galimybes ir grėsmes, privalumus ir trūkumus, išorinės aplinkos veiksmus.

Planavimas – valdymo veiksmingumo garantas, nes sudaro pagrindą kitoms funkcijoms realizuoti. Planavimo ir kitų funkcijų ryšys parodytas 3 pav.



3 pav. Planavimo įtaka kitoms vadybos funkcijoms.

Šaltinis: S. Stoškus, D. Beržinskienė „Mokyklos strategija“ (Kaunas: 2005)

Pasak, S. Stoškaus, D. Beržinskienės (2005), planai padeda identifikuoti organizacijos tipą, valdymo struktūrą, parodo efektyvų vadovavimą ir tinkamos kontrolės formas pasirinkimą. Planavimo metu nustatomi tikslai ir numatomos priemonės šiems tikslams realizuoti, atsižvelgiama į organizacijos viduje ir aplink ją vykstančius pokyčius. Neturint plano, galimybės pasiekti tikslą tampa labai neaiškios, sunku vadovauti žmonėms ir įvertinti organizacijos darbo veiksmingumą, t.y. realizuoti kitas funkcijas. Pasak G. Cibulsko, „strateginio planavimo užduotis mokyklose – padėti mokyklai veikti sujungus visą mokyklos veiklą ir visus subjektus į vientisą, bendro tikslo siekiančią sistemą“. D. Gricienės, A. Gumuliauskienės (2010) teigimu, strateginis planavimas „sudaro prielaidas nuolat įsivertinti pažangą ir pasiekimus, numatyti daugelį grėsmių, išvengti klaidų, išlaikyti organizacijos veikos tęstinumą kaitos kontekste, mobilizuoti ir nukreipti organizacijos darbuotojų veiklą svarbiausiems tikslams įgyvendinti“.

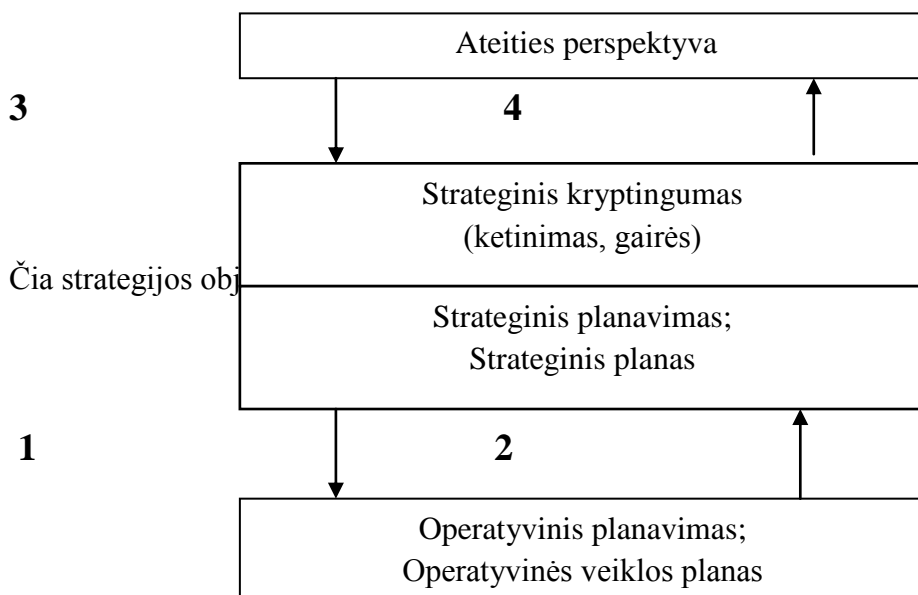
Švietimo strategijos planavimo problema yra ta, kad dažnai jaučiama, jog neįmanoma mokyklos lygmeniu kontroliuoti to, kas vyksta dėl išoriškai primetamų pokyčių. Tačiau kaip teigia

B. Davies ir E. Ellison (2006), toks pasiteisinimas dėl nesugebėjimo suformuoti tinkamos mokyklos strategijos yra nieko vertas. Kai kurie išorės veiksniai yra nuspėjami lengviau, kai kurie – sunkiau. Atitinkamai kai kuriuos mokyklos žingsnius numatyti yra lengviau, o kai kuriuos sunkiau. Vadinasi, mokykla savo strategijos atžvilgiu ir turėtų laikytis ne vieno, o bent dviejų požiūrių:

- strateginio planavimo;
- strateginio kryptingumo (Jucevičienė, Jucevičius, 2007).

Strateginio planavimo požiūris taikomas planuojant vidutinės trukmės strategiją laikotarpiui, per kurį galima numatyti mokyklos ateitį, kai strategiškai svarbios išorinės aplinkybės išsilaikys stabilios. Strateginio kryptingumo požiūris taikomas, kai stengiamasi numatyti mokyklos ateitį sunkiau nuspėjamomis aplinkybėmis.

Pasinaudodami Daves ir Ellison (2006) požiūriu į strategiją P. Jucevičienė ir R. Jucevičius (2007) pateikia išsamų mokyklos planavimo modelį (žr. 4 pav.).



4 pav. Mokyklos veiklos planavimo modelis.

Šaltinis: P. Jucevičienė, R. Jucevičius „Mokyklos strateginis valdymas“ (Kaunas: 2007)

Pagal šį modelį strateginis planavimas ir jo rezultatas – strateginis planas – lemia (1 rodyklė) operatyvinį planavimą ir operatyvinės veiklos planą. Operatyvinio plano sėkmingas ar mažiau sėkmingas vykdymas gali turėti įtakos poreikiui koreguoti strateginį planą (2 rodyklė). Taip pat matyti, kad ateities perspektyva lemia strateginio kryptingumo suformavimą (3 rodyklė), o strateginio kryptingumo realizavimas turi įtakos ateities perspektyvai (4 rodyklė).

P. Jucevičienė, R. Jucevičius (2007), atkreipia dėmesį į tai, jog ne visada strateginis planavimas yra galimas, kadangi atsižvelgdamas į aplinkos turbulentiškumą bei tos aplinkos supratimo laipsnį jis įvardina keturis organizacijų strateginius požiūrius:

- Strateginis planavimas. Jei aplinkos turbulentiškumas yra nedidelis ir organizacija ją gerai supranta, tada tokia organizacija gali adaptuotis prie šių pokyčių vykdydama strateginį planavimą.
- Atsirandanti strategija. Toks požiūris būdingas organizacijoms, gyvenančioms gana stabilioje aplinkoje ir turinčioms pakankamai žemą vadybos kompetenciją bei aplinkos suvokimo lygį. Tokios organizacijos pradeda spontaniškai „strateguoti“ tada, kai vykstantis pokytis jas „užkliudo“.
- Novatoriškumas, kūrybiškumas. Kada aplinkos turbulentiškumas yra didelis, o organizacijos vadovų supratimas apie ją yra žemas. Tada organizacijos struktūroms, veiklos vienetams, mokykloms, netgi atskiriems pedagogams paliekama laisvė kūrybiškai reaguoti į pasikeitimus, patiems ieškoti problemos sprendimo būdų. Tokioje organizacijoje vienu metu egzistuoja daug atskirų, nesusijusių strateginių iniciatyvų, vykdomų atsitiktinės sėkmės ir klaidų darymo bei jų taisymo principais.
- Strateginis ketinimas. Tai alternatyva strateginiam planavimui. Strateginis ketinimas – tai užsibrėžimas ypač aukšto lygio, didingų, tačiau ypatingai sunkių tikslų, kada aplinka greitai ir nenuspėjamai keičiasi ir kada ir kada vadovai yra aukštos kompetencijos ir sugeba suprasti principinius aplinkos aspektus. Strateginis ketinimas formuluojamas ir tada, kai atrodo, jog norimas suformuluoti strateginis tikslas yra nepasiekiamas.

Apibendrinant, galima teigti, kad strateginis planavimas yra procesas susidedantis iš tam tikrų etapų. Šių etapų sėkmingas realizavimas leidžia organizacijai sukurti strateginį planą, kurį įgyvendinus, organizacija panaudoja turimus privalumus, lengviau reaguoja į ateities pokyčius, išnaudoja palankius aspektus, neutralizuoja negatyvius reiškinius ir susikuria palankias veiklos sąlygas. Strateginis planavimas yra neišvengiamas siekiant efektyviai valdyti organizaciją, tobulinti jos valdymą, spręsti sudėtingas problemas.

Arbatauskas (1996); R. Želvys (2003), V. Targamadzė (2001) teigia, jog planuojant atliekami šie pagrindiniai žingsniai: organizacijos vizijos numatymas, organizacijos misijos formulavimas, dabartinės situacijos analizė, strateginių tikslų nustatymas, taktinių tikslų nustatymas, operatyvinių tikslų nustatymas, veiklos plano parengimas. B. Fidler(2006)teigimu, strateginio planavimo etape, pirmiausia, yra kuriama organizacijos ateities vizija, patikslinama misija ir pagrindiniai tikslai, organizacijos principų išskyrimas, ypač svarbus dalykas starteginių tikslų išskyrimas (ką organizacija planuoja pakeisti, patobulinti, norint pasiekti susikurtą įmonės ateities viziją).

Organizacijos vizija ir misija yra neatsiejamos strateginio valdymo proceso dalys. Be jų praktiškai neįmanoma sukurti jokios efektyvios strategijos, nes tik jos suformuoja organizacijos siekiamo būvio įvaizdį. „Vizija yra organizuotos ateities paveikslas ilgalaikiai ateičiai,

apibūdinantis, kodėl ir kaip organizacija konkuruos su kitomis organizacijomis „(Vasiliauskas, 2006). Vizija traktuojama kaip sąmoningai apibendrintas suvokimas, kodėl, kur ir kaip organizacija bei jos konkurentai konkuruos ateityje. Organizacijos vizija – tai pageidaujama organizacijos ateitis. Vizijoje turi būti numatyta, kokia, esant palankioms aplinkybėms, organizacija galėtų tapti po 5 ar 10 metų. Vizija – tai idealas, kurio organizacijos nariai įsipareigoja bendrai siekti. Dažniausiai organizacijos viziją numato aukščiausio lygmens vadovai, tačiau tam, kad vizija būtų veiksminga, ją turi apsvarstyti ir pritarti visi organizacijos nariai (Želvys, 2003). Panašiai viziją apibrėžia ir P. Jucevičienė, R. Jucevičius, B. Janiūnaitė, G. Cibulskas (2003) teigdami, kad „vizija – sąmoningai apibendrintas supratimas ir suvokimas apie tai, kokia organizacija bus, kodėl, kur ir kaip ji veiks ateityje“. Tam, kad vizija būtų efektyvi, ją reikia paskleisti organizacijoje taip, kad ji taptų asmeniškai reikšminga, motyvuojanti ir nukreiptų visų veiklą pasirinkta linkme. Viziją gali suformuluoti vienas žmogus, bet dažniausiai tai kolektyvinio darbo rezultatas. Kaip teigia P. Jucevičienė, R. Jucevičius, B. Janiūnaitė, G. Cibulskas (2003), norint sukurti viziją, reikia:

- sugebėti kūrybiškai analizuoti bei vertinti aplinką;
- pažinti visas galimas įtakos grupes;
- integruoti įvairių sričių žinias ir sugebėjimus, kad geriau būtų galima įsivaizduoti, kaip turėtų atrodyti organizacija ir jos veikla visoje aplinkoje.

Autoriai akcentuoja gebėjimą tinkamai analizuoti aplinką, o tam reikalingas ne tik žinoti teisinius dokumentus, švietimo strategijas, bet ir steigėjų nuomonę bei išorinės aplinkos įtaką. Žinios, gebėjimai ir praktinė patirtis – tai pagrindiniai aspektai, kurie yra pagrindas, kuriant viziją. Pasak V. Beresnevičiūtės, G. Kadziausko, R. Diržio (2006), vizija turi keletą labai svarbių kriterijų:

- aiškumas – mokyklos bendruomenė turi aiškiai suprasti, ko siekia;
- dalyvavimas kuriant – viziją kuria visa bendruomenė;
- motyvacinė vertė – vizijoje turi būti kažkas, ką pasiekę visi organizacijos atstovai galėtų didžiuotis ir, siekiant jos įgyvendinimo, darbuotojams reiktų prisimti iššūkį;
- galimybė vystytis – vizijoje turi būti nusakyta, ką organizacija turi pasiekti. Tai būtina geros vizijos sąlyga.
- Pasiekiamumas – viziją reikia formuoti taip, kad darbuotojai bent iš dalies galėtų jausti pasitenkinimą dėl savo pastangų ir galėtų matyti savo darbo rezultatą.

Kaip teigia minėti autoriai, geros vizijos kūrimui „trukdo organizacijos vidinės tradicijos, absurdiškumo baimė, organizacijos atstovų stereotipai, pervargę lyderiai, trumparegiškumas ir dalyvaujančių negatyvizmas, todėl vizijos kūrime turi dalyvauti ne tik vadovai, bet ir kiti mokyklos bendruomenės nariai, taip pat vaikai bei jų tėvai“.

Kurdama viziją, mokykla turi vadovautis filosofinėmis nuostatomis ir išpažįstama vertybių sistema. Mokykloms būdingas susiformavęs požiūris į save, savo veiklą, supančią aplinką, savo

darbuotojus bei klientus. Be to, egzistuoja profesiniai bei etiniai principai, bendrosios vertybės, kurių reikia laikytis. Kaip teigia R. Mečkauskienė (2007), „mokyklos filosofija – tai tarsi darbo ir elgesio principai, kuriais grindžiama kasdienė veikla. Kuriant mokyklos filosofiją didelę įtakos turi vadovo darbo stilius“. Mokyklos filosofijoje pateiktais teiginiais siekiama išryškinti bendruomenės požiūrį į vertybes. Taigi, vizija – tai mokyklos ateities vystymosi perspektyva, kurioje yra išreikšti mokyklos bendruomenės narių lūkesčiai.

Organizacijos misija - ilgalaikis ir pastovus organizacijos tikslas, paprastai dėl jos daugiausiai ginčijamasi, nes tai svarbiausia plano dalis. Misija turi būti lengvai suprantama, turi apibūdinti, kaip organizacija įsivaizduoja ateities veiklą. Misijos turinys atspindi bendrą organizacijos strategiją, glaustai apibūdina tikslus ir pagrindinius organizacijos paslaugų ar produkcijos vartotojų, akcininkų, tiekėjų bei darbuotojų siekius, (Lagvinienė, Vengrienė, 2005). R. Želvy (2003) organizacijos misiją apibrėžia keleriopai: tai dabartinės organizacijos paskirties apibūdinimas; turi atspindėti organizacijos pobūdį, veiklos specifiką, kuo organizacija skiriasi nuo panašaus tipo organizacijų; atskaitos taškas organizuojant kasdienę veiklą siekiant ateities vizijos; apibrėžiama ne daugiau kaip penkiasdešimt žodžių ir skirta ne tik organizacijos nariams; įstaigos vizitinė kortelė skirta kitiems nariams, organizacijoms. Tai neatsiejama organizacijos įvaizdžio dalis. Neaiškiai arba netiksliai suformuluota, ji gali stipriai pakenkti bendram organizacijos įvaizdžiui. Misijos formuluotės paskirtis – pateikti glaustą informaciją apie tai, kokia yra mokyklos paskirtis ir kokio veiklos rezultato ji siekia (Jucevičienė, Jucevičius, Janiūnaitė, Cibulskas, 2003).

V. Beresnevičiūtės, G. Kadziausko, R. Diržio (2006) teigimu, gerai suformuluota misija pasižymi šiomis savybėmis:

- misija yra aiški ir trumpa, ją gali suprasti kiekvienas klientas, rėmėjas, partneris ar organizacijos darbuotojas;
- misija nubrėžia gaires veiklai, aiškiai nurodo veiklos kryptį, nedetalizuojant konkrečių darbų;
- misija apibrėžia, kam organizacija tarnauja;
- misija yra įkvepianti. Žmonės nori dirbti prasmingą darbą, todėl misija turi būti verta jos darbuotojų;
- misija turi būti priimtina organizacijos nariams, nes tik jie gali misiją įgyvendinti;
- misija turi būti suprantama esantiems už organizacijos ribų;
- misija apibrėžia organizacijos unikalumą. Organizacijų, kurios užsiima panašia veikla yra nemažai, todėl svarbu, kad kiti galėtų išskirti įstaigą iš kitų ir aiškiai suprasti, kodėl nori bendradarbiauti.

Taigi, organizacijos misija deklaruoja organizacijos požiūrius, suvienodina skirtingus požiūrius, suteikia organizacijai orientaciją į vartotoją, deklaruoja socialinę politiką ir atsakomybę, padeda nukreipti pastangas viena linkme, padeda racionaliau naudoti išteklius.

Turint viziją ir misiją reikia atlikti dabartinės situacijos analizę, panaudojant vieną iš analizės metodikų. B. Fidler (2006) išskiria tris komponentus: išorinės įtakos mokyklos veiklai vertinimas; vidinių mokyklos išteklių ir jų naudojimo įvertinimas; vyraujančios mokyklos kultūros pripažinimas. Kad priimtume gerą sprendimą, kokia kryptimi bus einama ateityje, jis turi būti pagrįstas pakankama informacija, o kiekvienas esamos mokyklos būsenos vertinimas – kiek įmanoma tikslesnis. Situacijos analizės procesas užima daug laiko, reikia surinkti daug duomenų ir kuo objektyviau tuos duomenis interpretuoti. Paviršutiniška analizė, kuri užprogramuota gauti tik teigiamus rezultatus, pateiks iškreiptą esamą vaizdą (Fidler, 2006).

Egzistuoja įvairios išorinės ir vidinės situacijos analizės schemos, pvz.: PESTE matrica (P – politiniai, E – ekonominiai, S – socialiniai, T – teisiniai, E – edukaciniai veiksniai). Ši metodika naudojama išorinei mokyklos situacijos analizei atlikti. Šios analizės esmė – mokyklos konkurencinės veiklos analizavimas: kokio tipo mokyklos yra aplinkoje, kokias ugdymo programas jos teikia, kokia jų ateities perspektyva. Kokybiškai atlikta analizė suteikia galimybių ir perspėja apie gresiančius pavojus.

PTGP analizė (privalumai, trūkumai, galimybės, pavojai), SWOT analizė (angl. S – strengths, W – weaknesses, O – opportunities, T – treats) . Šios metodikos metu organizacija tiriama keturiais aspektais: kokie jos privalumai ir trūkumai, kokios jos potencialios galimybės ir su kokiais pavojais gali tekti susidurti. PGTP analizės esmė – išsiaiškinti minėtus aspektus, parengti subalansuotas strategijas. Bendra PGTP analizės logika išreiškiama tokia nuoseklia veiksmų seka: pagrindinių galimybių, esančių organizacijos veiklos aplinkoje identifikavimas; pagrindinių grėsmių, pavojų, galinčių kilti šioje aplinkoje identifikavimas; organizacijos jėgos, stipriųjų pusių, esminio konkurencinio pranašumo veiksnių nustatymas; organizacijos strateginio pažeidžiamumo, jos silpnųjų pusių identifikavimas. PGTP analizės metodas yra labai plačiai taikomas praktikoje, ruošiant organizacijos strategiją. Grafiškai PGTP analizės schema atsispindi antrame paveiksle (žr. 5 pav).

Privalumai	Trūkumai
Galimybės	Pavojai

5 pav. PGTP analizės schema.

Šaltinis: R. Želvys „Švietimo vadybos pagrindai“ (Vilnius: 2001)

Kita svarbi dabartinės situacijos analizės metodika yra jėgų lauko analizė. Jėgųlauko analizė remiasi socialinio psichologo Lewin (1944) dinaminės pusiausvyros koncepcija, kuri teigia, kad kiekvieną socialinę sistemą veikia įvairios jėgos, tiek skatinančios, tiek trukdančios perėjimą iš dabarties į norimą būklę. Sistemą sąlygiškai stabilizuoja priešingų jėgų pusiausvyra. Siekiant norimos būklės, trukdančias jėgas galima susilpninti arba visiškai pašalinti.

Tam, kad aplinkoje esančios galimybės būtų panaudotos, reikia resursų, tokių kaip finansai, žmonės, veiklos partneriai, įrengimai, informacija ir kita. Pagrindinis resursų bazės analizės uždavinys yra atsakyti į klausimą, ar gali organizacija sukaupti reikiamus resursus, kad galėtų sėkmingai realizuoti pasirinktą strategiją.

Kitas labai svarbus strateginio valdymo, taip pat ir organizacijos strateginės analizės elementas yra organizacinė struktūra. Tai ne tik jos sudėtis su hierarchiniais ryšiais, įgaliojimų ir atsakomybės struktūra, bet visos veikiančios sistemos, personalas, procedūros bei procesai. Šią visumą galima pavadinti organizacijos valdymo potencialu, kuris per valdymo procesą sunjuria jos resursus su aplinkoje esančiomis galimybėmis, organizacijai siekinat savo tikslų. Tai, kad organizacijos sėkmę lemia du vienodai svarbūs veiksniai – aplinka ir vidinė organizacijos struktūra, tik dar labiau išryškina šio elemento analizės svarbą.

Dar vienas svarbus elementas yra strateginė kontrolė. Strateginės kontrolės paskirtis – teikti informaciją apie strategijos diegimą. R. Želvys (2003) kontrolę apibūdina taip: „kontrolė – tai procesas, kurio metu nustatoma, kiek atlikta veikla atitiko lauktus rezultatus ir esant reikalui atliekami koreguojami veiksmai. Strateginės kontrolės objektas yra veiksmų programos. Strateginė kontrolė apima tiek vidinius, tiek išorinius organizacijos aspektus. Vidinės kontrolės paskirtis yra koreguoti strateginių programų realizavimą, geriau panaudojant vidinius resursus. Strateginė kontrolė, nukreipta į organizacijos išorę, skirta koreguoti diegiamą strategiją pagal pakitusias sąlygas, taip pat vertinti šios strategijos atitikimą aplinkos realijoms.

Pasidarius analizę galima formuluoti tikslus. Nesvarbu, kokie formuluojami tikslai (strateginiai, taktiniai ar operatyviniai), jų formuluotėms keliami tokie reikalavimai, tikslai turi būti: konkretūs, išmatuojami, pasiekiami, realistiški, terminuoti. Strateginius tikslus organizacija tikisi įgyvendinti per 3-5 metus, tad pastarieji šiam laikotarpiui turėtų būti formuluojami 2-3 metus. Strateginiai tikslai siejasi su organizacijos misija ir įvardina tai, ką organizacija nori pasiekti. Tikslų formuluotės turi leisti įvertinti tikslo pasiektumą. Tikslai, kurių pasiektumo įvertinti neįmanoma neatlieka savo funkcijos – neleidžia įvertinti, ar organizacija priartėjo prie vizijos. Strateginiai tikslai yra pasirinkimas, koku būdu organizacija gali įvykdyti numatytą viziją (Beresnevičiūtė, Kadziauskas, Diržys, 2006). Taktiniai tikslai – juos siekiama įgyvendinti per 2-3 metus. Keleto taktinių tikslų įgyvendinimas turėtų reikšti vieno tikslo įgyvendinimą. Operatyviniai tikslai – jų tikimasi pasiekti per 6-12 mėnesių. Kelių operatyvinių tikslų įgyvendinimo visuma tai vieno taktinio tikslo įgyvendinimas. Operatyviniams tikslams įgyvendinti rengiami veiklos planai. Visi planai turi būti nuolat peržiūrinėjami ir koreguojami.

Atlikus trumpą strateginio valdymo teorinę analizę, galime pabrėžti, jog strateginis valdymas yra orientuotas į ateitį, tai mąstymo ir veiklos būdas bei daug pastagų reikalaujantis procesas. Svarbiausi aspektai, kuriuos reikėtų įvertinti, norint, kad strateginis valdymas padėtų sėkmingai siekti numatytų tikslų, yra strateginis planavimas, kuris susideda iš išorinės aplinkos analizės, resursų paieškos, strateginės kontrolės.

1.3 Vaikų neformaliojo švietimo įstaigų suinteresuotų grupių dalyvavimas strateginiame valdyme

Bendrojo lavinimo mokyklų strateginiam valdymui būdinga tai, kad mokyklos būdamos švietimo sistemos dalimi, turi paklusti švietimo sistemos veiklos, o kartu ir sistemos valdymo dėsniams. Mokyklos atskirose srityse turi derinti savo veiklą su sistemos, kuriai jos priklauso, tikslais. Už mokyklos strategiją yra atsakingos trys subjektų grupės: tai tiesioginis paslaugos teikėjas – mokykla, jos vadovas, administracija, pedagogai, netiesioginis paslaugos teikėjas – valstybė ir paslaugos gavėjai – klientai, tai mokiniai ir jų tėvai (Cibulskas, 2010). Pasak D. Martišauskienės, K. Trakšelio (2013), tokia organizacija, kuri pagrindiniu švietimo paslaugų vartotoju laiko valstybę, vadinama didelių rezultatų siekiančia ugdymo įstaiga, o kokybiška ugdymo įstaiga yra ta, kuri vartotojais visų pirma, laiko vaikus ir jų tėvus. Be abejo, įtakingiausia vartotoja valstybinio švietimo sektoriuje išlieka valstybė, tačiau bendrojo ugdymo mokykla, kaip ir kiekviena kita kokybiška organizacija, siekia gerų, vartotojų poreikius, atitinkančių tikslų (Martišauskienė, Trakšelys, 2013).

Poreikio sąvoka bendrąja prasme suprantama kaip vidinė žmogaus būseną, pasireiškianti per tam tikrą įtampą, atsirandanti ko nors stokojant ir turinti kryptingumą, todėl pripažįstama, kad žmogaus poreikiai sukuria troškimą juos patenkinti ir norą tikslingai veikti (Neverauskas, Rastenis, 2001). Terminas „poreikio patenkinimas“ nusako žmogaus pozityvų pasitenkinimą ir gerovės jausmą. Ugdymo institucijų, kaip ir kitų organizacijų veiklos tikslas – vartotojų poreikių tenkinimas, todėl svarbu įsismoninti, kad vartotojai yra svarbiausi asmenys, nes ne vartotojai priklauso nuo įstaigos, bet įstaiga priklauso nuo jų.

Lietuvos Respublikos valstybinėje 2013 – 2022 metų strategijoje teigiama, kad „menkai bendradarbiaujama į mokyklų bendruomenes įtraukiant mokinius, tėvus, socialinius partnerius, nepasikliaujama visuomenės užsakymu, daugiau orientuojamasi į aukštesnės vadovybės pavidimus“. Tai neleidžia mokyklose sukurti solidarios bendruomeninės elgsenos įgūdžių, neformuoja priklausymo bendruomenei, tautai tapatybės, atsakomybės už tautos kultūros ir valstybės gyvavimą. Visa tai slopina kūrybiškumą įgyvendinant naujas idėjas, atsakomybės prisiėmimą, lyderystę ir dinamiškesnio savarankiško kokybės gerinimo galimybes.

Taigi, kuriant mokyklos strategiją svarbiausi žingsniai – mokyklos interesų grupių poreikių analizė ir visų bendras susitarimas dėl vertybių. Tai yra itin svarbu, kuriant mokyklos veiklos strategiją, numamtant taktiką ir konkrečius veiksmus, ieškant naujovių. Tai reiškia kryptingą mokyklos tobulėjimą. B. Davies, L. Ellison (2006) teigimu, vartotojų poreikių išmanymas leidžia mokyklai užsiimti atitinkamomis veiklomis ir sutelkti visą dėmesį į labiausiai apsimokančias iš jų. Taigi, tie patys mokslininkai nurodo, kad mokykla turi vidines ir išorines interesų grupes, kurios suskyla į įvairias mažesnes grupes (žr. 6 pav.).

Vidinės interesų grupės	Išorinės interesų grupės
Personalas (mokytojai ir pagalbini personalas)	Būsiami mokiniai.
Nuolatiniai lankytojai ir pagalbinkai (tėvai, globėjai).	Nauji tėvai.
Dabartiniai mokiniai.	Buvę mokiniai.
	Kitos švietimo įstaigos.
	Vietinė bendruomenė.
	Vietos švietimo administracija.

6 pav. Vidinės ir išorinės mokyklos interesų grupės

Šaltinis: B. Davies ir L. Ellison „Naujoji strateginė kryptis ir mokyklos plėtra“ (Vilnius: 2006)

Tėvai – pati gausiausia ir įtakingiausia, tiesiogiai su ugdymo įstaiga susijusi, interesų grupė. Ugdymo įstaigos darbo veiksmingumas, paslaugų kokybė labai priklauso nuo tėvų dalyvavimo jos veikloje. Tėvų požiūris į ugdymo įstaigas skiriasi, dažnai jis grindžiamas jų pačių

patirtimi. Jei ta patirtis buvo neigiama tėvai gali ugdymo įstaigą laikyti institucija, kuri žmones blogai veikia. Todėl kiekveinai įstaigai itin svarbu planuojant savo veiklą, įtraukti ir tėvus, kadangi jie formuoja vaikų nuomonę ir daro didžiausią įtaką jų pasirinkimams.

Vaikai – ne mažiau svarbi interesų grupė, kurios poreikiai yra reikšmingi įstaigos efektyviam valdymui. Demokratinė visuomenė siekia kuo didesnio piliečių, taip pat ir vaikų dalyvavimo, įsitraukimo į grupių ir bendruomenių veiklas, sąmoningo sprendimų priėmimo. A. Juodaitytė (2004), pabrėžia, kad ugdymo galios turi ir gali būti perduodamos pačiam vaikui. Kitaip tariant, ugdymą turi orientuoti ne išankstiniai standartai, o vaiko interesai. Pedagoginiai sprendimai yra mokytojo dialogo su vaiku rezultatas. Taip galima tikėtis aktyvaus vaiko įsitraukimo į ugdymo procesą, taip pat ir atsakomybės.

Mokyklos personalas (mokytojai ir pagalbinių darbuotojai) – tai dar viena interesų grupė. Kuriant mokyklos strategiją yra svarbios žinios apie mokyklos personalą bei jų poreikius. S. Stoškaus, D. Beržinskienės (2005), B. Fildler (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. V. Gražulio, A. Valicko, R. Dačiulytės, T. Sudnicko (2012) teigimu, vadovas, organizuodamas savo pavaldinių darbą, privalo spręsti, kas, kada ir kaip turėtų atlikti vieną ar kitą užduotį. Teisingai koordinuodamas įvairių darbuotojų veiksmus bei vadovaudamas jiems, jis gali tikėtis įgyvendinti nustatytus tikslus. Pasak R. Mečkauskienės (2007), vadovas turi pastebėti darbuotojų pastangas, juos motyvuoti, skatinti sukurti tokias darbo sąlygas, kad darbuotojų asmeniniai tikslai sutaptų su įstaigos tikslais, darbuotojų įsipareigojimai atitiktų asmeninius norus bei siekius.

Apibendrinant, galima teigti, kad visos švietimo sistemoje dalyvaujančios interesų grupės yra vienodai svarbios ir reikšmingos kokybiškam mokyklų strateginiam valdymui. Organizacijos norėdamos efektyviai planuoti savo veiklą turi analizuoti suinteresuotų grupių poreikius.

2. VAIKŲ NEFORMALIOJO ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ STRATEGINIO VALDYMO TOBULINIMO TYRIMO METODOLOGIJA

2.1 Tyrimo metodologija ir metodai

2.1.1 Tyrimo metodika ir organizavimas

Tyrimo metu buvo svarbu surinkti tinkamą ir patikimą informaciją apie vaikų neformaliojo švietimo įstaigų strateginio valdymo privalumus ir trūkumus bei suinteresuotų grupių (vadovų, tėvų, vaikų, pedagogų) dalyvavimą organizavimo procesuose. Atliekant tyrimą buvo naudojami kokybiniai tyrimo metodai: interviu, dokumentų content analizė, apibendrinimas, kuriais kaip teigia B. Bitinas, L. Rupšienė, V. Žydžiūnaitė (2008), siekiama ne verifikuoti jau suformuluotus teiginius apie socialinę tikrovę, o atlikti mokslinę žvalgybą – aprašyti pasirinktą pažinimo objektą, tai yra gauti duomenų apie mažai tirtą socialinį reiškinį ar procesą ir šių duomenų pagrindu kurti hipotetinį, tolesniam tikrinimui skirtą objekto modelį (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008). Buvo siekiama vaikų neformaliojo švietimo įstaigų strateginio valdymo aspektus analizuoti įvairiais pjūviais ir iš įvairių pozicijų.

Kokybiniai tyrimai reiškia, kad duomenys renkami žodine forma, reiškiami kategorijomis ir vertinami subjektyviai. Tokiu atveju pabrėžiamas aprašymas ar atskleidimas, o ne hipotezių tikrinimas ar teiginių aprobavimas. Tyrimas buvo vykdomas 2014 m. kovo – balandžio mėn. Keturiuose Panevėžio miesto neformaliojo švietimo įstaigose. Buvo iškeltas tikslas – ištirti neformaliojo švietimo įstaigų strateginio valdymo tobulinimo galimybes.

Tyrimo metodai: *Kokybiniai:* vaikų neformaliojo švietimo įstaigų strateginių planų analizei pasirinktas *content analizės* metodas. Tokios analizės pagrindą sudaro kategorijos ir subkategorijos, kurios sudaromos atsižvelgiant į darbo temą, tyrimo tikslą ir uždavinius. Pasak R. Tidikio (2003), content-analizė yra technika, leidžianti objektyviai sistemiškai išnagrinėjus teksto ypatybes, daryti patikimą išvadą. Šio metodo „esmė – išskirti dokumento tekste tam tikrus prasminius vienetų, tada skaičiuoti jų vartojimo dažnį, tirti įvairių teksto elementų ryšius tiek vieno su kitu, tiek su visa informacijos apimtimi“ (Tidikis, 2003).

Dokumentų analizės procedūros: analizuojami strateginiai planai apima įstaigos stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių bei veiklų programų analizę. Neformaliojo švietimo įstaigų strateginio planavimo palyginamajai analizei pasirinktos keturios Panevėžio miesto neformaliojo vaikų švietimo įstaigos. Visos šios įstaigos yra Panevėžio miesto savivaldybės biudžetinės įstaigos (Panevėžio gamtos mokykla, Panevėžio dailės mokykla, Panevėžio muzikos mokykla, Panevėžio

moksleivių namai). Strateginių planų turinio analize siekiama išsiaiškinti, kokius prioritetus išskiria neformaliojo švietimo įstaigos savo strateginiuose planuose.

Struktūruotas interviu. Siekiant išsiaiškinti paslaugų teikėjų (vadovų, pedagogų) ir paslaugų vartotojų (tėvų, vaikų) žinias apie strateginio planavimo procesus bei galimybę juose dalyvauti, tenkinant įvairius poreikius, buvo atliktas pusiau struktūruotas atvirų klausimų interviu. Žydžiūnaitė ir kt. (2008) nurodo, kad individualus pokalbis leidžia labiau įsigilinti į tiriamą problemą, užtikrina didesnę duomenų patikimumą nei kitais apklausos būdais. B. Bitinas, L. Rupšienė, V. Žydžiūnaitė (2008) teigia, kad interviu siekiama suvokti informantų patirtį, sužinoti įsitikinimus, požiūrius, nuomones tiriamu klausimu, kurias jie išsako savais žodžiais. Pusiau struktūruotas atvirų klausimų interviu pasirinktas dėl galimybės užduoti papildomų klausimų tyrimui aktualiomis temomis ir taip gauti išsamesnės informacijos iš informantų.

Interviu klausimai formuluoti remiantis teorinėje dalyje atskleistais teoriniais aspektais. Tyrimas vykdytas užsirašant pokalbio metu svarbiausias mintis ir po interviu iš karto atkuriamas pokalbis ir rašomas interviu protokolas. Duomenys pateikiami, vartojant informantų, o ne tyrėjo terminus, duomenys nagrinėjami induktyviai, netaikant iš anksto numatytų kategorijų, situacija vertinama iš dalyvių pozicijų. Interviu duomenų apdorojimas grindžiamas kokybinės analizės principais. Analizuojant apklausos rezultatus remtasi *content-analizės* metodu: 1) skaitomi respondentų atsakymai ir išskiriami esminiai aspektai, kuriuos atspindi frazės, žodžiai bei remiantis išskirtais raktiniais žodžiais skiriamos kategorijos; 2) atliktas prasminių elementų identifikavimas: kategorijų turinio skaidymas, išskiriant pastarųjų elementus; 3) prasminių elementų suskirstymas į subkategorijas; 4) turinio duomenų interpretavimas.

Tyrimo instrumentas. Visoms informantų grupėms buvo užduodami skirtingi klausimai, kurie leido atskleisti kiekvieno požiūrį į tiriamą reiškinį iš įvairių požiūrio taškų. Tyrimo metu informantams buvo užduodami atviri projekcinio tipo klausimai, kurie leido gauti išsamesnės ir platesnės informacijos. Iš anksto buvo numatytos klausimų temos bei suformuoti galimi klausimų variantai. Kiekvienai grupei buvo užduodami skirtingų temų klausimai.

Siekiant išsiaiškinti neformaliojo švietimo įstaigų teikėjų (vadovų, pedagogų) žinias ir patirtį, vertinant strateginio planavimo veiksmingumą, orientuotą į tėvų ir vaikų dalyvavimą jo procesuose bei poreikių tenkinimą, jiems buvo užduodami tokie klausimai: Kokias veiklas apima strateginis planavimas? Kokios jūsų strateginio plano stipriosios ir silpnosios pusės? Kaip paskirstoma atsakomybė sudarant strateginį planą? Kaip manote, kas nutiktų, jei įstaiga neturėtų strateginio plano? Kaip Jūs dalyvaujate sudarant įstaigos strateginį planą? Papasakokite, kaip vaikai yra įtraukiami į strateginių planų kūrimą? Papasakokite, kaip tėvai yra įtraukiami į strateginių planų kūrimą? Kokių pasiūlymų turėtumėte dėl įstaigos strateginio valdymo tobulinimo? ir t.t.

Siekiant išsiaiškinti neformaliojo švietimo įstaigų paslaugų vartotojų (tėvų, vaikų) žinias bei patirtį dalyvaujant įstaigų valdyme, vertinant jo veiksmingumą, tenkinant poreikius buvo užduodami tokie klausimai: Kaip apsisprendėte pasirinkti neformaliojo švietimo įstaigą, kurią pasirinko Jūsų vaikas? Kokios bendradarbiavimo formos Jums priimtinos? Kaip manote, kodėl tėvai nedalyvauja strateginių planų kūrime? Kokios informacijos apie strateginį planavimą Jūs pageidautumėte? Papasakok, kaip tu dalyvauji įstaigos veiklos planavime? Papasakok, kaip būrelio metu išsakote savo idėjas, lūkesčius.

Tyrimo etika. Respondentai dalyvauja tyrime laisvanoriškai, jie buvo informuoti apie tyrimo esmę, tyrimo etikos principų laikymąsi, gautas žodinis sutikimas dėl dalyvavimo interviu. Respondentams buvo pranešta, kad bus užtikrintas informacijos teikėjo konfidencialumas ir anonimiškumas. Interviu buvo organizuoti respondentams įprastoje darbinėje aplinkoje, vengiant galimai atsirandančios įtampos kalbant respondentams neartimoje ir neįprastoje aplinkoje. Pokalbio trukmė neribota, tokiu būdu stengtasi nevaržyti pašnekovo.

2.1.2 Tiriamųjų apibūdinimas

Pusiau struktūruoto interviu metu, dalyvavo 12 neformaliojo švietimo įstaigų pedagogų ir vadovų, 8 neformaliojo švietimo įstaigas lankančių vaikų tėvai ir 10 neformaliojo švietimo įstaigas lankančių vaikų. Tiriamieji buvo atrinkti kriterinės atrankos būdu: turėjo dirbti, mokytis ar turėti tam tikrų saitų su viena iš keturių Panevėžio miesto neformaliojo švietimo įstaigų.

Neformaliojo švietimo įstaigų paslaugų teikėjų (vadovų, pedagogų) interviu dalyvavo 12 moterų, jų pasiskirstymas pagal pareigas, pedagoginio darbo stažą, kvalifikacinę kategoriją, pateikiama 7 lentelėje.

7 lentelė

Specialistų (vadovų, pedagogų), dalyvavusių interviu, socialinės demografinės charakteristikos

Eil. Nr.	Pareigos	Pedagoginio darbo stažas	Kvalifikacinė kategorija
1.	Direktorė	27	II vadybinė kategorija
2.	Direktorė	25	II vadybinė kategorija
3.	Direktoriaus pavaduotoja ugdymui	15	II vadybinė kategorija
4.	Direktoriaus pavaduotoja ugdymui	18	II vadybinė kategorija
5.	Pedagogas	30	Vyr. metodininkas
6.	Pedagogas	21	Metodininkas

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

Eil. Nr.	Pareigos	Pedagoginio darbo stažas	Kvalifikacinė kategorija
7.	Pedagogas	19	Metodininkas
8.	Pedagogas	16	Metodininkas
9.	Pedagogas	15	Metodininkas
10.	Pedagogas	9	Mokytojas
11.	Pedagogas	8	Mokytojas
12.	Pedagogas	5	Mokytojas

Pusiau struktūruoto interviu metu buvo apklausti 8 tėvai, kurių vaikai lanko neformaliojo švietimo įstaigą. Informantai buvo pasirenkami bendradarbiaujant kartu su vaikais. Tėvų pasiskirstymas pagal amžių, išsilavinimą ir lytį pateiktas 8 lentelėje.

8 lentelė

Tėvų, dalyvavusių interviu, socialinės charakteristikos

Eil. Nr.	Lytis	Amžius	Išsilavinimas
1.	Vyras	50	Aukštesnysis
2.	Vyras	45	Aukštasis
3.	Moteris	42	Aukštasis
4.	Moteris	46	Aukštasis
5.	Moteris	45	Aukštasis
6.	Moteris	51	Pagrindinis
7.	Moteris	54	Pagrindinis
8.	Moteris	46	Pagrindinis

Interviu su vaikais buvo imami visose Panevėžio neformaliojo švietimo įstaigose. Mokiniai interviu dalyvavo laisvanoriškai, tačiau renkantis potencialius informantus buvo atsižvelgta į jų amžių. Tyrime dalyvavo 10 vyresnio mokyklinio amžiaus vaikai (15 – 18 m.), kadangi didesnė jų patirtis ir gebėjimai suteikė išsamesnės, kokybiškesnės informacijos. Vaikų pasiskirstymas pagal amžių, lytį ir lankomą neformaliojo švietimo įstaigą pateiktas 9 lentelėje.

Vaikų, dalyvavusių interviu, socialinės demografinės charakteristikos

Eil. Nr.	Lytis	Amžius	Neformaliojo švietimo įstaiga
1.	Vyras	17	Panevėžio dailės mokykla
2.	Vyras	17	Panevėžio dailės mokykla
3.	Vyras	16	Panevėžio moksleivių namai
4.	Moteris	17	Panevėžio muzikos mokykla
5.	Moteris	15	Panevėžio muzikos mokykla
6.	Moteris	17	Panevėžio muzikos mokykla
7.	Moteris	16	Panevėžio muzikos mokykla
8.	Moteris	18	Panevėžio dailės mokykla
9.	Moteris	17	Panevėžio gamtos mokykla
10.	Moteris	17	Panevėžio gamtos mokykla

Renkantis informantus buvo stengiamasi rinktis iš visų keturių Panevėžio miesto neformaliojo švietimo įstaigų, kad informacija būtų kuo kokybiškesnė ir įvairiapusiškesnė.

2.2 Kokybinio tyrimo duomenų analizė

2.2.1 Neformaliojo švietimo įstaigų stiprybių, silpnybių, galimybių, grėsmių raiška įstaigų strateginiuose planuose

Strateginė analizė nagrinėja klausimus: ką mes darome? Ko gali reikėti ateityje? Ką galime daryti geriau? Be to, ji iškelia esminį klausimą: ką laikome savaime suprantama? Ji susijusi su duomenų rinkimu mokykloje ir už jos ribų. Į tai įeina ne tik esamos mokyklos būsenos bei jos konteksto įvertinimas, bet ir dar svarbesni klausimai: kokie procesai ir pokyčiai už mokyklos ribų gali daryti mokyklos veiklai ateityje? Kiekvienos strategijos pradinis kūrimo etapas yra įsivertinti dabartį, o tai labiausiai atskleidžia SSGG analizė, kuri gali sustiprinti esamą strategiją, nes organizacijos tikslai ir vertybės persmelkia visas nuomones, kuriomis remtasi sudarant SSGG analizę. Ši analizė atskleidžia aplinkos veiksnių ir vidinių išteklių poveikį įstaigai. Atlikus Panevėžio miesto vaikų neformaliojo švietimo įstaigų strateginių planų analizę paaiškėjo, kad mokyklos vertina dabartinę situaciją pasitelkdamos SSGG analizę.

Panevėžio miesto neformaliojo švietimo įstaigų strateginiuose planuose išvelgiamos stipriosios pusės

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Mokyklos kultūra	Estetiška mokyklos aplinka	„Aplinkos jaukumas“ „Estetiška ir jauki mokyklos aplinka“ „Mokyklos atvirumas“ „Mokyklos edukacinių erdvių patrauklumas ir išskirtinumas“
	Nuoširdus mokytojų ir mokinių bendradarbiavimas	„Geri mokytojų ir mokinių tarpusavio santykiai“ „Pagarba ir tolerancija“ „Glaudus mokytojų ir mokinių bendradarbiavimas“
	Gilios mokyklos tradicijos	„Tradiciniai renginiai, tenkinantys įvairius vaikų ir jaunimo saviraiškos poreikius“ „Susiformavusios ir puoselėjamos mokyklos tradicijos“
Ugdymo kokybė	Ugdymo turinio pritaikomumas	„Pamokose ugdymo turinys individualizuojamas ir diferencijuojamas“.
	Mokymosi tęstinumas	„Mokinių baigusių mokyklą mokymosi tęstinumas“ „Profesinės linkmės muzikinio ugdymo programos modulis“ „Mokiniai paruošiami stojimui į respublikos ir užsienio aukštąsias mokyklas“
Mokyklos valdymas	Dėmesys pedagogų kvalifikacijai	„Pedagogų išsilavinimo ir kavalifikacijos pakankamumas“
	Vadybinė vadovų kompetencija	„Mokyklos vadovų iniciatyvumas tobulinant mokyklos veiklą“
	Bendradarbiavimas planuojant veiklą	„Mokyklos bendruomenės dalyvavimas planuojant mokyklos veiklą“
	Ugdymo planų kokybė	„ugdymo planai atitinka ugdymo tikslus bei uždavinius“
Mokinių poreikių tenkinimas	Platus popamokinės veiklos pasirinkimas	„Sudarytos galimybės nuosekliai ir kryptingam dailiniam ugdymui“ „Neformalaus ugdymo veiklos įvairovė“
	Gerai dalyvavimo konkursuose rezultatai	„Aukštos kokybės mokinių darbai“
	Dalyvavimas įvairiuose renginiuose	„dalyvauti tarptautiniuose ir nacionaliniuose renginiuose“

Analizuojant Panevėžio miesto vaikų neformaliojo švietimo įstaigų strateginiuose planuose išvelgiamas stipriąsias puses, išskiriamos „Mokyklos kultūros“, „Ugdymo kokybės“, „Mokyklos

valdymo“, „Mokinių poreikių tenkinimo“ kategorijos. Kategorija „Mokyklos kultūra“ konkretinama per „Estetiška mokyklos aplinka“, „Nuoširdus mokinių ir mokytojų bendradarbiavimas“, „Gilios mokyklos tradicijos“ subkategorijas. Kategorija „Ugdymo kokybė“ aiškinama per „Ugdymo turinio pritaikomumas“, „Mokymosi tęstinumas“ subkategorijas. Kategorija „Mokyklos valdymas“ skirstoma į „Kvalifikuotas ir kompetentingas personalas“, „Vadybinė vadovų kompetencija“, „Bendradarbiavimas planuojant veiklą“ ir „Ugdymo planų kokybė“ subkategorijas. Kategorija „Mokinių poreikių tenkinimas“ kontekstualizuojama per „Platus popamokinės veiklos pasirinkimas“, „Gerai dalyvavimo konkursuose rezultatai“, „Dalyvavimas įvairiuose renginiuose“ subkategorijas. Kategorijos „Mokyklos valdymas“ turinys išreikštas stipriausiai. Mokyklos valdymo stipriąją pusę rodo „Vadybinė vadovų kompetencija“, kurios turinys atskleidžia, kad mokykloms yra svarbus „*mokyklos vadovų iniciatyvumas tobulinant mokyklos veiklą*“. Taipogi, atkreipiamas dėmesys į bendradarbiavimo svarbą planuojant veiklą: „*mokyklos bendruomenės dalyvavimas planuojant veiklą*“. Tai rodo, kad mokyklos į strateginį planavimą stengiasi įtraukti ne tik mokyklos personalą, bet ir skatina bendradarbiauti ir atsižvelgti į visos bendruomenės pageidavimus bei poreikius. Mokykloms labai svarbu turėti bendruomenės paramą, nes ugdymas greičiausiai bus kur kas sėkmingesnis negu tuomet, kai tėvai nepasitiki mokyklos darbu ir jį sunkina. Mokyklai, kuria pasitiki tėvai ir bendruomenė, kur kas lengviau bus įgyvendinti pokyčius ir imtis naujų iniciatyvų, todėl pasitikėjimą lengviau įgyti įtraukiant juos pačius į veiklą planavimą ir atsižvelgiant į jų poreikius. Subkategorijos „Ugdymo planų kokybė“ turinys atskleidžia, kad vaikų neformaliojo švietimo įstaigos planuodamos veiklą stengiasi, kad ugdymo planai atitiktų ugdymo tikslus bei uždavinius. Tai leidžia daryti prielaidą, kad įstaigų strateginiai planai yra ruošiami apgalvotai ir sistemiškai. Stipriausiai išreikštas subkategorijos „Kvalifikuotas ir kompetentingas personalas“ turinys atskleidžia tai, kad mokyklos kaip mokyklos valdymo stipriąją pusę išvelgia kvalifikuotą personalą: „*pedagogų išsilavinimo ir kvalifikacijos pakankamumas*“. Ši subkategorija atskleidžia, kad mokykloms yra svarbus organizacinis lygmuo. Surinkti tinkamos kvalifikacijos darbuotojai didina bendruomenės pasitikėjimą, o tai mokykloms padeda siekti geresnių veiklos rezultatų.

Kategorijos „Ugdymo kokybė“ turinys išplėtotas per dvi vienodai išreikštas subkategorijas: „Ugdymo turinio pritaikomumas“ ir „Mokymosi tęstinumas“. Subkategorijos „Ugdymo turinio pritaikomumas“ turinys atskleidžia, kad neformaliojo švietimo mokyklos stengiasi individualizuoti ir diferencijuoti ugdymo turinį pagal kiekvieno mokinio konkrečius poreikius. Taipogi, akcentuojama mokymosi tęstinumo svarba: „*mokiniai paruošiami stojimui į respublikos ir užsienio aukštąsias mokyklas*“. Mokyklos stipriąją pusę nurodo ugdymo kokybę, kuri leidžia mokiniams tinkamai pasiruošti ateičiai. Kategorijos „Mokyklos kultūra“ turinį apibūdina trys beveik vienodai išplėtos subkategorijos, kurios atskleidžia, kad mokykloms yra svarbus kultūros puoselėjimas. Subkategorija „Nuoširdus mokytojų ir mokinių bendradarbiavimas“ akcentuoja glaudžius mokinių

ir mokytojų tarpusavio santykius bei toleranciją ir pagarbą vieni kitiems. Subkategorijos „Gilos mokyklos tradicijos“ turinys pasireiškia susiformavusių mokyklos tradicijų puoselėjimu ir tradicinių renginių organizavimu, kurie „tenkina įvairius vaikų ir jaunimo saviraiškos poreikius“. Subkategorija „Estetiška mokyklos aplinka“ atskleidžia, jog įstaigoms yra svarbus „aplinkos jaukumas“, „mokyklos atvirumas“, „edukacinių erdvių patrauklumas ir išskirtinumas“.

Kategorija „Mokinių poreikių tenkinimas“ atsiskleidžia per tris subkategorijas: „Platus popamokinės veiklos pasirinkimas“, „Dalyvavimas įvairiuose renginiuose“, „Geri dalyvavimo konkursuose rezultatai“, kurių turinys rodo, kad įstaigos skatina mokinius dalyvauti renginiuose, mokiniai puikiai pasirodo konkursuose ir jiems suteikiama laisvė rinktis iš daugelio neformaliojo švietimo įstaigų veiklų.

Tyrimo rezultatai rodo plačią vaikų neformaliojo švietimo įstaigų stipriųjų pusių raišką. Jos atspindi vidinį mokyklų potencialą, kuris, kaip rodo strateginių planų turinio analizė, labiausiai siejamas su mokyklu valdymu, ugdymo kokybe, mokyklos kultūra ir mokinių poreikių tenkinimu. Toliau apžvelgsime neformaliojo švietimo įstaigų strateginiuose planuose išvelgiamas silpnąsias puses (žr. 11 lentelę).

11 lentelė

Panevėžio miesto neformaliojo švietimo įstaigų strateginiuose planuose išvelgiamos silpnosios pusės

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Ugdymo proceso kokybė	Materialinių išteklių nusidėvėjimas	„Kompiuterinės technikos, mokymo priemonių atnaujinimas“ „Pasenusi ir morališkai nusidėvėjusi IKT įranga, nepakankamas skaičius kompiuterizuotų darbo vietų mokiniams ir mokytojams“
	Materialinės bazės stoka	„Patalpų veiklai trūkumas“ „Materialinės bazės (pastato, mokymo priemonių ir kt.) nusidėvėjimas“ „Patalpų stygius ugdymui“ „Skurdi materialinė bazė“ „Per mažai klasių, nėra aktų salės, specializuotų patalpų“
	Mokinių lankomumo ir motyvacijos stoka	„mokiniai nelanko užsiėmimų“
Mokyklos bendradarbiavimas	Tėvų dalyvavimo mokyklos veikloje stoka	„Per mažas tėvų dalyvavimas mokyklos veikloje“ „Nepakankamas tėvų informavimas ir per mažas įtraukimas į mokyklos veiklą“
	Ryšų su kitomis įtaigomis stoka	„Ryšų nepalaikymassu kitomis respublikos ir meno ir muzikos mokyklomis“

Tyrimo metu identifikuotas žymiai mažesnis teiginių, atspindinčių silpnąsias puses, nei stipriąsias skaičius. Gauta teiginių masė suskirstyta į dvi kategorijas: „Ugdymo proceso kokybė“ ir „Mokyklos bendradarbiavimas“, kurios iš esmės atspindi išorinių aplinkos veiksnių pasekmes.

Kategorijos „Ugdymo proceso kokybė“ turinys išreikštas stipriausiai. Ją paaiškina subkategorijos „Materialinių išteklių nusidėvėjimas“, „Materialinės bazės stoka“, „Mokinių lankokumo ir motyvacijos stoka“. Subkategorijos „Materialinių išteklių nusidėvėjimas“ ir „Materialinės bazės stoka“ aktualizuoja vaikų neformaliojo švietimo įstaigų patiriamas problemas dėl finansinių galimybių pirkti kompiuterinės technikos įrangą ir kitas priemones: „*kompiuterinės technikos, mokymo priemonių nusidėvėjimas*“ bei plėtoti materialinę bazę stokos. Atkreipiamas dėmesys į patalpų stygių bei prastą pastatų būklę: „*patalpų stygius ugdymui*“, „*per mažai klasių, nėra aktų salės, specializuotų patalpų*“. Subkategorija „Mokinių lankomumo ir motyvacijos stoka“ atskleidė, kad vaikų neformaliojo švietimo įstaigos kaip ugdymo kokybės silpnąją pusę išvelgia nepakankamą mokinių norą lankyti užsiėmimus, o tai leidžia daryti prielaidą, kad ugdymo turinys netenkina mokinių poreikių.

Silpniau išreikštas kategorijos „Mokyklos bendradarbiavimas“ turinys. Jis paaiškinamas subkategorijomis „Tėvų dalyvavimo mokyklos veikloje stoka“, „Ryšių su kitomis įstaigomis stoka“. Neformaliojo švietimo įstaigų strateginių planų turinio analizė atskleidė, kad institucijoms svarbios ne tik bendradarbiavimo su tėvais, bet ir su kitomis įstaigomis problemos, kurios siejamos su per mažu informavimu apie mokyklų veiklą: „*nepakankamas tėvų informavimas ir per mažas tėvų įsitraukimas į mokyklos veiklą*“ ir ryšių neplaikymu: „*ryšių nepalaikymas su kitomis (...) mokyklomis*“.

Apibendrinant galima teigti, kad labiausiai mokyklos savo trūkumus sieja su nepakankamais materialiniais, finansiniais ištekliais, silpnais mokyklos ir šeimos, mokyklos ir kitų įstaigų ryšiais. Tai rodo, kad mokyklų veiklos trūkumus veikia išorinės jų aplinkos ypatumai.

Kitoje lentelėje pateikiamos neformaliojo švietimo įstaigų strateginiuose planuose, atsiskleidusios galimybės (žr. 12 lentelę).

Panevėžio miesto neformaliojo švietimo įstaigų strateginiuose planuose įžvelgiamos galimybės

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Mokyklos bendradarbiavimas su visuomene	Mokyklos ir šeimos bendradarbiavimas	„Ryšių palaikymas su mokinaiais, baigusiais Dailės mokyklą“ „Tobulinti ryšius tarp tėvų ir pedagogų...“ „Bendrystės su mokinių tėvais plėtojimas“
	Mokyklos bendradarbiavimas su socialiniais partneriais	„Glaudesnis bendradarbiavimas su socialiniais partneriais“ „Dar labiau bendradarbiauti su žiniasklaida ir socialiniais partneriais“ „Bendradarbiavimas su vietos bendruomenėmis stiprins mokyklos veiklos plėtrą“
Mokyklos materialinės bazės stiprinimas	Finansavimas vykdant projektus	„Papildomas finansavimas per projektus“ „Plėtojama projektinė veikla sudarys galimybes papildomai gauti finansinių ir intelektualinių išteklių“ „Dalyvavimas mieste, tarptautiniuose projektuose“ „Ieškoti rėmėjų ir pritraukti tikslines papildomas lėšas“
	Finansavimas mokinių krepšelio principu	„Valstybės finansavimas, skiriant lėšas mokinio krepšelio principu“ „Pasirenkamojo švietimo krepšelio diegimas pagerins mokyklos finansavimo galimybes“
Informacijos apie mokyklos veiklą sklaida	Gerosios patirties sklaida	„Gerosios patirties sklaida mieste, regione“ „Visuomenės informavimo sistemos apie mokslievių namų veiklą ir gerąją patirtį sukūrimas“ „Skleisti mokytojų gerąją patirtį mieste, respublikoje, tarptautiniu mastu“

Vaikų neformaliojo švietimo įstaigų galimybių raiška strateginiuose planuose kontekstualizuojama trimis kategorijomis: „Mokyklos bendradarbiavimas su visuomene“, „Mokyklos materialinės bazės stiprinimas“, „Informacijos apie mokyklos veiklą sklaida“. Antrosios kategorijos turinys išreikštas stipriausiai.

Kategoriją „Mokyklos materialinės bazės stiprinimas“ tikslina dvi subkategorijos: „Finansavimas vykdant projektus“ ir „Finansavimas mokinių krepšelio principu“. Šių subkategorijų turinys rodo, kad įstaigos norėdamos tikslingiau tenkinti mokinių poreikius siekia geresnės materialinės bazės ir ieško galimybių bei būdų lėšoms gauti: „plėtojama projektinė veikla sudarys galimybes papildomai gauti finansinių ir intelektualinių išteklių“.

Silpniau išreikštas kategorijos „Mokyklos bendradarbiavimas su visuomene“ turinys. Šią kategoriją paaiškina subkategorijos: „Mokyklos ir šeimos bendradarbiavimas“ ir „Mokyklos bendradarbiavimas su socialiniais partneriais“. Subkategorija „Mokyklos ir šeimos bendradarbiavimas“ leidžia teigti, kad mokyklos per mažai skiria dėmesio tėvų įtraukimui į mokyklos veiklą ir kaip galimybę išvelgia „*bendrystės su mokinių tėvais plėtojimą*“, „*ryšių tarp tėvų ir pedagogų tobulinimą*“. Subkategorijos „Mokyklos bendradarbiavimas su socialiniais partneriais“ turinys parodo, kad mokyklos siekia „*glaudesnio bendradarbiavimo su socialiniais partneriais*“. Neatsitiktinai ugdymo įstaigų veiklos strateginis planavimas yra siejamas su išorinių institucijų bendradarbiavimo ryšių plėtra bei jos skatinimu.

Mažiausiai informacijos apie kategoriją „Informacijos apie mokyklos veiklą sklaida“, kurios turinį paaiškina subkategorija „Gerosios patirties sklaida“. Ši subkategorija liudija, kad mokyklos siekdamos tobulinti savo veiklą, dalinasi savo gerąja patirtimi ne tik mieste, bet ir tarptautiniu mastu: „*skleisti mokytojų gerąją patirtį mieste, respublikoje, tarptautiniu mastu*“. Taip siekiama gauti grįžtamąjį ryšį iš kitų įstaigų.

X lentelėje pateikti duomenys rodo, kad „Mokyklos bendradarbiavimas su visuomene“, „Mokyklos materialinės bazės stiprinimas“ ir „Informacijos apie mokyklos veiklą sklaida“ – tai trys pagrindinės sritys, kuriose mokyklos dažniausiai išvelgia savo didžiausią galimybių potencialą. Tyrimo rezultatai rodo, kad vaikų neformaliojo švietimo įstaigos strategijos įgyvendinimo ir projektavimo galimybes labiausiai sieja su veiksniais iš aplinkos. Apibendrinant galima teigti, kad mokyklos suvokia savo vystymo strategijos reikšmingumą išorinės aplinkos kontekste ir vertina šią sritį kaip nevysiškai panaudotą potencialą, tačiau mokyklos siekdamos teikti vis kokybiškesnes paslaugas, nepakankamai įvertina savo galimybių, ateinančių iš vidinių resursų, potencialą.

Atlikta neformaliojo švietimo įstaigų strateginių planų turinio analizė, atskleidė įstaigų išvelgiamas grėsmes (žr. 13 lentelę).

13 lentelė

Panevėžio miesto neformaliojo švietimo įstaigų strateginiuose planuose išvelgiamos grėsmės

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Išorinės aplinkos veiksniai	Mokinių skaičiaus mažėjimas	„ <i>Mažėjantis mokinių skaičius mieste</i> “ „ <i>Demografinė situacija, emigracija</i> “
	Didėjanti mokyklų konkurencija	„ <i>Panašia veikla užsiimančių privačių organizacijų atsiradimas</i> “ „ <i>Panevėžio V. Mikalausko menų gimnazijos konkurencija</i> “
	Nepakankamas valstybės dėmesys neformaliajam ugdymui	„ <i>Visuomenės ir politikų nesupratimas kokią svarbią vietą vaikų ir paauglių gyvenime užima neformalus vaikų ir jaunimo švietimas</i> “ „ <i>Nepakankamas valstybės ir savivaldybės dėmesys neformaliajam vaikų švietimui</i> “

Tyrimo metu identifikuotas žymiai mažesnis teiginių, atspindinčių mokyklų grėsmes, nei galimybes, skaičius. Vaikų neformaliojo švietimo strateginiuose planuose išvelgtos grėsmės kontekstualizuoja viena kategorija „Išorinės aplinkos veiksniai“, kuri iš esmės atspindi iš išorinių aplinkos veiksnių gresiančias pasekmes tolimesnei įstaigų veiklai. Kategorija aiškinama trimis subkategorijomis: „Mokinių skaičiaus mažėjimas“, „Didėjanti mokyklų konkurencija“ ir „Nepakankamas valstybės dėmesys neformaliajam švietimui“. Subkategorijų „Mokinių skaičiaus mažėjimas“ ir „Didėjanti mokyklų konkurencija“ turinys akcentuoja, kad mokyklos kaip didžiausią grėsmę išvelgia sau nepalankią socialinę aplinką. Visos mokyklos kaip esminę savo grėsmę nurodo blogą šalies demografinę situaciją, kurios pasekmė – ryškus mokinių skaičiaus įstaigose mažėjimas: „*demografinė situacija, emigracija*“ ir stiprėjanti mokyklų konkurencija: „*panašia veikla užsiimančių privačių organizacijų atsiradimas*“. Subkategorijos „Nepakankamas valstybės dėmesys neformaliajam švietimui“ turinys atskleidžia, kad valstybė žymiai didesnę dėmesį skiria formaliajam švietimui, neįvertindama neformaliojo švietimo įstaigų veiklos svarbą vaiko ugdymui (si): „*visuomenės ir politikų nesupratimas, kokią svarbią vietą vaikų ir pauglių gyvenime užima neformalus vaikų ir jaunimo švietimas*“.

Identifikuotas mažesnis vaikų neformaliojo švietimo įstaigų grėsmes atspindinčių teiginių skaičius, lyginant su galimybėmis, rodo, kad mokyklos ne visada adekvačiai ir kompleksiskai vertina savo grėsmių vidinėje aplinkoje potencialą, išvelgdamos grėsmes tik iš išorinės aplinkos veiksnių.

Taigi, vaikų neformaliojo švietimo įstaigų strateginių planų stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių turinio analizė leido nustatyti esminius mokyklų situacijos ypatumus.

2.2.2 Neformaliojo švietimo įstaigų veiklos kryptių analizė strateginiuose planuose

Mokyklos dabar privalo operatyviai reaguoti į nuolat besikeičiančius mokinių poreikius, kitų aktyvių proceso dalyvių pageidavimus. Situacijos analizė leidžia efektyviai įvertinti įstaigos būklę, o veiklų programos, sudaromos atsižvelgiant į gautus rezultatus, todėl jos yra itin svarbios tolimesniam įstaigos darbui. Mokyklos veiklos programos padeda realizuoti joms skirtas misijas ir sutelkia mokyklos kolektyvą kryptingam, nuosekliam darbui, todėl į jos sudarymą reikėtų įtraukti kuo daugiau bendruomenės narių (Meškauskienė, 2008). Todėl tyrimo metu analizavome atskirą neformaliojo švietimo įstaigų veiklos programas. Panevėžio dailės mokyklos veiklos programoje išvelgiamos veiklos kryptys pateikiamos 14 lentelėje.

Panevėžio dailės mokyklos veiklos programoje išvelgiamos veiklos kryptys

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Ugdymo kokybė	Veiksmingas mokyklos valdymas	„Organizuoti demokratinį mokyklos valdymą“ „Kurti ugdomojo konsultavimo sistemą“ „Organizuoti ir vykdyti veiklos į(si)vertinimą“
	Kokybiškas ugdymo proceso valdymas	„Igyvendinti neformaliojo švietimo programas“ „Derinti teorinį dailės pažinimą ir raišką“ „Plėtoti itin gabių dailei mokinių ugdymo(si) galimybes“
	Mokinių spontaniška ir individuali kūrybinė veikla	„Rengti individualias ir grupines mokinių parodas“ „Skatinti mokinius dalyvauti meniniuose konkursuose“
	Mokyklos personalo kvalifikacijos tobulinimas	„Skatinti mokyklos darbuotojus dalyvauti kvalifikacijos kelimo renginiuose“ „Tobulinti mokytojų metodinę veiklą, skatinti gerosios patirties sklaidą“
	Edukacinių erdvių būklės gerinimas	„Tobulinti mokyklos edukacines erdves“ „Aprūpinti ugdymo procesą reikalingomis priemonėmis, įranga, baldais“
	Informacinio metodinio centro veiklos aktyvinimas	„Organizuoti metodinius-informacinius renginius mokyklos, miesto, regiono mastu“ „Teikti metodinę pagalbą mokytojams ir mokiniams“
Bendruomenės kultūros plėtojimas	Mokyklos kultūros formavimas	„Puoselėti mokyklos tradicijas, jas plėtoti ir kurti naujas“ „Užtikrinti mokinių saugumą ir lygias galimybes“
	Informavimo ir bendradarbiavimo formų tobulinimas	„Stiprinti tėvų ir mokytojų bendradarbiavimą padedant vaikams siekti pažangos“ „Aktyvinti bendradarbiavimą su socialiniais partneriais“ „Tobulinti mokyklos prisitapimo visuomenei formas ir būdus“ „Kaupti informaciją apie mokyklos veiklą“

Panevėžio dailės mokyklos veiklos programoje išskiriamos trys kategorijos: „Ugdymo kokybė“, „Ugdymo aplinkos tobulinimas“ ir „Bendruomenės kultūros plėtojimas“. „Ugdymo kokybė“ reiškiasi per „Veiksmingas mokyklos valdymas“, „Kokybiškas ugdymo proceso valdymas“, „Mokinių spontaniška ir individuali veikla“, „Mokyklos personalo kvalifikacijos tobulinimas“ subkategorijas. „Ugdymo aplinkos tobulinimas“ realizuojamas dvejomis subkategorijomis: „Edukacinių erdvių būklės gerinimas“, „Informacinio metodinio centro veiklos

aktyvinimas“. „Bendruomenės kultūros plėtojimas“ reiškiasi per „Mokyklos kultūros formavimas“ ir „Informavimo ir bendradarbiavimo formų tobulinimas“ subkategorijas.

Veiklos programoje „Ugdymo kokybės“ kategorija yra labiausiai išreikšta. Subkategorijos „Veiksmingas mokyklos valdymas“ turinys atskleidžia, kas svarbu yra „*organizuoti demokratinį mokyklos valdymą*“. Taipogi kalbama, jog reikia „*kurti ugdomojo konsultavimo sistemą*“. „Ugdymo kokybė“ taip pat aktualizuojama per „Kokybiško ugdymo proceso valdymo“ subkategoriją, kuri atskleidžia, kad įstaigai svarbu „*įgyvendinti neformaliojo švietimo programas*“, „*plėtoti itin gabių mokinių ugdymo(si)galimybes*“. Įstaiga norėdama gerinti ugdymo kokybę nemažai dėmesio skiria mokinių veiklos ir personalo kvalifikacijos kėlimui. Subkategorija „Mokyklos personalo kvalifikacijos tobulinimas“ leidžia teigti, kad vaikų neformaliojo švietimo įstaigos darbuotojai nuolat mokosi dalyvaudami profesinės kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, kuriuose įgyja teorinių žinių. Vėliau žinios taikomos pedagoginėje veikloje ir dalinamasi jomis su *kitomis įstaigomis*: „*tobulinti mokytojų metodinę veiklą, skatinti gerosios patirties sklaidą*“. Subkategorijos „Mokinių spontaniška ir individuali veikla“ turinys parodo, kad mokiniai skatinami žinias perimti ne tik iš pedagogų, bet ir aktyviai dalyvauti įvairiuose renginiuose, kuriuose atsiskleistų jų individualūs gebėjimai: „*skatinti mokinius dalyvauti meniniuose konkursuose*“.

Silpniau išreikštas kategorijos „Bendruomenės kultūros plėtojimas“ turinys. Jis paaiškinamas subkategorijomis „Mokyklos kultūros formavimas“ ir „Informavimo ir bendradarbiavimo formų tobulinimas“. Subkategorija „Mokyklos kultūros formavimas“ atskleidžia, kad neformaliojo švietimo įstaigai svarbu „*puoselėti mokyklos tradicijas, jas plėtoti ir kurti naujas*“. Stipriau išreikštas subkategorijos „Informavimo ir bendradarbiavimo formų tobulinimas“ turinys, kuris rodo, kad įstaiga siekia „*stiprinti tėvų ir mokytojų bendradarbiavimą*“, taipogi „*aktyvinti bendradarbiavimą su socialiniais partneriais*“. Informavimo tobulinimas suprantamas kaip informacijos apie mokyklos veiklą kaupimas ir jos pristatymas visuomenei.

Mažiausiai informacijos apie kategoriją „Ugdymo aplinkos tobulinimas“. Kategorijos turinį paaiškina subkategorijos „Edukacinių erdvių būklės gerinimas“ ir „Informacinio metodinio centro veiklos aktyvinimas“. Šios subkategorijos liudija, kad įstaiga norėdama tobulinti ugdymo aplinką daugiausia dėmesio skiria finansinėms galimybėms pirkti metodines priemones, literatūrą, plėtoti materialinę bazę: „*aprūpinti ugdymo procesą reikalingomis priemonėmis, įranga, baldais*“. Atkreipiamas dėmesys ir į pageidautinas platesnes galimybes, leidžiančias „*organizuoti metodinius-informacinius renginius mokyklos, miesto, regiono mastu*“.

Taigi galima teigti, kad mokykla daugiausiai dėmesio skiria ugdymo kokybei gerinti, aplinkai tobulinti ir bendradarbiavimo sistemų plėtojimui vystyti.

Panevėžio dailės mokyklos veiklos programoje įžvelgiamos veiklos kryptys

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Ugdymo proceso kokybės gerinimas	Švietimo programų kokybės tobulinimas	„Bus siekiama, kad mokykloje dirbtų tik atestuoti darbuotojai“ „Į neformaliojo ugdymo programas bus telkiami įvairaus amžiaus vaikai priartinant ugdymą prie jų gyvenamosios vietos“
	Naujų metodų ir formų paieška	„Bus ieškoma naujų formų, metodų ir partnerių bendrų renginių organizavimui“ „Bus suorganizuota ne mažiau 30 įvairių renginių kasmet“
	Mokinių asmeninių ir socialinių kompetencijų ugdymas	„Bus dalyvaujama įvairių projektų konkursuose“ „Į projektinę veiklą bus įtraukti mokiniai, tėvai ir socialiniai partneriai“
	Tarptautinių ryšių plėtojimas	„Bus tęsiamas bendradarbiavimas su užsienio partneriais“
Aplinkosauginio švietimo ir kultūros puoselėjimas	Lankytojų aptarnavimo kultūros ir edukacinių paslaugų kokybės gerinimas	„Bus priimta ne mažiau 130 ekskursantų grupių ir pravesta ne mažiau 30 edukacinių programų kasmet“ „Bus suorganizuota ne mažiau 5 aplinkosaugines vertybes ir tradicijas puoselėjantys renginiai“
	Informacijos visuomenei sklaidymas	„Bus plėtojami įvairiapusiai ryšiai su miesto ir vietos bendruomenėmis“ „Bendradarbiaujama su žiniasklaida“

Panevėžio gamtos mokyklos 2014-2016 metų strateginiame plane esanti veiklų programa išreiškiama per tokias kategorijas: „Ugdymo proceso kokybės gerinimas“ ir „Aplinkosauginio švietimo ir kultūros puoselėjimas“. „Ugdymo proceso kokybės gerinimas“ kontekstualizuojamas per keturias subkategorijas: „Švietimo programų kokybės tobulinimas“, „Naujų metodų ir formų paieška“, „Mokinių asmeninių ir socialinių kompetencijų ugdymas“, Tarptautinių ryšių plėtojimas“. „Aplinkosauginio švietimo ir kultūros puoselėjimas“ skirstomas į „Lankytojų aptarnavimo kultūros ir edukacinių paslaugų kokybės gerinimas“, „Informacijos visuomenei sklaidymas“ subkategorijas.

Kategorijos „Aplinkosauginio švietimo ir kultūros puoselėjimas“ turinys išreikštas stipriausiai ir atsiskleidžia per subkategorijas, kurios nusako bendravimo ir bendradarbiavimo kokybės gerinimą. Šių subkategorijų turinys rodo, kad neformaliojo švietimo įstaiga sudaro tinkamas sąlygas miesto ir vietos bendruomenei aktyviai dalyvauti įstaigos veikloje: „bus suorganizuota ne mažiau 5 aplinkosaugines vertybes ir tradicijas puoselėjantys renginiai“ bei

užtikrina informuoti visuomenę apie įstaigoje vykdomą veiklą: „bendradarbiaujama su žiniasklaida“.

Kategorijos „Ugdymo proceso kokybės gerinimas“ sklaidą apibūdina keturios vienodai išplėtos subkategorijos, kuriose akcentuojamas švietimo programų prieinamumo gerinimas, ugdymo turinio įvairovės ir tarptautinių ryšių plėtojimas, naujų metodų ir formų paieška. Subkategorija „Ugdymo turinio įvairovės plėtojimas“ leidžia teigti, kad neformaliojo švietimo įstaiga norėdama plėtoti programų prieinamumą vaikams siekia bendradarbiauti su socialiniais partneriais, sudarydami su jais sutartis ir taip priartindami aplinkosauginį švietimą prie mokiniui palankesnių sąlygų: „*siekiant priartinti ugdymą prie mokinių gyvenamosios vietos bus sudaromos sutartys su socialiniais partneriais dėl programų įgyvendinimo*“. Subkategorijų „Naujų metodų ir formų paieška“ ir „Ugdymo turinio įvairovės plėtojimas“ turinys parodo, kad įstaiga norėdama plėtoti savo veiklą dalyvaus įvairioje projektinėje veikloje bei pati organizuos renginius, įtraukadama tėvus, vaikus bei socialinius partnerius. Subkategorija „Tarptautinių ryšių plėtojimas“ atskleidžia, jog neformaliojo švietimo įstaiga norėdama gerinti ugdymo proceso kokybę siekia semtis gerosios patirties iš užsienio partnerių ir ją pritaikyti savo įstaigos pedagoginėje veikloje: „*bus tęsiamas bendradarbiavimas su užsienio partneriais*“, „*bus organizuojami tarptautinio projekto „Baltijos gamtos mokyklų tinklas renginiai ir mokymai*“. Taigi, Panevėžio gamtos mokykla daugiausia dėmesio taip pat skiria ugdymo proceso gerinimui ir aplinkosauginio švietimo puoselėjimui.

16 lentelė

Panevėžio dailės mokyklos veiklos programoje išvelgiamos veiklos kryptys

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Kokybiško mokymo ir mokymosi užtikrinimas	Mokinių ugdymosi poreikius atitinkančių programų įgyvendinimas	„ <i>Patobulinti ugdymo programas, specialybių, dalykų programas bei vykdyti programų įgyvendinimo stebėseną</i> “ „ <i>Plėsti programų pasiūlą, sukuriant naujas, patrauklias programas ir jas įgyvendinti</i> “
	Mokinių pasiekimų ir pažangos vertinimo tobulinimas	„ <i>Sukurti mokinių skatinimo sistemą</i> “ „ <i>Sukurti mokyklos mokinių pasiekimų ir pažangos vertinimo aprašą ir jį įgyvendinti</i> “
	Gabiųjų mokinių ugdymo plėtojimas	„ <i>Parengti individualias progrmas gabiems ir talentingiems mokiniams</i> “ „ <i>Organizuoti telentingiems ir gabiausiems mokiniams padėkos edukacinę išvyką</i> “ „ <i>Sudaryti sąlygas mokiniams stebėti kito mokinio pamoką: mokinys-mokiniui</i> “

	Bendradarbiavimo su tėvais stiprinimas	„Pažinti ir tirti mokinio šeimą“ „Sukurti tėvų informavimo apie mokinio pasiekimus ir pažangą bei bendradarbiavimo sistemą“
	Mokytojų kompetencijos ir kvalifikacijos tobulinimas	„Parengti mokytojų kvalifikacijos tobulinimo planą“ „Sukurti pamokos planavimo metmenis“
Kūrybingos ir demokratiškos aplinkos formavimas	Bendruomeniškumo ir kūrybinių vertybių puoselėjimas	„Aktyvinti mokyklos savivaldą“ „Puoselėti senas ir skatinti naujų tradicijų atsiradimą“ „Jaunų specialistų integravimas į kolektyvą“
	Tinkamos ir saugios sąlygos ugdymui	„Sutvarkyti ir modernizuoti mokymosi aplinką“ „Sudaryti sąlygas IT naudojimui“
	Mokyklos įvaizdžio formavimas	„Skatinti bendradarbiavimą su socialiniais partneriais“ „Kurti edukacines erdves bendruomenės saviraiškai“
	Inovatyvios ir projektinės veiklos skatinimas	„Vykdėti ekspertinę veiklą“ „Įgyvendinti tarptautinį bendradarbiavimą, skleisti bendradarbiavimo patirtį“

Panevėžio muzikos mokyklos veiklos programoje išskiriamos dvi kategorijos: „Kokybiško mokymo ir mokymosi užtikrinimas“ ir „Kūrybingos ir demokratiškos aplinkos formavimas“. „Kokybiško mokymo ir mokymosi užtikrinimas“ atskleidžiamas per penkias subkategorijas: „Mokinių ugdymosi poreikius atitinkančių programų įgyvendinimas“, „Mokinių pasiekimų ir pažangos vertinimo tobulinimas“, „Gabiųjų mokinių ugdymo plėtojimas“, „Bendradarbiavimo su tėvais stiprinimas“, „Mokytojų kompetencijos ir kvalifikacijos tobulinimas“. Kategorijos „Kūrybingos ir demokratiškos aplinkos formavimas“ turinys kontekstualizuojas per keturias subkategorijas: „Bendruomeniškumo ir kūrybinių vertybių puoselėjimas“, „Tinkamos ir saugios sąlygos ugdymui(si)“, „Bendradarbiavimo su socialiniais partneriais skatinimas“, „Inovatyvios ir projektinės veiklos skatinimas“.

Kategorijos „Kokybiško mokymo ir mokymosi užtikrinimas“ turinys išreikštas stipriausiai. Strateginio plano turinio analizė atskleidė, kad įstaiga kokybišką mokymą ir mokymąsi supranta per mokinių ugdymosi poreikius: „patobulinti ir pritaikyti pagal mokinių poreikius profesinės linkmės muzikinio ugdymo programas“, pasiekimus: „sukurti mokyklos mokinių pasiekimų ir pažangos vertinimo sistemą“ bei individualias kiekvieno mokinio galimybes ir jų skatinimą: „parengti individualias programas gabiems ir talentingiems mokiniams“. Galima teigti, kad įstaiga norėdama teikti kokybiškas mokymo(si) paslaugas daugiausia dėmesio skiria vaikų poreikių analizei bei jų tenkinimui.

Silpniau išreikštos „Bedradarbiavimo su tėvais stiprinimas“, „Mokytojų kompetencijos ir kvalifikacijos tobulinimas“ subkategorijos. Subkategorijos „Bedradarbiavimo su tėvais stiprinimas“ turinys atskleidžiamas pr mokinio šeimos pažinimą: „pažinti ir tirti mokinio šeimą“ bei jos informavimą apie vaiko pasiekimus: „sukurti tėvų informavimo apie mokinio pasiekimus ir pažangą bei bendradarbiavimo sistemą“. Neformaliojo švietimo įstaigai ne mažiau svarbu gerinant kokybišką mokymą(si) tobulinti mokytojų kompetencijas ir kvalifikaciją: „parengti mokytojų kvalifikacijos tobulinimo planą“. Tai rodo, kad įstaigai užtikrinant kokybišką ugdymą(si) svarbu ne tik mokiniai, jų poreikių tenkinimas, bet ir bendradarbiavimas sutėvais, siekiant juos pažinti bei informuoti bei kompetentingo ir kvalifikuoto personalo rengimas, kuris gebėtų tenkinti mokinių ugdymo(si) poreikius.

Antrosios kategorijos „Kūrybingos ir demokratiškos aplinkos formavimas“ turinys išreikštas silpniau. Minėtą kategoriją apibūdina subkategorijos „Bendradarbiavimo su socialiniais partneriais skatinimas“, „Inovatyvios projektinės veiklos skatinimas“, „Bendruomeniškumo ir kūrybinių vertybių puoselėjimas“, „Mokyklos atvirumo ir partnerystės aktyvinimas“, kurios atskleidžia tai, kad įstaigos aplinkos formavimui svarbus bendradarbiavimas su tarptautiniais bei socialiniais partneriais bei akcentuojama būtinybė „skleisti bendradarbiavimo patirtį“. Subkategorija „Tinkamos ir saugios sąlygos ugdymui(si)“ aktualizuojama per naujų technologijų diegimą bei taikymą: „sutvarkyti ir modernizuoti mokymosi aplinką“.

Apibendrinant visų Panevėžio miesto neformaliojo švietimo įstaigų strateginiuose planuose analizuotas veiklos kryptis galime teigti, kad visos įstaigos daugiausiai dėmesio skiria ugdymo proceso kokybės gerinimui. Visos įstaigos pabrėžia bendruomenės įtraukimo į įstaigos veiklą svarbą, ypač pabrėžiamas mokyklų, tėvų ir kitų socialinių partnerių bendradarbiavimas, tačiau nenurodomi būdai, kaip tai būtų galima padaryti. Pabrėžiama mokytojų kvalifikacijos kėlimo svarba, gabiųjų mokinių ugdymo plėtojimas bei dalyvavimas įvairiuose renginiuose. Neakcentuojama mokinių poreikių tenkinimo svarba. Galima daryti prielaidą, kad neformaliojo švietimo įstaigos išvelgia tėvų bei mokinių dalyvavimo svarbą strateginiame planavime, tačiau numatant veiklas, nenurodo tikslių būdų, kaip būtų galima juos įtraukti ir sudominti įstaigų veiklos organizavimu.

2.3 Neformaliojo švietimo įstaigų paslaugų teikėjų (vadovų, pedagogų) ir vartotojų (tėvų, vaikų) interviu tyrimo duomenų analizė

Pasak Neifahos (2008), „svarbiausi vertinimo dalyviai yra vaikai, tėvai ir pedagogai. Vaikai padedami pedagogo, atranda jiems priimtinausią ugdymo ir ugdymosi stilių. Tėvai ne tik gauna informacijos apie vaiką ir jo ugdymosi pažangą, bet ir patys skatinami kaupti informaciją apie jį, vertinti jo pasiekimus“ (Neifahos, 2008). Todėl siekdami iširti suinteresuotų grupių dalyvavimo

svarbą neformaliojo švietimo įstaigų strateginiame planavime, atlikome interviu su kiekviena grupe atskirai.

2.3.1 Vadovų patirtis, vertinant strateginio planavimo veiksmingumą

Tyrimo metu buvo atliktas pusiau struktūtuotas interviu, kurio metu buvo apklausti du vadovai ir dvi direktoriaus pavaduotojos ugdymui iš keturių Panevėžio miesto vaikų neformaliojo švietimo įstaigų. Vadovų interviu buvo atliktas norint išsiaiškinti, kokios prioritetinės sritys išvelgiamos mokyklos valdymo procesuose, kokios suinteresuotos grupės ir kokiais būdais dalyvauja strateginio valdymo procesuose.

Analizuojant vadovų interviu rezultatus buvo išskirti pagrindiniai mokyklos valdymo procese dalyvaujantys asmenys (žr. 17 lentelę).

17 lentelė

Vadovų požiūris į mokyklos strateginio planavimo procese dalyvaujančius asmenis

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai (kalba netaisyta)
Planavimo dalyviai	Vadovas	„kartais pritrūksta laiko, dėl to nėra kada diskutuoti su kitais“ (1) „lemiamą sprendimą dažnai priima mokyklos direktorius“ (1) „už valdymo organizavimą yra atsakingas pats vadovas“ (1)
	Mokytojų taryba	„prioritetai atsirado diskutuojant mokytojų taryboje“ (1) „svarbūs sprendimai mokyklos valdymui priimami mokytojų posėdžių metu“ (1)
	Bendruomenė	„bendruomenė dalyvauja sprendžiant kai kuriuos klausimus“ (1)

Dažniausiai vadovai nurodo, kad mokyklos valdyme dalyvauja mokytojų taryba: „prioritetai atsirado diskutuojant mokytojų taryboje“, „svarbūs sprendimai mokyklos valdymui priimami mokytojų posėdžių metu“. Taip pat galima išskirti svarbų vadovų vaidmenį mokyklos valdymo procesuose: „kartais pritrūksta laiko, dėl to nėra kada diskutuoti su kitais“, „lemiamą sprendimą dažnai priima mokyklos direktorius“. Mažiausiai mokyklos valdyme, vadovų požiūriu, dalyvauja bendruomenė: „bendruomenė dalyvauja sprendžiant kai kuriuos klausimus“. Vadinasi, svarbių mokyklos valdymui sprendimų priėmimas, vadovų nuomuone, daugiausiai priklauso nuo jų pačių mokyklos personalo. Galima daryti prielaidą, kad neformaliojo švietimo

įstaigų vadovai planuodami ir organizuodami įstaigos veiklą neįtraukia bendruomenės, manydami, kad daugiausia kompetencijų ir kvalifikacijos turi jie patys ir pedagogai.

Strateginis planavimas yra svarbus kiekvienos mokyklos veiklai, todėl norėta išsiaiškinti, kaip vadovai suvokia jo naudą. Tikslui pasiekti, respondentams buvo pateiktas klausimas: *Kaip manote, kuo naudingas strateginis planavimas?* Duomenų analizės metu, buvo išskirtos trys kategorijos „strateginio planavimo reikšmė mokyklai“ subkategorijos: „Priemonių ir išteklių numatymas“, „Reagavimas į pokyčius“, „Vizijos ir misijos numatymas“ (žr. 18 lentelę).

18 lentelė

Vadovų požiūris į strateginio planavimo reikšmingumą mokyklai

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai (kalba netaisyta)
Strateginio planavimo reikšmė mokyklai	Priemonių ir išteklių numatymas	„numatytos priemonės ir ištekliai veiksmingai veiklai“ (1) „išteklių numatymas“ (3)
	Reagavimas į pokyčius	„reaguojama į pokyčius“ (2) „strateginis planas leidžia tinkamai reaguoti į pokyčius“ (1)
	Vizijos ir misijos numatymas	„nustayta įstaigos vizija ir misija“ (2) „nustatomos vizijos ir misijos įgyvendinimo galimybės“ (1)

Išsiaiškinta, kad vadovai daugiausiai strateginio planavimo naudą įžvelgia per vizijos ir misijos numatymą: „nustayta įstaigos vizija ir misija“. Tai rodo, kad vadovai remdamiesi numatyta vizija, kuria tolimesnes veiklos gaires. Neformaliojo švietimo įstaigų vadovai nurodo, kad strateginis planas padeda įstaigai tinkamai reaguoti į pokyčius: „reaguojama į pokyčius“. Vadinasi, stengiamasi tinkamai reaguoti į išorinių veiksnių poveikį, remiantis strateginiu planu. Dar vienas svarbus rodiklis, leidžiantis įstaigai kryptingai vykdyti savo veiklas yra priemonių ir išteklių numatymas: „numatytos priemonės ir ištekliai veiksmingai veiklai“. Apibendrinant galima teigti, kad vadovai supranta strateginio plano reikšmingumą tolimesnei įstaigos veiklai. Jų nuomone strateginis planas padeda tinkamai reaguoti į pokyčius, leidžia tikslingai numatyti tolimesnes veiklos gaires.

Vertinant strateginio planavimo efektyvumą svarbu įžvelgti, kokios yra plano stipriosios pusės. Vaikų neformaliojo švietimo įstaigų vadovai nurodė tris pagrindines strateginio planavimo stipriąsias puses (žr. 19 lentelę).

Vadovų požiūris į mokyklos strateginio planavimo stipriąsias puses

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai (kalba netaisyta)
Mokyklų strateginio valdymo stipriosios pusės	Efektyvus išteklių panaudojimas	„numatyti ištekliai veiklų įgyvendinimui“ (1) „numatytas efektyvus išteklių panaudojimas misijai įgyvendinti“ (1)
	Gera mokyklos situacijos analizė	„gerai įvertinta esama situacija“ (2) „atlikta situacijos analizė leidžia numatyti
	Veiklų numatymas	tolimesnes veiklos gaires“ (1) „numatytos konkrečios veiklos“ (1)

Dažniausiai strateginio planavimo stiprioji pusė nurodoma kokybiška situacijos analizė, kuri leidžia tinkamai įvertinti dabartinę įstaigos būklę: „gerai įvertinta esama situacija“. Šios analizės pagrindu nustatomi veiklos prioritetai ir kryptys, sudaromos sąlygos veiklos tobulinimui, tolimesnių veiklos planų kūrimui. Be šios, dažniausiai minimos strateginio planavimo stipriosios pusės, nurodomas ir efektyvus išteklių panaudojimas: „numatytas efektyvus išteklių panaudojimas misijai įgyvendinti“ bei veiklų numatymas: „numatytos konkrečios veiklos“. Taigi, vadovų nuomone, strateginių planų stipriosios pusės yra galimybė įvertinti įstaigų dabartinę situaciją bei numatyti tolimesnes veiklos kryptis tinkamai panaudojant materialinius išteklius. Galima prielaida, kad įstaigų finansavimas dažnai lemia paslaugų kokybę, todėl joms svarbus tinkamas jų eksplotavimas.

Tyrimo metu buvo išskirtos ir strateginio planavimo silpnosios pusės (žr. 20 lentelę).

20 lentelė

Vadovų požiūris į mokyklos strateginio valdymo silpnąsias puses

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai (kalba netaisyta)
Mokyklų strateginio valdymo silpnosios pusės	Finansinių išteklių numatymas	„sunku numatyti finansavimą“ (2) „finansinių išteklių numatymas nėra tikslus“ (1) „sunku numatyti mokyklos finansinius išteklius“ (1)
	Plėtos perspektyvų numatymas	apsunkina suformuoti plėtos perspektyvas“ (1)
	Vieningos strateginio planavimo metodikos stoka	„savivaldybėje nėra vieningos strateginio planavimo metodikos“ (1) „planavimo metodika nėra visiškai aiški“ (2) „nėra nustatytos vieningos planavimo sistemos“ (1)

Duomenų analizė leidžia teigti, kad vadovai silpniausią strateginio planavimo pusę nurodo vieningos strateginio planavimo metodikos stoką: „savivaldybėje nėra vieningos strateginio planavimo metodikos“. Požiūris į mokyklų veiklos trumpalaikį planavimą Lietuvoje yra pernelyg reglamentuotas taikant bendrą visoms viešosioms institucijoms strateginio planavimo metodiką. Ši metodika neatspindi mokyklų strateginių planų rengimo specifikos, todėl tai apsunkina įstaigų vadovų darbą planuojant veiklą. Kitas veiksnys, trukdantis sėkmingai planuoti veiklą, vadovų požiūriu, yra vaikų neformaliojo švietimo įstaigų finansiniai ištekčiai, kurie priklauso nuo savivaldybės skiriamų lėšų. Įstaigoms, planuojančioms savo veiklos kryptis „sunku numatyti finansavimą“, o tai „apsunkina suformuoti plėtros perspektyvas“. Tyrimo duomenų analizė leidžia teigti, kad įstaigų vadovai pagrindines strateginių planų silpnąsias puses nurodo nuo jų nepriklausančias aplinkybes, kurios turi didelės įtakos veiklos planavimui.

Įstaigų strateginio planavimo procesuose pagrindinės interesų grupės – tie kurie daro sprendimus, ir tie, kuriuos tie sprendimai labiausiai paveikia. Norint išsiaiškinti, kaip vadovai įtraukia į strateginį planavimą kitas interesų grupes, respondentams buvo pateiktas klausimas: *Kaip, Jūsų įstaigoje, tėvai yra įtraukiami į strateginio planavimo procesą?* Rezultatai pateikti 21 lentelėje.

21 lentelė

Vadovų požiūris į tėvų dalyvavimą valdymo procesuose

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai (kalba netaisyta)
Tėvų dalyvavimo mokyklos valdyme formos	Anketinė apklausa	„tėvus dažniausiai apklausiname duodami jiems užpildyti anketą“ (2) „sudaroma anketa, kuri yra siunčiama tėvams ir kurios pagrindu išsiaiškiname mums rūpimus klausimus“ (1)
	Tėvų susirinkimai	„per tėvų susirinkimus prašome pateikti pasiūlymus ir juos viešai apsvarstome“ (1) „rengiame tėvų susirinkimus“ (1)

Rezultatų analizė leido išskirti, kokios tėvų dalyvavimo mokyklos strateginiame planavime formos pasireiškia dažniausiai: tėvų susirinkimai ir anketinė apklausa. Dažniausiai tėvų vaidmuo dalyvaujant neformaliojo švietimo įstaigų strateginiame planavime atsiskleidžia juos apklausiant anketiniu būdu: „sudaroma anketa, kuri yra siunčiama tėvams ir kurios pagrindu išsiaiškiname mums rūpimus klausimus“. Taipogi, tėvų dalyvavimas pasireiškia per tėvų susirinkimus: „per tėvų susirinkimus prašome pateikti pasiūlymus ir juos viešai apsvarstome“. Šių susirinkimų metu tėvai turi galimybę išsakyti savo pageidavimus, išreikšti nepasitenkinimą. Tokiu būdu įstaigos,

organizuodamos savo veiklą stengiasi atsižvelgti į tėvų poreikius ir numatyti tolimesnes veiklos gaires. Kita svarbi interesų grupė – įstaigą lankantys vaikai, todėl respondentams buvo pateiktas klausimas apie vaikų dalyvavimą strateginio planavimo procesuose (žr. 22 lentelę).

22 lentelė

Vadovų požiūris į vaikų dalyvavimą planavimo procesuose

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai (kalba netaisyta)
Vaikų dalyvavimo mokyklos planavime formos	Darbo grupės	„sudaryta darbo grupė, kuri kalbasi su vaikais, rengia projektą ir pristato mokytojų tarybai“ (1)

Duomenų analizės metu paaiškėjo, kad neformaliojo švietimo įstaigos beveik nebendradarbiauja su vaikais planuodamos savo veiklą. Dauguma vadovų nenurodė, kaip vaikai yra įtraukiami į strateginį planavimą. Analizės metu išryškėjo tik viena kategorijos „Vaikų dalyvavimo mokyklos planavime formos“ subkategorija „Darbo grupės“. Tai rodo, kad įstaiga planuodama savo veiklą įtraukia ne tik tėvų, bet ir vaikų apklausas: „sudaryta darbo grupė, kuri kalbasi su vaikais, rengia projektą ir pristato mokytojų tarybai“. Galima daryti prielaidą, kad vaikų neformaliojo švietimo įstaigų vadovai į mokinį žiūri kaip į mokymosi, kultūros perėmėją, dažniausiai beveik nelemiantį mokymosi proceso, todėl tarp mokinių, vadovybės ir mokytojų trūksta dialogo, atsižvelgimo į bendrai vykdomą ugdymo proceso veiklą būnant mokykloje.

Tyrimo metu buvo išskirtos strateginio planavimo tobulinimo galimybės, kurias numato įstaigų vadovai (žr. 23 lentelę).

23 lentelė

Vadovų požiūris į mokyklos strateginio valdymo tobulinimo galimybes

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai (kalba netaisyta)
Mokyklos strateginio valdymo tobulinimo galimybės	Bendravimas ir bendradarbiavimas	„darnus bendradarbiavimas su mokyklos bendruomene padėtų geriau išžvelgti įstaigos veiklos trūkumus“ (1) „daugiau dėmesio skirti bendravimui su mokyklos bendruomene“ (2)
	Personalo tobulinimas	„reikėtų tobulinti personalo vadybines kompetencijas“ (1) „svarbus personalo tobulinimas, siunčiant juos į specialius kursus“ (1)
	Interesų grupių (tėvų ir vaikų nuomonė)	„bendravimas su įstaigą lankančiais vaikais ir jų poreikių analizė“ (1) „dėmesys tėvų nuomonei“ (2)

Duomenų analizė leidžia teigti, kad strateginio planavimo tobulinimo galimybės siejamos su vidiniais įtaigos valdymo resursais. Vidiniai resursai išvelgiami tokiose srityse kaip personalo tobulinimas ir bendradarbiavimas su interesų grupėmis. Neformaliojo švietimo įstaigų vadovai svarbiausią strateginio planavimo galimybę išvelgia bendravimą ir bendradarbiavimą: „*darnus bendradarbiavimas su mokyklos bendruomene padėtų geriau išvelgti įstaigos veiklos trūkumus*“. Mažiau akcentuojamas personalo tobulinimas: „*reikėtų tobulinti personalo vadybines kompetencijas*“. Vadinasi, įstaigų vadovai veiklos vadybos inicijuotuose personalo tobulinimo planuose turėtų numatyti tikslus kiekvienam iš mokytojų. Toks tobulinimas, jų nuomone, turėtų apimti ir kursus, ir mokymąsi iš patirties. Taipogi, strateginio planavimo tobulinimui, svarbi suinteresuotų grupių nuomonė: „*bendravimas su įstaigą lankančiais vaikais ir jų poreikių analizė*“. Tai rodo, kad vaikų neformaliojo švietimo įstaigų vadovai išvelgia, jog sistemingi tėvų ir mokinių atsiliepimai prisideda prie strategijos kūrimo. Apibedrinant, galima teigti, kad vadovai tobulindami įstaigos strateginį planavimą orientuojasi į žmogiškųjų išteklių kompetentingumą ir prieinamumą.

2.3.2 Pedagogų patirtis, vertinant strateginį planavimą

Tyrimo metu buvo atliktas pusiau struktūrizuotas interviu, kurio metu buvo apklausta dešimt pedagogų iš keturių Panevėžio miesto vaikų neformaliojo švietimo įstaigų. Pedagogų interviu buvo atliktas norint išsiaiškinti, kaip personalas yra įtraukiamas į įstaigos strateginį planavimą, sprendimų priėmimą.

Duomenų analizės metu pirmiausiai buvo išskirti pedagogų nurodyti mokyklos valdymo struktūriniai elementai, t.y. mokyklos bendruomenės nariai, kurie vienaip ar kitaip dalyvauja mokyklos valdymo procese (žr. 24 lentelę).

24 lentelė

Pedagogų požiūris į mokyklos planavimo struktūrą

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai (kalba netaisyta)
Planavimo dalyviai	Vadovas	„ <i>svarbiausi sprendimai yra lemiami vadovo nuomonės</i> “ (2) „ <i>direktorė priima svarbiausius sprendimus</i> “ (3) „ <i>sprendimų priėmimui nemažai įtakos turi</i>
	Pavaduotojas ugdymui	„ <i>pavaduotoja ugdymui</i> “ (1) „ <i>pavaduotoja ugdymui yra atsakinga už planų kūrimą</i> “ (1)
	Bendruomenė	„ <i>tariamasi su visa bendruomene</i> “ (1)
	Pedagogai	„ <i>svarstoma pedagogų pasitarimuose</i> “ (1) „ <i>sprendimai priimami tarantis pedagogams</i> “ (1)

Dažniausiai pedagogai nurodo, kad mokyklos valdyme dalyvauja vadovai: „*svarbiausi sprendimai yra lemiami vadovo nuomonės*“, „*direktorė priima svarbiausius sprendimus*“. Pedagogų nuomone, beveik vienodai mokyklos valdymo procesuose dalyvauja pavaduotojas ugdymui: „*sprendimų priėmimui nemažai įtakos turi pavaduotoja ugdymui*“ ir įstaigos pedagogai: „*sprendimai priimami tarantis pedagogams*“. Mokyklos personalo nuomone, mažiausiai prie mokyklos valdymo procesų prisideda bendruomenė: „*tariamasi su visa bendruomene*“. Tik labai mažai dalis pedadogų paminėjo bendruomenės dalyvavimą mokyklos valdymo procesuose. Vadinasi, pedagogų nuomone, neformaliojo švietimo įstaigų vadovai prisiima didžiausią atsakomybę priimant mokyklai svarbius sprendimus ir labiausiai pasitiki įstaigos pavaduotoju ugdymui.

Rezultatų analizė leido išskirti, kaip pasireiškia mokyklos bendruomenės narių dalyvavimas mokyklos valdyme (žr. 25 lentelę).

25 lentelė

Pedagogų požiūris į dalyvavimą mokyklos strateginio planavimo procesuose

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai (kalba netaisyta)
Pedagogų dalyvavimo įstaigos planavime formos	Klausimynas	„atsakome į mokyklos valdžios pateiktus klausimus raštu arba elektroniniu būdu“ (2) „pateikiamos anketos su klausimais“ (2) „klausimynas“ (3)
	Personalo susirinkimai	„per pasitarimus, susirinkimus teikiami pasiūlymai, jie apsvarstomi ir arba jiems pritariama arba jie atmetami“ (2)
	Dalyvavimas diskusijose	„kai klausimai spendžiami bendrai, diskutuojant“ (1)

Rezultatų analizės metu išskirtos trys pagrindinės pedagogų dalyvavimo įstaigos planavime formos: klausimynas, personalo susirinkimai, dalyvavimas diskusijose. Paaiškėjo, kad pedagogai dažniausiai įtraukiami į mokyklos planavimo procesus per specialiai jiems sudarytus klausimynus: „atsakome į mokyklos valdžios pateiktus klausimus raštu arba elektroniniu būdu“. Rečiau pedagogų vaidmuo mokyklos valdyme atsiskleidžia dalyvaujant įvairiuose pasitarimuose ar susirinkimuose: „per pasitarimus, susirinkimus teikiami pasiūlymai, jie apsvarstomi ir arba jiems pritariama arba jie atmetami“. Šių pasitarimų metu mokyklos bendruomenės nariai turi galimybę atsiskleisti, pateikti savo pasiūlymus, išsakyti nuomonę. Tik labai maža dalis pedadogų nurodė diskusiją kaip dar vieną dalyvavimo planavimo procesuose formą. Vadinasi, neformaliojo švietimo įstaigų vadovams prieinamiausias bendravimo būdas su mokyklos personalu yra anketinės apklausos, kurios neįpareigoja rengti bendrų pasitarimų. Pasak Fidler (2006) svarbu atskirti

konsultavimąsi nuo aktyvesnės įsitraukimo formos. Jo nuomone, „konsultavimasis reiškia naujų faktų bei žmonių, kuriuos veikia sprendimas, požiūrių išklausymą nebūtinai jiems suteikiant didesnę reikšmę priimant sprendimą“. Taigi, galime teigti, kad įstaigos vadovybė konsultuojasi su personalu, tačiau lemiamus sprendimus priima patys, nebūtinai atsižvelgdami į pedagogų nuomonę.

Apžvelgus pagrindines vaikų neformaliojo švietimo įstaigų pedagogų dalyvavimo mokyklos planavime formas, tyrimo duomenų analizės pagrindu buvo išskirta ir pedagogų dalyvavimo mokyklos planavimo procesuose nauda (žr. 26 lentelę).

26 lentelė

Pedagogų požiūris į jų dalyvavimo naudą planavimo procesuose

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai (kalba netaisyta)
Pedagogų dalyvavimo mokyklos planavime nauda	Geresnė sprendimų kokybė	„gerina sprendimų kokybę“ (4) „sprendimai priimami kokybiškiau, atsižvelgiant ir į pedagogų nuomonę“ (1)
	Didesnė prisidedančiųjų motyvacija	„labiau motyvuoja“ (2) „atsiranda didesnė motyvacija“ (1) „dalyvavimas sprendžiant svarbius klausimus motyvuoja labiau stengtis“ (1)
	Jaučiasi naudingi	„tada mes patys jaučiamės naudingi įstaigai, kai sprendžiami svarbūs klausimai kartu su mumis“ (1)

Duomenų analizės metu buvo išskirtos trys subkategorijos, kurios atskleidžia pedagogų požiūrį į jų dalyvavimo naudą planavimo procesuose. Remiantis tyrimo rezultatų analize, galima teigti, kad dažniausiai pedagogai savo įsitraukimo į veiklą naudą įžvelgia kaip geresnę sprendimų priėmimo kokybę: „gerina sprendimų kokybę“, „sprendimai priimami kokybiškiau, atsižvelgiant ir į pedagogų nuomonę“. Kita svari priežastis, kodėl pedagogų įsitraukimas į veiklos planavimą yra naudingas, tai „didesnė prisidedančiųjų motyvacija“. Taigi, darbuotojai jaustųsi labiau motyvuoti, jei jų nuomonės būtų paisoma priimant mokyklai svarbius sprendimus. Taipogi, darbuotojams svarbu jaustis naudingiems, kai jų darbo patirtis ir iš to atsirandanti nuomonė apie tam tikrus klausimus yra vertinama įstaigos vadovo: „tada mes patys jaučiamės naudingi įstaigai, kai sprendžiami svarbūs klausimai kartu su mumis“. Galime daryti prielaidą, kad vaikų neformaliojo švietimo įstaigų personalas jaučiasi nepakankamai įtrauktas į mokyklos planavimo procesus, tačiau didesnis dėmesys jų nuomonei turėtų įtakos valdymo procesų kokybei ir motyvuotų pačius darbuotojus tolimesnei veiklai.

Neformaliojo švietimo įstaigų strateginio planavimo veiksmingumą lemia ir personalo įtraukimas į šiuos procesus. Norint išsiaiškinti, koks pedagogų indėlis dalyvaujant mokyklos

planavimo procesuose buvo pateiktas klausimas: *Kaip Jūs prisidedate prie įstaigos strateginio planavimo?* Veiklos, kurios priskiriamos pedagogams, analizuojamos 27 lentelėje.

27 lentelė

Pedagogų požiūris į jų indėlį dalyvaujant mokyklos planavimo procesuose

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai (kalba netaisyta)
Mokyklos pedagogų dalyvavimo mokyklos planavime rezultatai	Vizijos kūrimas	„ <i>kuriu mokyklos viziją</i> “ (2) „ <i>rengiu mokyklos vizijos projektą</i> “ (1)
	Planų rengimas	„ <i>veiklos planų rengimas</i> “ (1) „ <i>prisideda savo planais</i> “ (1)
	Ataskaitų rengimas	„ <i>rengiamos veiklos ataskaitos, kurios leidžia nustatyti mokyklos planų įgyvendinimo kokybę</i> “ (1) „ <i>ataskaitų rengimu</i> “ (3)

Tyrimo duomenų analizės metu buvo išskirtos trys kategorijos „Mokyklos pedagogų dalyvavimo mokyklos planavime rezultatai“ subkategorijos: „Vizijos kūrimas“, „Planų rengimas“, „Ataskaitų rengimas“. Pedagogai kaip pagrindinę savo veiklą įsitraukiant į mokyklos valdymą nurodo veiklos ataskaitų rengimą: „*rengiamos veiklos ataskaitos, kurios leidžia nustatyti mokyklos planų įgyvendinimo kokybę*“. Taipogi, pedagogai įstaigose, kuriose dirba neretai prisideda prie strateginio planavimo, kurdami įstaigos viziją: „*rengiu mokyklos vizijos projektą*“ bei rengdami mokyklos veiklos planus: „*veiklos planų rengimas*“. Vertinant visus išanalizuotus duomenis galima teigti, kad mokyklų personalas dalyvaudami strateginio valdymo procesuose, daugiausiai prisideda prie strateginio planavimo ir jam priklausančių dalių: vizijos – kaip pagrindinės veiklos vykdymo gairės, ataskaitų rengimo – kaip pagrindinio mokyklos kokybės įsivertimo rodiklį, bei veiklos planų.

Norint išanalizuoti, kokia pedagogų nuomonė apie neformaliojo švietimo įstaigų strateginio valdymo tobulinimo galimybes, klausėme: *Kaip, Jūsų nuomone, būtų galima tobulinti įstaigos strateginį valdymą?* Gauti rezultatai analizuojami 28 lentelėje.

Pedagogų požiūris į mokyklos strateginio valdymo tobulinimo galimybes

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai (kalba netaisyta)
Mokyklos strateginio valdymo tobulinimo galimybės	Mokyklos bendruomenės dalyvavimas mokyklos valdyme	„manau, kad valdymą galima tobulinti, kai bent jau dauguma suvoks, kas yra tas strateginis valdymas ir norės patys jame dalyvauti“ (1) „bendruomenės įtraukimas į planavimo procesus“ (2) „įtraukiant bendruomenę“ (2)
	Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas	„valdymą tobulinti galima keliant darbuotojų kvalifikaciją“ (1) „personalo kvalifikacijos kėlimas“ (2)
	Darbuotojų motyvavimas	„reiktų kelti motyvaciją labiau įtraukiant pedagogus į bendrą mokyklos veiklos organizavimą“ (1)

Analizuojant duomenis apie neformaliojo švietimo įstaigų strateginio valdymo tobulinimo galimybes buvo išskirtos trys subkategorijos „Mokyklos strateginio valdymo tobulinimo galimybės“ subkategorijos: „Mokyklos bendruomenės dalyvavimas mokyklos valdyme“, „Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas“, „Darbuotojų motyvavimas“. Mokyklos bendruomenės dalyvavimą mokyklos valdyme neformaliojo švietimo įstaigų pedagogai dažniausiai nurodė kaip strateginio valdymo tobulinimo galimybę: „manau, kad valdymą galima tobulinti, kai bent jau dauguma suvoks, kas yra tas strateginis valdymas ir norės patys jame dalyvauti“. Tai rodo, kad bendravimas ir bendradarbiavimas padeda kurti įstaigos mikroklimatą, jos kultūrą, padeda keistis patirtimi bei sukuria prielaidas mokyklos valdymo tobulinimui. Mokyklos bendruomenės narių įtraukimas yra puiki galimybė išsamiau analizuoti ugdymo kokybę ir efektyviau spręsti jos gerinimo klausimus. Pedagogai kaip dar vieną įstaigo valdymo tobulinimo galimybę nurodė darbuotojų kvalifikacijos kėlimą: „valdymą tobulinti galima keliant darbuotojų kvalifikaciją“ bei darbuotojų motyvavimą: „reiktų kelti motyvaciją labiau įtraukiant pedagogus į bendrą mokyklos veiklos organizavimą“. Apibendrinant pedagogų nuomonės duomenų analizės rezultatus, galima teigti, kad strateginį valdymą galima tobulinti įtraukiant bendruomenę į jo organizavimą bei gerinant darbuotojų kompetencijas.

Apibendrinant tyrimo duomenų analizės rezultatus galima teigti, kad vaikų neformaliojo švietimo įstaigų personalas nėra aktyviai įtraukiamas į strateginio valdymo organizavimo procesus, tačiau vadovai konsultuojasi su darbuotojais regdami jiems anketas ar bendrus pasitarimus. Personalo nuomonė nebūtinai turi įtakos sprendimų priėmimui, juos dažniausiai priima vadovybė, tačiau pedagogai įžvelgia savo dalyvavimo organizavimo procesuose naudą. Taigi, galima daryti

prielaidą, kad neformaliojo švietimo įstaigų vadovybė turėtų daugiau dėmesio skirti konsultavimuisi su pedagogais, nes tai turėtų įtakos mokyklos personalo darbo kokybės gerinimui.

2.3.3 Tėvų žinios ir patirtis, dalyvaujant strateginiame planavime

D. Martišauskienės, K. Trakšelio (2013) teigimu, ugdymo institucijoje vartotojas yra vaikas, jo tėvai arba, kitaip tariant, - šeima, kuri gali orientuoti vaiko/ jaunuolio elgesnį, remdamiesi religija, politika, ekonomika, asmeninėmis ambicijomis, meile ir t.t. Šeima suformuoja vertybių sistemą, kultūrą, joje vaikai sužino savo socialinę klasę, išmoka sukurti mokymosi, pažinimo aplinką, suformuoti savo vaidmenį visuomeniniame gyvenime (Martišauskienė, Trakšelys, 2013). Vadinasi, jau šeimoje susiformuoja tam tikras vaiko/ jaunuolio, kaip vartotojo, elgesys, todėl pastaruoju metu šeima vis dažniau įvardijama kaip atskiras vartotojo elgsenos formavimo ir vartojimo vienetas. Anot R. Želvio (2002), ugdymo institucijose mažai praktikuojamas tėvų, bendruomenės, darbuotojų ir kitų suinteresuotų grupių susitarimas įvairiais švietimo klausimais. Kadangi tėvai yra viena įtakingiausių švietimo paslaugų vartotojų grupė, tai buvo atliktas pusiau struktūruotas interviu su tėvais, kurių vaikai lanko vieną iš keturių Panevėžio miesto neformaliojo švietimo įstaigų, taip norint nustatyti, kaip ir kiek tėvai yra įtraukiami į veiklos planavimą ir organizavimą. Pirmiausia, analizuojami veiksniai, kurie sąlygoja tėvų pasirinkimą rinktis konkrečią neformaliojo švietimo įstaigą. Apklausos duomenys pateikti 29 lentelėje.

29 lentelė

Tėvų požiūris į veiksnius, paskatinius pasirinkti neformaliojo švietimo įstaigą

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai (kalba netaisyta)
Veiksniai, paskatinę pasirinkti neformaliojo švietimo įstaigą	Geografinė padėtis	„įstaiga yra arčiausiai namų, todėl saugu išleisti vaiką“ (1) „netoli namų“ (4) „patogu, nes gyvename netoliese“ (1)
	Atsiliepimai	„kaimynų vaikas lanko būrelį, todėl rekomendavo ir mums“ (1) „draugų atsiliepimai“ (3) „rekomendavo pažįstami“ (2)

Apibendrinus rezultatus, galima teigti, kad tarp socialinės – demografinės pozicijos rodiklių gyvenamoji vieta itin diferencijuoja popamokinės veiklos ypatumus. Dažniausiai tėvai, rinkdamiesi neformaliojo švietimo įstaigą, atkreipia dėmesį į jos geografinę padėtį: „įstaiga yra arčiausiai namų, todėl saugu išleisti vaiką“. Vadinasi, atstumas nuo namų, stipriai veikia tėvų pasirinkimą. Neabejotinai svarbiausias apsisprendimo pagrindas yra neformaliojo švietimo įstaigos reputacija, ypač tuomet, kai vaikas lanko tam tikrą užsiėmimą dėl laisvalaikio praleidimo, o ne

dėl kokios nors srities gabumų puoselėjimo. Daugelis tėvų nurodė, kad rinkdamiesi ir vertindami įstaigą pasiklovi kitų (draugų, bendradarbių) nuomone: „*rekomendavo pažįstami*“. Asmenys, kurie skleidžia informaciją apie įstaigą greičiausiai yra turėję tiesioginės su mokykla susijusios patirties arba gali interpretuoti ir skleisti tai, ką pasakė kiti. Taigi, galima teigti, kad mokykla gali tik ribotai reaguoti į išvadas apie pasirinkimą, ypač jei mokykla yra įsikūrusi tėvams nepatogioje vietovėje arba jei nuomonė apie įstaigą yra susiformavusi dėl aplink ją esančios aplinkos.

Norint išsiaiškinti, kiek žinių tėvai turi apie strateginį planavimą, klausėme, kokias veiklas veiktas apima planavimo procesai (žr. 30 lentelę).

30 lentelė

Tėvų žinios apie strateginį planavimą

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai (kalba netaisyta)
Strateginio planavimo veiklos	Veiklų programos	„ <i>planavimas apima veiklų programų nustatymą</i> “ (1) „ <i>kuria organizuojamos veiklos programas</i> “ (2) „ <i>nustato veiklas, kurios bus vykdomos metų bėgyje</i> “ (1)
	Tikslų nustatymas	„ <i>numato ateities tikslus</i> “ (2) „ <i>nusistato tikslus, kurie turi būti įgyvendinti</i> “ (2)
	Įstaigos paskirties realizavimas	„ <i>planavimas reikalingas tam, kad būtų numatyta įstaigos paskirtis ir po to ji būtų tinkamai realizuota</i> “ (1) „ <i>turėtų kokybiškai realizuoti įstaigos veiklą</i> “ (1)

Apibendrinant gautus rezultatus, galima teigti, kad tėvai turi žinių strateginio valdymo srityje, todėl būtų galima sėkmingai organizuoti strateginį planavimą, vadovams ir tėvams tariantis tarpusavyje. Tėvai, kaip pagrindines strateginio planavimo veiklas nurodė: veiklų programas „*<...> kurios vykdomos metų bėgyje*“, tikslų nustatymą „*<...> kurie turi būti įgyvendinti*“ bei įstaigos paskirties realizavimą. Galima teigti, kad tėvai įžvelgia sėkmingą strateginį planavimą sąlygojančių funkcijų (organizavimas, tikslų numatymas, realizavimas) sąveiką, todėl efektyvus planavimas gali būti siejamas su paslaugų teikėjų (vadovų, pedagogų) ir paslaugų vartotojų (tėvų, vaikų) bendradarvimu, planuojant įstaigos veiklą.

Atlikus interviu duomenų analizę, galima išskirti dvi subkategorijas, kurios nurodo pagrindines tėvų pageidaujamas bendradarbiavimo formas su neformaliojo švietimo įstaiga (žr. 31 lentelę).

Tėvų požiūris į pageidaujamas bendradarbiavimo formas su įstaiga

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai (kalba netaisyta)
Bendradarbiavimo formos	Informaciniai susirinkimai	„kartais gerai būtų susirinkimai, kuriuose dalyvauja įstaigos vadovai ir mokytojai“ (2) „galima viską išsakyti per susirinkimus“ (1) „susirinkimai, kurių metu su įstaiga galime spręsti visas problemas“ (1)
	Informacijos talpinimas internete	„geriausia susisiekti elektroniniu paštu“ (2) „norėčiau gauti visą informaciją internetu“ (1) „elektroniniu būdu“ (3) „kadangi nėra laiko, tai gerai būtų viską matyti internete“ (1)

Pageidaujama tėvų bendravimo su įstaiga priemonė yra informacijos talpinimas internete: „geriausia susisiekti elektroniniu paštu“. Pažymima, kad efektyviausias yra susirinkimas, ypač kai jame dalyvauja būrelio bei įstaigos vadovai: „kartais gerai būtų susirinkimai, kuriuose dalyvauja įstaigos vadovai ir mokytojai“. Vadinasi, tėvams reikšmingas jų supažindinimas su įstaigos veiklos tikslais, programomis, projektais bei jų produktyvumo siekis, taip pat kokybiškas jų informavimas apie įstaigoje vykdomą veiklą.

Neformaliojo švietimo įstaigos darbo veiksmingumas labai priklauso nuo tėvų dalyvavimo jos veikloje. Jie, kaip įstaigos partneriai gali būti aktyvai įtraukiami į mokyklos bendruomenę, jos veiklą, darant tam tikrus sprendimus, sprendžiant įvairias problemas. Todėl tėvų klausėme, kaip neformaliojo švietimo įstaigos įtraukia juos į veiklos planavimą (žr. 32 lentelę).

32 lentelė

Tėvų požiūris į dalyvavimo būdus strateginių planų kūrime

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai (kalba netaisyta)
Dalyvavimo strateginių planų kūrime formos	Anketinė apklausa	„esu gavusi paštu apklausą apie įstaigos veiklą“ (1) „kasmet siunčia anketą, kurią reikia pildyti“ (1) „kartais apklausia internetu“ (2) „gavau anketą su klausimais apie pageidaujama veiklą“ (1)

Tyrimo metu paaiškėjo, kad dauguma tėvų yra neįtraukiami į strateginio planavimo procesus. Vienintelis bendradarbiavimo būdas su tėvais, planuojant veiklą yra anketinė apklausa,

kuri dažniausiai pateikiama „*elektroniniu būdu*“ . Galima prielaida, jog bendradarbiavimas su tėvais yra viena didžiausių interesų grupių įtraukimo į mokyklos veiklą, problema. Vadinasi, į šios problemos sprendimą turėtų būti įtrauktas ne tik vadovai, pedagogai, kurie gebėtų sutelkti tėvus bendrai veiklai, bet ir pačių tėvų noras aktyviai dalyvauti įstaigos veikloje.

Išsiaiškinus, kaip tėvai yra įtraukiami į įstaigų strateginį planavimą, buvo teirujamasi, kodėl jie norėtų dalyvauti šiuose procesuose (žr. 33 lentelę).

33 lentelė

Tėvų požiūris į priežastis, skatinančias dalyvauti strateginių planų kūrimo

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai (kalba netaisyta)
Priežastys, skatinančios dalyvauti strateginiame planavime	Vaiko gerovė	„ <i>nes man rūpi vaiko gerovė, todėl norėčiau, kad įstaiga kuo geriau organizuotų veiklą</i> “ (1) „ <i>man svarbi vaiko gerovė</i> “ (2)
	Kokybiškas popamokinės veiklos organizavimas	„ <i>svarbu, kad įstaiga teiktų pakankamai kokybiškas paslaugas</i> “ (1) „ <i>įstaiga turėtų kokybiškai organizuoti veiklą, todėl tėvų įsitraukimas padėtų tinkamai įvertinti veiklos tinkamumą</i> “ (1)
	Poreikių tenkinimas	„ <i>tėvai geriausiai žino vaiko poreikius, todėl jų dalyvavimas padėtų vadovams tinkamai juos įvertinti</i> “ (1) „ <i>svarbu gerai nustatyti vaiko norus</i> “ (3)

Reikšmingiausias faktorius, lemiantis tėvų norą dalyvauti strateginio planavimo procesuose yra vaiko gerovė: „*man svarbi vaiko gerovė*“. Tėvai, norėdami kuo geresnių sąlygų vaiko užimtumui, įsitrauktų į įstaigos veiklos planavimą. Svarbūs veiksniai taip pat siejami su neformaliojo švietimo įstaigos ir jos darbuotojų veiklos kokybe bei kokybišku veiklos organizavimu nuo kurių priklauso mokinių poreikių tenkinimas: „*svarbu gerai nustatyti vaiko norus*“. Taigi, tėvų nuomone, jų įsitraukimas į planavimo procesus, padėtų kokybiškiau organizuoti popamokinę veiklą, tenkinant vaikų poreikius. Todėl paslaugų teikėjai (vadovai, pedagogai) ir paslaugų vartotojai (tėvai) turėtų tarpusavyje tartis dėl aktyvaus tėvų dalyvavimo vaiko ugdymo procesuose.

Taipogi, domėjomės, kodėl jie nedalyvauja strateginiame planavime. Rezultatai pateikiami 34 lentelėje.

Tėvų požiūris į veiksnius skatinančius nedalyvauti įstaigų veiklos planavime

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai (kalba netaisyta)
Tėvų nedalyvavimo veiklos planavime priežastys	Žinių stoka	„mes nemokam“ (3) „nes nieko nežinome apie strateginį planavimą“ (1) „nes apie tai nenusimano“ (2)
	Laiko stoka	„nes turime dirbti ir nėra kada užsiimti tokia veikla“ (1) „neturiu tam laiko“ (2)
	Motyvacijos stoka	„tai profesionalų reikalas“ (2) „tokie planavimai yra ne tėvų darbas“ (1)

Dalis tėvų yra abejingi neformaliojo švietimo įstaigų veiklos planavimo procesams, nurodydami, jog neturi tam laiko: „nes turime dirbti ir nėra kada užsiimti tokia veikla“ arba nemato prasmės dalyvauti: „tokie planavimai yra ne tėvų darbas“. Pastarasis teiginys atskleidžia, kad tam tikra dalis tėvų apskritai yra abejingi vaiko poreikiams bei jo lankomų užsiėmimų kokybei. Tačiau kita svari priežastis, kodėl tėvai nedalyvauja planavime yra žinių stoka: „nes nieko nežinome apie strateginį planavimą“. Galima teigti, kad tėvai yra nepkankamai supažindinami su strateginio planavimo veiklomis, o tai turi įtakos jų nepasitikėjimui savo kompetencijomis. Todėl neformaliojo švietimo įstaigų paslaugų teikėjai turėtų, užuot žiūrėję į tėvus kaip į švietimo srities neprofesionalus, užmegzti su jais lygiavertės partnerystės santykius.

2.3.4 Vaikų patirtis, vertinant įstaigų prioritetines sritis bei dalyvavimą veiklos planavime

Martišauskienės, Trakšelio (2013) teigimu, vertinant švietimo paslaugas, vartotojų požiūriai ir lūkesčiai skiriasi, nes kiekvienas vartotojas savitas, todėl jo poreikiai, žinios, vertybės ir naudotini įgūdžiai taip pat nėra identiški. Ugdymo įstaigos vartotojai yra vaikai, lankantys mokyklą, taip pat ir jų tėvai, todėl teikdama švietimo ir socialines paslaugas, švietimo institucija turi atsižvelgti būtent į jų poreikius. Tinkamas vartotojų poreikių identifikavimas ir jų įtraukimas į ugdomosios veiklos bei ugdymo institucijos strateginių planų rengimą ir įgyvendinimą, įgalina efektyviau bendradarbiauti su paslaugos gavėjais. Ugdymo įstaiga, siekdama įgyvendinti valstybinę, regioninę švietimo politiką, identifikuoti savo paslaugų vartotojų poreikius turi įvertinti paslaugų atlikėjų ir vartotojų lūkesčius, tikslus bei siekius (Martišauskienė, Trakšelys, 2013). Siekiant išsiaiškinti, koks yra neformaliojo švietimo įstaigas lankančių vaikų požiūris į institucijų veiklą jų

poreikių tenkinimo aspektu, buvo atliktas pusiau struktūruotas interviu. Tyrime dalyvavo dešimt vyresnio mokyklinio amžiaus vaikų. Indentifikuotos turinio kategorijos, apibūdančios mokinių poreikius.

Vertinant vaikų neformaliojo švietimo įstaigų teikiamų paslaugų kokybę, vaikams buvo nurodyta pateikti savo nuomonę apie veiksnius lėmusius jo pasirinkimą lankyti įstaigą (žr. 35 lentelę).

35 lentelė

Vaikų požiūris į aplinkybes, paskatinusias pasirinkti neformaliojo švietimo įstaigą

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai (kalba netaisyta)
Pasirinkimo motyvai	Tėvų nuomonė	„mama pasiūlė eiti“ (1) „tėvai paskatino lankyti būrelį“ (3) „tėvai nuvedė, nes matė mano pomėgį ir gebėjimą“ (2)
	Vaiko gebėjimai	„nes turėjau tam gabumų, taigi nusprendžiau lankyti dailės būrelį“ (1)
	Draugų įtaka	„kad dažniau pabūčiau su draugais“ (1) „nes draugai ėjo“ (2)
	Noras turiningai praleisti laisvalaikį	„kad įdomiau praleisčiau savo laisvalaikį“ (1) „jog galėčiau turiningai praleisti savo laiką“ (1)

Apibendrinant respondentų nuomonę, galima konstatuoti, jog dauguma apklaustųjų nurodė atstiktinius arba nesavarankiškus neformaliojo švietimo įstaigos pasirinkimo motyvus. Mokiniai, kaip svarbiausią veiksni, lėmusį jų apsisprendimą lankyti būrelį, nurodo tėvų nuomonę bei įtaką: „tėvai paskatino lankyti būrelį“. Kita apklaustųjų dalis teigia, kad nemažai įtakos jų pasirinkimui turėjo draugai: „nes draugai ėjo“. Dar vienas veiksnys, lėmęs vaikų pasirinkimą, tai noras turiningai praleisti laisvalaikį: „kad įdomiau praleisčiau laisvalaikį“. Tai rodo neformaliojo švietimo įstaigų veiklos svarbą vaiko saviraiškai, socializacijai. Vaikai negalėdami savęs realizuoti mokykloje dažnai renkasi negatyvius laisvalaikio praleidimo būdus, todėl įstaigos siūlomos veiklos turėtų tenkinti vaiko poreikius. Tik maža dalis apklaustųjų nurodė, kad neformaliojo švietimo įstaigą rinkosi pastebėję savo gabumus tam tikrai sričiai: „nes turėjau tam gabumų“. Galima prielaida, jog įstaigos organizuodamos veiklą privalo atkreipti dėmesį ne tik į vaikų, bet ir tėvų poreikius, nes jie yra įtakingiausia interesų grupė ir dažnai jų požiūris į ugdymo įstaigą grindžiamas patirtimi. Todėl neformaliojo švietimo įstaigos turi skirti daug dėmesio tėvų integravimui į įstaigos veiklas bei jų planavimą. Aktualu ne tik pateikta vaikų nuomonė apie veiksnius, lemiančius jų pasirinkimą, bet ir neformaliojo švietimo įstaigai būdingus bruožus, kurie išskiria ją nuo formaliojo

ugdymo įstaigų, todėl vaikų prašėme palyginti mokyklą ir neformaliojo švietimo įstaigą. Rezultatai pateikti 36 lentelėje.

36 lentelė

Vaikų požiūris į neformaliojo švietimo įstaigos pagrindinius bruožus

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai (kalba netaisyta)
Neformaliojo švietimo įstaigos ir mokyklos skirtumai	Gera atmosfera	„aplinka ten daug laisvesnė“ (5) „ten gali atsipalaiduoti, prasiblaškyti“ (2) „gera atmosfera ir daug mielesni antri namai nei mokykla“ (1)
	Didesnės galimybės saviraiškai	„daugiau galimybių išreikšti save“ (2) „galiu išreikšti savo idėjas“ (1)

Apibendrinant tiriamųjų požiūrį į neformaliojo švietimo įstaigai būdingus bruožus, galima konstatuoti, jog daugumai vaikų svarbiausi jų lankomos institucijos bruožai yra gera atmosfera ir didesnės galimybės saviraiškai. Vaikai neformaliojo švietimo įstaigoje jaučiasi nesuvaržyti ir laisvi: „ten gali atsipalaiduoti, prasiblaškyti“ bei turi galimybę saviraiškai: „daugiau galimybių išreikšti save“. Veikloje jie siekia ne tik gilinti ir plėtoti žinias, įgūdžius, turimus gabumus, interesus, bet suvokia jų kaip tų interesų bei įgūdžių išplėtimo erdvę – veiklą, įdomesnę už mokyklinius užsiėmimus ir juos papildančią, kurioje jie gali išbandyti naujus dalykus. Tiriant vaikų poreikius taip pat svarbu išsiaiškinti, kokie yra pagrindiniai lankomo būrelio privalumai, todėl vaikų prašėme palyginti pamokos ir būrelio veiklą. Vaikų nuomonė apie būrelio ir pamokos skirtumus pateikta 37 lentelėje.

37 lentelė

Vaikų požiūris į būrelio veiklos bruožus

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai (kalba netaisyta)
Būrelio ir pamokos skirtumai	Veikla nevertinama	„nėra pažymių“ (1) „užsiėmimai nevertinami“ (1)
	Laisvesnė aplinka	„būrelyje galime laisvai atsipalaiduoti“ (2) „nurodymai nėra taip apriboti kaip klasėje“ (1) „atmosfera labai neformali, galima atsipalaiduoti, mokykloje esi daug labiau įsitemęs“ (1)
	Didesnis dėmesys vaikui	„daugiau dėmesio skiriama man, pamokoje daugiau individualaus darbo“ (1)

Analizuojant duomenis, paaiškėjo, kad vaikai kaip pagrindinį būrelio veiklos bruožą nurodo laisvą aplinką: „*būrelyje galime laisvai atsipalaiduoti*“. Kitas vaikų paminėtas bruožas yra tai, kad būrelio metu veikla nevertinama. Vaikams patinka, kad jų veikla nėra išspraudžiama į tam tikrus vertinimo rėmus, jie laisvai gali išreikšti save, nebijodami pažymių. Galima prielaida, jog vaikai jaučiasi suvaržyti, įsitempę formaliojo ugdymo įstaigoje, todėl mielai renkasi popamokinę veiklą. Vaikai taip pat pabrėžė būrelio metu skiriamą dėmesį vaikui: „*daugiau dėmesio skiriama man*“. Moksleiviams svarbus dėmesingumas, pripažinimas.

Sėkmingai ir funkcionaliai neformaliojo švietimo veiklai reikalinga pedagogo pagalba, nes kiekvienas mokinys yra individualus ir turintis savitų poreikių. Patys mokiniai nesugebės suorganizuoti savo laisvalaikio taip, kad jis būtų pilnai naudingas ir prasmingas. Todėl mokytojas yra atsakingas už kūrybingą, įdomią ir naudingą popamokinę veiklą, kurią jis gali pajvairinti savo darbe naudodamas įvairius mokymo metodus ir formas (Senge, 2008). Taigi, mokytojas yra vienas svarbiausių veiksmų, lemiančių sėkmingą įstaigos darbą. Todėl, norint išaiškinti, kokie yra Panevėžio neformaliojo švietimų įstaigų pedagogai, prašėme vaikų juos apibūdinti (žr. 38 lentelę).

38 lentelė

Vaikų požiūris į būrelio vadovo bruožus

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai (kalba netaisyta)
Būrelio vadovo bruožai	Artimesnis bendravimas	„ <i>vadovas tampa geriausiu draugu</i> “ (1) „ <i>vadovė labiau susibendrauja su vaikais negu mokytoja</i> “ (1) „ <i>labai artimai bendraujama</i> “ (2)
	Supratingumas	„ <i>supratingesni</i> “ (2) „ <i>labiau supranta</i> “ (3) „ <i>stengiasi suprasti, ko mes norime</i> “ (2) „ <i>yra žymiai supratingesni</i> “ (1)
	Rūpestingumas	„ <i>yra rūpestinga</i> “ (3) „ <i>labai rūpinasi, ar mums viskas sekasi</i> “ (1) „ <i>klauinėja ir rūpinasi, ko mokykloje nebūna</i> “ (1)

Mokiniai, neformaliojo švietimo įstaigų pedagogus apibūdino kaip supratingus, rūpestingus. Tai pat pabrėžė artimą bendravimą: „*vadovas tampa geriausiu draugu*“. Galiam teigti, kad svarbus tampa vaikų ir su jais dirbančių pedagogų tarpusavio supratimas, geranoriškumas, rūpestis, apibusė pagarba ir bendradarbiavimas. Mokiniais yra svarbus mokytojo autoritetas, todėl pedagogas turi ne tik išmanyti savo dalyką, bet pastebėti mokinio gabumus, padėti jam atrasti terpę, kurioje jis galėtų dar labiau save realizuoti. Kad to pasiektų pedagogas būtent ir turėtų būti

supratingas, rūpestingas ir artimai bendrauti su vaikais, kad išsiaiškintų, kas mokinius domina ir kas juos skatina lankyti neformaliojo švietimo įstaigą.

Norint išsiaiškinti, kokius vaikų poreikius tenkina neformaliojo švietimo įstaigos, mokinių klausėmė, ko jie išmoko lakydami užsiėmimus. Interviu rezultatai pateikti 39 lentelėje.

39 lentelė

Vaiko požiūris į būrelį naudą mokiniui

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai (kalba netaisyta)
Būrelio nauda mokiniui	Išmoko savarankiškumo	„išmokau būti savarankiškas“ (3) „tapau savarankiškesnis ir labiau nepriklausomas“ (4)
	Išmoko bendravimo	„išmokau kitokio bendravimo su suaugusiais ir vaikais“ (1) „patinka bendrauti su kitais bendraamžiais, mokytojais, jaučiuosi laisvesnis“ (2)
	Išmoko laisvalaikio praleidimo būdų	„kaip reikia praleisti laisvalaikį“ (3) „galiu turiningai praleistį laisvalaikį“ (2)
	Išmoko siekti tikslų	„išmokau siekti užsibrėžtų tikslų“ (2)

Suskirsčius teiginius į subkategorijas paaiškėjo, kad vaikai lankydami pasirinktus užsiėmimus, pateisino savo lūkesčius, ypatingai tie, kurie siekė gabumų ir interesų realizavimo: *išmokau siekti užsibrėžtų tikslų*“, norėjo tapti labiau nepriklausomi: „išmokau būti savarankiškas“, taip pat, tie, kurie rinkosi veiklą dėl komunikacinių motyvų: bendravimo, naujų draugų: „išmokau kitokio bendravimo su suaugusiais ir vaikais“. Taigi, galima teigti, kad labiausiai pasiteisino lūkesčiai tų mokinių, kurie rinkosi neformalią veiklą kryptingai, žinodami, ko toje veikloje siekia ir ko iš jos tikisi. Neformaliojo švietimo įstaigų mokiniams svarbiausia yra pati interesus atitinkanti veikla ir jos ugdomi įgūdžiai, žinios, todėl paslaugų teikėjams (vadovams, pedagogams) svarbu informuoti moksleivius apie būrelio veiklos turinį, formas bei naudą gilinant juos dominančios srities žinias ir įgūdžius, įtraukti juos į veiklos planavimą. Tokiu būdu abi suinteresuotos grupės galės vykdyti veiklą, tenkinančią abiejų pusių poreikius. Įvertinus, kokią naudą teikia vaikams popamokinė veikla, klausėmė, ko jie tikisi iš neformaliojo švietimo įstaigos. Rezultatai pateikti 40 lentelėje.

Vaiko lūkesčiai ir norai iš neformaliojo švietimo įstaigos

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai (kalba netaisyta)
Vaiko lūkesčiai iš įstaigos	Asmeninis tobulėjimas	„tobulinti save“ (4) „tobulinti savo įgūdžius“ (2) „noriu tobulinti savo įgūdžius“ (1) „noriu lavinti save“ (2)
	Bendravimo įgūdžiai	„noriu išmokti kitokio bendravimo“ (1)
	Žinių ir akiračio plėtimas	„noriu praplėsti akiratį“ (3) „noriu dar daugiau plėsti žinias“ (1) „noriu kuo daugiau sužinoti ir išmokti“ (4)

Atlikus duomenų analizę, paaiškėjo, kad svarbiausi yra moksleivių interesai ir poreikiai, nukreipti į konkrečios popamokinės veiklos turinį. Moksleiviai visų pirma siekia realizuoti savo gabumus, interesus bei tobulinti žinias ir įgūdžius: „noriu kuo daugiau sužinoti ir išmokti“. O motyvai, susiję su komunikacinių poreikių realizavimu – bendravimo įgūdžiai, šioje veikloje yra mažiau akcentuojami. Vadinasi, mokiniai rinkdamiesi įstaigą, stengiasi orientuotis į tas veiklas, kuriose jie gali gilinti turimas žinias. Norimų žinių poreikis apsprendžia ir veiklos kryptį. Taigi, neformaliojo švietimo įstaiga turi sudaryti sąlygas atsiskleisti vaiko individualybei, formuoti pažintinius interesus, ugdyti organizacinius gebėjimus.

Mokiniai dažniausiai sprendimą lankyti vieną ar kitą užsiėmimą neformaliojo švietimo įstaigoje priima patys, tačiau, kad tas sprendimas būtų teisingas, jie dažnai turi išklausti didesnę patirtį, turinčių žmonių (tėvų, pedagogų) nuomonės, kuri turi įtakos jų pasirinkimui. Taigi neformaliojo švietimo įstaigų teikėjai turi pasiūlyti kuo įvairesnės, kokybiškesnės ir skirtingus mokinių poreikius tenkinančios veiklos, todėl organizuodami ir planuodami veiklą turi įtraukti ir juos, todėl mokinių teiravomės, kaip jie dalyvauja mokyklos veiklos planavime (žr. 30 lentelę).

30 lentelė

Vaiko dalyvavimo būdai neformaliojo švietimo įstaigos veiklos planavime

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai (kalba netaisyta)
Vaiko dalyvavimo būdai įstaigos veiklos planavime	Apklausa	„būrelio vadovas apklausia užsiėmimo metu“ (3) „klausia, kas patinka, ko norėtume“ (2) „duoda užpildyti anketą“ (1)

Dauguma vaikų nurodė, kad visiškai nedalyvauja įstaigos veiklos planavime, dažniausiai jie yra įtraukiami tik apklausiant apie jų norus užsiėmimų metu: „*būrelio vadovas apklausia užsiėmimo metu*“. Taigi apklausos metu, išryškėjo neformaliojo švietimo įstaigų pagrindinis veiklos organizavimo trūkumas – pagrindiniai paslaugų vartotojai yra visiškai neįtraukiami į įstaigų planavimo procesus. Ugdymo įstaiga, siekdama teikti kokybiškas, vaikų poreikius atitinkančias paslaugas, turėtų įtraukti juos į ugdomosios veiklos ir įstaigos kūrimą, motyvuoti bendradarbiavimą su ugdymo paslaugos teikėjais. Galima daryti prielaidą, kad įstaigų vadovai prisiima visišką atsakomybę už veiklos planavimą.

IŠVADOS

1. Atlikus teorinės literatūros ir Lietuvos Respublikos neformalųjį švietimą reglamentuojančių dokumentų analizę galima formuluoti šias išvadas:
 - Neformalusis švietimas yra papildoma po pamokų organizuojama veikla, kuri padeda vaikui įgyti kompetencijos, tapti sąmoninga asmenybe, sugebančia atsakingai ir kūrybiškai spręsti savo problemas ir aktyviai veikti visuomenėje bei prisitaikyti prie kintančios aplinkos. Neformalusis švietimas yra organizuojamas remiantis konceptualiais ir strateginiais valstybiniais dokumentais, įstatymais, per Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerijos įsteigtas įstaigas, kuriose vykdoma įvairiapusė neformaliojo švietimo veikla respublikos moksleiviams.
 - Tyrimų išvadamis menkai naudojamosi priimant praktinius sprendimus dėl neformaliojo švietimo įstaigų veiklos gerinimo. Visuomenė per mažai įtraukiama į švietimo kaitos gairių ir konkrečių naujovių svarstymą, nėra nuolatinio dialogo tradicijos ir mechanizmų, neišplėtos viešosios konsultacijos ir visuomeniniai susitarimai dėl permainų krypčių ir jų įgyvendinimo modelių. Vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių organizacijos rezultatyvumą, yra optimali, pamatuota sistema, kaip socialinės organizacijos valdymas.
 - Strateginis valdymas yra orientuotas į ateitį, tai mąstymo ir veiklos būdas bei daug pastagų reikalaujantis procesas. Svarbiausi aspektai, kuriuos reikėtų įvertinti, norint, kad strateginis valdymas padėtų sėkmingai siekti numatytų tikslų, yra išorinės aplinkos analizė, resursų paieška, strateginė kontrolė. Strateginis planavimas yra viena iš pagrindinių strateginio valdymo dalių, kuris sudaro galimybę mokyklai pagrįstai prognozuoti ateities problemas ir numatyti bei pasiruošti jų sprendimui.
 - Neformaliojo švietimo įstaiga, siekdama tobulinti strateginį valdymą, privalo identifikuoti skirtingus tėvų ir vaikų poreikius, lūkesčius, dalyvavimo patirtį bei įtraukti juos į įstaigos planavimo procesus, motyvuoti bendradarbiavimą su neformaliojo švietimo teikėjais. Bendradarbiavimo pagrindą sudaro susitarimas dėl strateginių planų tinkamumo visoms interesų grupėms.
2. Empirinis – kokybinis tyrimas leido suformuluoti išvadas dėl vaikų neformaliojo švietimo įstaigų strateginio valdymo tobulinimo galimybių, tiriant suinteresuotų grupių poreikius.
 - Vaikų neformaliojo švietimo įstaigų strateginių planų stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių turinio analizė leido nustatyti esminius mokyklų situacijos ypatumus. Vidinį mokyklų potencialą atspindi šios pagrindinės mokyklų stipriosios pusės: mokyklos

valdymas, ugdymo kokybė, mokyklos kultūra, mokinių poreikių tenkinimas. Labiausiai mokyklos savo trūkumus sieja su: nepalankiais materialiniais ištekliais, kurie turi įtakos ugdymo proceso kokybei, silpnais mokyklos ir šeimos, mokyklos ir kitų įstaigų ryšiais. Tai rodo, kad mokyklų veiklos trūkumus veikia išorinės jų aplinkos ypatumai.

- Neformaliojo švietimo įstaigų strateginiuose planuose strategijos įgyvendinimo ir projektavimo galimybės labiausiai siejamos su veiksniais iš aplinkos. Pagrindinės sritys, kuriose mokyklos dažniausiai išvelgia savo galimybių potencialą: mokyklos bendradarbiavimas su visuomene, mokyklos materialinės bazės stiprinimas, informacijos apie mokyklos veiklą sklaida. Mokyklos ne visada adekvačiai ir kompleksiskai vertina savo grėsmių vidinėje aplinkoje potencialą, išveldamos grėsmes tik iš išorinės aplinkos veiksnių.
- Vaikų neformaliojo švietimo įstaigų strateginių planų veiklų programų turinio analizė leido nustatyti, kad įstaigos planuodamos savo veiklą daugiausia dėmesio skiria ugdymui. Įstaigos daugiausiai dėmesio skiria ugdymo proceso kokybės gerinimui. Neformaliojo švietimo įstaigos pabrėžia bendruomenės įtraukimo į įstaigos veiklą svarbą, ypatingai akcentuojamas mokyklų, tėvų ir kitų socialinių partnerių bendradarbiavimas, tačiau nenurodomi būdai, kaip tai būtų galima padaryti. Pabrėžiama mokytojų kvalifikacijos kėlimo svarba, gabiųjų mokinių ugdymo plėtojimas bei dalyvavimas įvairiuose renginiuose. Neakcentuojama mokinių poreikių tenkinimo svarba.

3. Kokybinio tyrimo rezultatų pagrindu galima formuluoti išvadas apie neformaliojo švietimo įstaigų paslaugų teikėjų (vadovų ir pedagogų) bei paslaugų varotojų (tėvų ir vaikų) patirtį, vertinant strateginio planavimo veiksmingumą, dalyvavimą jo procesuose:

3.1. Vadovų patirties raiškos kontekstai:

- Aktyviausi strategijos rengėjai ir pagrindiniai sprendimų, susijusių su strategijos kūrimu inicijatoriai yra mokyklų vadovai. Neakcentuojamas kitų suinteresuotų grupių (pedagogų, tėvų ir vaikų) dalyvavimas planavimo procesuose.
- Vaikų neformaliojo švietimo įstaigų strateginio planavimo veiksmingumas grindžiamas stipria dabartinės situacijos analize bei galimybe numatyti tolimesnes veiklos gaires tikslingai panaudojant finansinius išteklius. Veiksniai, stabdantys efektyvų įstaigų planavimą: finansavimas, nes įstaigos nėra savarankiškos planuodamos finansinių išteklių poreikį bei vieningos strateginio planavimo metodikos trūkumas.
- Bendradarbiavimas su pagrindiniais paslaugų vartotojais, įtraukiant juos į planavimo procesus, yra pasyvus. Vaikas suvokiamas kaip mokymosi perėmėjas, kuris nelemia mokymosi proceso, neakcentuojamas jo dalyvavimas planavime. Tėvams priskiriama dalyvavimo strateginiame planavime funkcija, identifikuojant juos kaip partnerius, kurių poreikių analizė reikšminga planuojant veiklą.

- Vaikų neformaliojo švietimo įstaigų strateginio valdymo tobulinimo galimybės siejamos su žmogiškųjų išteklių kompetentingumu ir prieinamumu: pedagogų kvalifikacijos tobulinimas ir bendradarbiavimas su suinteresuotomis grupėmis, analizuojant jų poreikius.

3.2. Pedagogų patirties raiškos kontekstai:

- Neformaliojo švietimo įstaigų strateginio planavimo procesams, pedagogų požiūriu, daugiausia įtakos turi įstaigų vadovai bei administracija. Strateginio valdymo veiksmingumas siejamas tiek su pedagogų, tiek su visos bendruomenės įsitraukimu į įstaigos valdymą, tai padėtų priimti geresnius sprendimus bei motyvuotų darbuotojus.
- Pedagogų dalyvavimas neformaliojo švietimo įstaigų strateginio valdymo organizavimo procesuose nėra aiškiai apibrėžtas. Dažniausiai pedagogai prisideda prie įstaigos strateginio planavimo kurdami viziją, rengdami ataskaitas bei veiklos planus. Dažnai dalyvavimas apsiriboja anketine apklausa.
- Strateginio valdymo tobulinimo galimybės siejamos su žmogiškųjų išteklių gerinimo galimybėmis, tokiomis, kaip: personalo kompetencijų bei motyvavimo plėtojimas, dalyvavimas planavimo procesuose.

3.3. Tėvų patirties raiškos kontekstai:

- Tėvai strateginį planavimą sieja su veiklų programomis, tikslų nustatymu bei įstaigos paskirties realizavimu. Tačiau, jie turi žinių strateginio valdymo srityje.
- Tėvams yra reikšmingas jų supažindinimas su įstaigos veiklos tikslais, programomis, projektais. Labiausiai juos tenkintų informacijos sklaida elektroniniu būdu bei susirinkimų metu.
- Tėvų dalyvavimas įstaigų strateginiame planavime pasireiškia per anketines apklausas, kurių metu teirujamasi apie jų lūkesčius. Tėvai norėtų įsitraukti į įstaigų strateginį planavimą, nes jiems rūpi vaiko gerovė ir kokybiškas popamokinės veiklos organizavimas, tenkinantis vaikų poreikius, tačiau kaip pagrindinius trukdžius nurodo žinių ir motyvacijos stoką. Paslaugų teikėjai (vadovai ir pedagogai) tobulindami strateginį valdymą turėtų daugiau dėmesio skirti bendradarbiavimui su tėvais, kaip paslaugų vartotojais.
- Tėvų apsisprendimą pasirinkti konkrečią neformaliojo švietimo įstaigą sąlygoja geras jos įvaizdis visuomenėje bei patogi geografinė padėtis.

3.4. Vaikų patirties raiškos kontekstai:

- Vaikai neformaliojo švietimo įstaigą suvokia kaip laisvą, formalumų neturinčią ugdymo įstaigą, kurioje galima atsipalaiduoti.
- Vaikų pasirinkimą lankyti būrelį sąlygoja tėvų nuomonė apie įstaigoje vykdomą veiklą ir draugų įtaka mokynių dalyvavimo popamokinėje veikloje motyvams.

- Vaikai lankydamiesi įstaigoje tenkina socializacinius poreikius: bendrauti su bendraamžiais ir pedagogais, taip pat tenkinami organizuoto laisvalaikio poreikiai, auga jų pasitikėjimas savimi. Mokiniai dalyvauti popamokinėje veikloje skatina saviraiškos, gabumų ir interesų realizavimo poreikis bei poreikis įgyti žinių.

- Moksleiviai dažniausiai nedalyvauja įstaigos veiklos planavime, vaiko norais bei lūkesčiais domisi tik būrelio vadovas. Įstaigose neplėtojamas bendradarbiavimas su pagrindiniais paslaugos vartotojais – vaikais.

REKOMENDACIJOS

- Pageidautina, kad į neformaliojo švietimo veiklas ir organizavimą būtų įtraukti tėvai. Neformalusis švietimas yra ta erdvė, kur tėvų dalyvavimas gali būti sėkmingai plėtojamas. Įsitraukę į neformaliojo švietimo veiklas tėvai turės galimybę geriau pažinti savo vaikų patirtis, norus, lūkesčius. Galima didinti tėvų dalyvavimo neformaliajame švietime galimybes ne tik pasyviai būnant klausytojo ar žiūrovo vaidmenyje, bet ir ieškant aktyvaus dalyvavimo, įsitraukimo formų.
- Siūloma suteikti mokiniams daugiau laisvės, renkantis neformaliojo švietimo veiklas, didinti galimybes patiems inicijuoti jas. Neformalusis švietimas turėtų būti ta sritis, kur vaikai galėtų ne tik rinktis iš įvairiausių neformaliojo švietimo galimybių, bet ir patys jas kurti pagal savo interesus. Reikėtų leisti skleisti mokinių iniciatyvoms, labiau orientuotis į jų aktualius poreikius, pageidavimus.
- Neformaliojo švietimo įstaigų vadovybė, administracija turėtų sistemingai koordinuoti neformaliojo ugdymo veiklą, tikslingai planuoti veiklos gaires, įtraukdami visą įstaigos bendruomenę: vaikus, tėvus, pedagogus. Neformaliojo švietimo įstaigų vadovai turėtų telkti ir motyvuoti bendruomenę bendriems tikslams įgyvendinti. Siūloma skirti daugiau dėmesio į optimalią bendradarbiavimo sistemą, kuri visapusiškai tenkintų suinteresuotų grupių poreikius.
- Pedagogai turėtų būti motyvuojami įsitraukti į neformaliojo švietimo įstaigų veiklą organizavimą, nes jie turimomis žiniomis ir kompetencija gali prisidėti prie efektyvaus mokinių poreikių tenkinimo. Taipogi, patys pedagogai galėtų aktyviau įsitraukti į įstaigų strateginio planavimo procesus, teikdami savo pasiūlymus strateginio valdymo organizavimo klausimais.

LIETARATŪROS SĄRAŠAS

1. Akučaitė J., Svirskienė G., (2007). Strategijos įgyvendinimo probleminiai aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*.
2. Andriuščenka J. (2003). Strateginis planavimas: problemos ir perspektyvos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 28. Kaunas: VDU.
3. Arimavičiūtė M. (2006). Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.
4. Arimavičiūtė M., Požeckienė D., 2013. Strateginis planavimas Anykščių rajono bendrojo lavinimo mokyklose. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 12.
5. Barkauskaitė M. (2004). Moksleivių dorinis ugdymas popamokinėje veikloje//*Pedagogika*. 2004, Nr. 72.
6. Beresnevičiūtė V., Kadžiauskas G., Diržys R. (2006). Strateginio planavimo principai ir žingsniai//*Mokomoji medžiaga švietimo centrų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo programoms*. Mokytojų kompetencijos centras.
7. Bitinas B., Rupšienė L., Žydžiūnaitė V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla – spaustuvė.
8. Bitinas B., Rupšienė L., Žydžiūnaitė V., 2008. *Kokybinių tyrimų metodologija*. Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
9. Cibulskas G. (2010). Mokyklos strategija ir planavimo procesai. Mokyklos planų dermė. Iš: *Žingsniai link veiksmingo planavimo: Švietimo veiklos planavimo rekomendacijos*. Vilnius.
10. Dapkienė, S. (2002). *Papildomo ugdymo formos*: Littera.
11. Davies B., Ellison L. (2006). Naujoji strateginė kryptis ir mokyklos plėtra: mokyklos tobulinimo planavimo pagrindai. Vilnius: Homo liber.
12. Dukynaitė R., Ališauskas R., 2012. Strateginis valdymas kaip lyderystės priemonė. *Viešoji politika ir administravimas* Nr. 1.
13. Fidler B. (2006). Strateginis mokyklos plėtros valdymas: vadovavimas mokyklos tobulinimo strategijai. Vilnius: Žara.
14. Gedvilienė, G., Laužackas. R., Tūtlys, V., (2010). Bendrojo ugdymo mokytojų kvalifikacijos tobulinimo poreikiai. Mokslo studija. Prieiga per internetą: http://edukologija.vdu.lt/lt/system/files/Mokslo%20studija_Gedviliene.pdf (žiūrėta 2014 01 15).
15. Gražulis V., Valickas A., Dačiulytė R., Sudnickas T. 2012. Darbuotojas organizacijos koordinacinių sistemoje: žmogiško potencialo vystymo perspektyvos. Mokslo studija. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.

16. Gricienė D., Gumuliauskienė A. (2010). Mokyklų situacijos vertinimo raiška strateginiuose veiklos planuose. Jaunųjų mokslininkų darbai. Nr. 4 (29).
17. Harrison J.S. (2003). *Strategic Management of Resources and Relationships*. NY: John Wiley and Sons.
18. Harrison K. (2003). *Strategic public relations: a practical guide to success*, Century Ventures, Australia Heath.
19. Jucevičienė P., Jucevičius R. (2006). Mokyklos strateginis valdymas//Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. IV dalis. Kaunas: KTU.
20. Jucevičius R., Jucevičienė P., Janiūnaitė B., Cibulskas G. (2003). Mokyklos strategija: strateginio vystymo vadovas. Kaunas: Žinių visuomenės institutas.
21. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Judex.
22. Kardelis, K. (2005). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Vadovėlis. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
23. Kontautienė R. (2006). Bendradarbiavimo sistema ir jos valdymas mokykloje. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
24. Kvieskienė G. (2009). Ugdymo paradoksai: tarp reformos ir krizės. *Socialinis ugdymas: mokslo darbai*, 9(22).
25. Kvieskienė G., 2003. Socializacija ir vaiko gerovė. Vilnius.
26. Lagvinienė N., Vengrienė B., 2005. Paslaugų teorija ir praktika. Kaunas: Technologija.
27. Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas. 2011. Vilnius: Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija.
28. Martišauskienė D., Trakšelys K. 2013. Švietimo politikos, ugdymo kokybės ir paslaugų vartotojų poreikių tenkinimo sąsajos. Socialinių mokslų studijos, Mykolo Riomerio universitetas.
29. Mečkauskienė R. (2007). Mokyklos vadovai kaitos procese. Vilnius: Tiklis.
30. Mečkauskienė R., 2008. Šiuolaikinės mokyklos valdymas. Vilnius: Versus Aureus.
31. Merfeldaitė O. (2009). Tėvų ir mokyklos bendradarbiavimo stiprinimas, sprendžiant vaikų socializacijos problemas. *Socialinis ugdymas*, 8.
32. Miliūnienė L., Vaitkevičius J.V., Bakanovienė T., Mockevičienė D. (2009). Sveikatos rizikos veiksnių savikontrolė neformaliajame ugdyme. Šiauliai: Šiaurės Lietuva.
33. Mokiniai dalyvaujantys neformaliajame švietime. SMM, 2008. Prieiga per internetą: http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/tyrimai/sb/MOKINIAI_DALYVAUJANTYS_NEFORMALIAJAME_SVIETIME_2008.pdf. (žiūrėta 2014 02 23).

34. Neformaliojo vaikų švietimo koncepcija. (2005). Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. Prieiga per internetą: <http://www.vjtc.lt/lt/apie-mus/neformalaus-svietimo-koncepcija> (žiūrėta 2014 02 11)
35. Neformaliojo vaikų švietimo koncepcija. (2012). Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. Prieiga per internetą:<http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=421877> (žiūrėta 2014 02 11).
36. Neformaliojo vaikų švietimo sąnaudos ir prieinamumas: tyrimo ataskaita.2006. Prieiga per internetą:http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/tyrimai/NVS_sanaudos_ir_prieinamumas_ataskaita.pdf.(žiūrėta 2014 04 15)
37. Neifahas, S. Vaikų ugdymas darželyje: dabarties ir ateities perspektyva. Vilnius: Leidyba-Spauda-Prekyba.
38. Neverauskas B., Rastenis J. 2001. Vadybos pagrindai. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
39. Papildomas ugdymas mokyklų socializacijos kontekste//VPU Sociologinių švietimo tyrimų laboratorijos sociologinio tyrimo ataskaita. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla, 2001. Prieiga per internetą: http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/tyrimas_5.doc (žiūrėta 2014 01 10).
40. Petraitytė, G., Lingytė, A. (2010). Neformaliojo ugdymo tendencijos Lietuvoje ir pasaulyje. E- švietimas: mokslas, studijos ir verslas: konferencijos pranešimų medžiaga. Prieiga per internetą: http://www.liedm.lt/cms/files/liedm/resources/3931_e_svietimas_pranesimu_medziaga.pdf (žiūrėta 2014 03 15).
41. Popamokinės veiklos veiksmingumas//Vilniaus pedagoginis universitetas. Sociologinių švietimo tyrimų laboratorijos tyrimų ataskaita. Vilnius: VPU, 2003. Prieiga per internetą: http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/tr_ataskaita_040303.doc. (žiūrėta 2014 01 10).
42. Ruškus, J., Žvirdauskas, D., Stanišauaskienė, V. (2009). Neformalusis švietimas Lietuvoje: faktai, interesai, vertinimai. Mokslo studija. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.
43. Senge P. (2008). Besimokanti mokykla. Vilnius: Versus.
44. Skirmantienė, J. Neformaliojo ugdymo svarba pozityviajai socializacijai. Neformaliojo ugdymo prielaidos.
45. Sprindžiūnas A. Aukštesniųjų klasių moksleivių santykis su veikla kaip jų tolerancijos raidos prielaida//Acta pedagogica Vilnensia. 2002, Nr.9.
46. Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. (1999). Vadyba. Kaunas.
47. Stoškus S., Beržinskienė D. (2005). Vadyba. Kaunas: Technologija.

48. Šaparnis G. (2000). Kokybinių ir kiekybinių tyrimų derinimas, diagnozuojant mokyklos vadybą nestandartizuotu atviro tipo klausimynu. *Daktaro disertacija*, Šiaulių universitetas.
49. Šukys, S. 2008. Mokinių dalyvavimas nepamokinėje veikloje ir santykiai su mokytojais//*Acta pedagogica Vilnensia*, Nr. 21.
50. Šukytė, D. (2007). Neformalusis vaikų ugdymas ir jo realizavimui įtaką darantys veiksniai//*Socialinis ugdymas*. Nr.15.
51. Targamadžė V. (2001). Švietimo vadyba: efektyvumas, struktūra, valdymas, strategija, konfliktai. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
52. Targamadžė V. Zuoza R. (2011). Mokinių socializacija bendrojo lavinimo mokykloje: mokyklos kultūros aspektas. *Socialinis ugdymas*. Nr. 15.
53. Targamadžė, V. (2010). Ugdymo ir ugdymosi paradigma bendrojo lavinimo mokykloje: realija ar vizija? *Acta pedagogica Vilnensia*, 24.
54. Ugdymo plėtotės centras (UPC) (2012). Neformalus ugdymas <http://www.upc.smm.lt/ugdymas/neformalusis/neformalus6.php> (žiūrėta 2014 03 25).
55. Vaitkevičius J.V., Miliūnienė L., Bakanovienė T. (2008). Neformalaus ugdymo organizavimas mokykloje ir už jos ribų: mokinių požiūrio analizė. Jaunųjų mokslininkų darbai. Nr. 4 (20).
56. Valstybinė švietimo 2013 – 2022 m. strategija. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. Prieiga per internetą: http://www.smm.lt/uploads/documents/Veikla_strategija/VSS%20Seimui_2012-09-09.pdf (žiūrėta 2014 04 26)
57. Vasiliauskas A. (2004). Strateginis valdymas. Vilnius: Enciklopedija.
58. Vasiliauskas A. (2006). Strateginis valdymas. Kaunas: Technologija.
59. William J. (1995). Pragmatizmas: naujas kai kurių senų mąstymo būdų pavadinimas. *Populiarios filosofijos paskaitos*. Vilnius: Pradai.
60. Wilson T. (2007). Informacijos mokslo epistemologinis vaidmuo ir jo poveikis bibliotekininkytės ir archyvistikos studijoms. *Knygotyra* 49.
61. Zuoza, R. (2011). Vaikų ir jaunimo pozityvioji socializacija: norminių aktų analizė. *Socialinis ugdymas*, 16 (27).
62. Želvys R. (2002). Švietimo sistemos tobulinimas, gamintojai, vartotojai, teikėjai ir švietimo paslaugų kokybė. *Acta Pedagogica Vilnensia*, Nr. 9.
63. Želvys R. (2003). Švietimo organizacijų vadyba. Vilnius: Vilnius universiteto leidykla.
64. Žydžiūnaitė V. (2007). Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos. Kaunas: VDU leidykla.

PRIEDAI

**PANEVĖŽIO DAILĖS MOKYKLOS
2014-2016 METŲ STRATEGINIS PLANAS**

PRITARTA:

Mokyklos tarybos

2014-01-23

posėdžio nutarimu Nr. 1

PRITARTA:

Panevėžio miesto savivaldybės
administracijos

Švietimo skyriaus vedėjo

2014-04-03

įsakymu Nr. VĮ-108

PATVIRTINTA:

Mokyklos direktoriaus

2014 - -

įsakymu Nr. V-

I. ĮVADAS

Panevėžio dailės mokyklos 2014-2016 metų strateginio plano tikslas – efektyviai valdyti mokyklos veiklą, telkti mokyklos bendruomenę aktualioms problemoms spręsti, numatyti, kaip bus įgyvendinti mokyklos veiklai keliami reikalavimai, pasirinkti teisingą mokyklos vystymosi kryptį ir prioritetus.

Rengiant Panevėžio dailės mokyklos 2014-2016 metų strateginį planą atsižvelgta į:

- mokyklos socialinės aplinkos ypatumus;
- mokyklos vykdomą veiklą bei turimus išteklius;
- mokyklos bendruomenės narių pasiūlymus.

Mokyklos 2014-2016 metų strateginį planą rengė darbo grupė, į kurios sudėtį buvo įtraukti mokyklos administracija ir Mokyklos tarybos nariai.

Rengiant mokyklos strateginį planą buvo laikomasi viešumo, bendravimo, bendradarbiavimo ir partnerystės principų.

II. MOKYKLOS PRISTATYMAS

Panevėžio dailės mokykla įkurta 1967 metais.

Mokyklos pagrindinis tikslas - ugdyti kūrybingą asmenybę, siekiant dermės tarp gebėjimų dailės srityje lavinimo ir vertybių nuostatų formavimo.

2005 m. liepos 7 d.d. Panevėžio miesto savivaldybės tarybos sprendimu Nr. 1-34-3 patvirtinti mokyklos nuostatai, kuriuose nustatoma, kad mokyklos tipas – dailės mokykla. Mokykla vadovaujasi Papildomojo ugdymo ekspertų komisijos prie LR Švietimo ir mokslo ministerijos aprobuotomis bendrosiomis dailės mokyklų ugdymo programomis ir dailės mokyklų ugdymo kursų programinėmis nuostatomis (LR Švietimo ir mokslo ministro 2002 m. birželio 28 d. raštas Nr.17-01-230), Neformaliojo vaikų švietimo koncepcija, patvirtinta LR Švietimo ir mokslo ministro 2005 m. gruodžio 30 d. įsakymu Nr. ISAK-2695 (LR Švietimo ir mokslo ministro 2012 m. kovo 29 d. įsakymo Nr. V-554 redakcija), Neformaliojo vaikų švietimo programomis (pritarta Panevėžio miesto savivaldybės Tarybos 2010 m. liepos 1 d. sprendimu Nr. 1-54-18), 2011 m. balandžio 5 d. mokyklos direktoriaus įsakymu Nr. V-37 patvirtintomis bendrosiomis ugdymo programomis.

Mokykla teikia neformaliojo švietimo dailės srityje paslaugas. Mokykla turi savo vėliavą, emblemą, internetinę svetainę, kurioje fiksuojami svarbiausi ugdymo įstaigos veiklos momentai, įvykiai.

Ugdymo įstaigos veikla planuojama, strateginiams tikslams ir uždaviniams įgyvendinti kasmet rengiamas metinis veiklos planas, kuriame numatomos konkrečios per metus vykdomos priemonės. Numatytos priemonės tarnauja uždaviniuose įvardintiems ugdymo proceso, aplinkos ar bendradarbiavimo tobulinimui.

Panevėžio dailės mokykloje mokosi apie 450 mokinių. Jie gali rinktis 3 dailinio ugdymo programas: pradinio ugdymo - 9-11 m. mokiniams, pagrindinio ugdymo - 12-18 m. mokiniams ir tikslinio ugdymo – mokiniams, baigusiems pagrindinio dailės ugdymo programą. Nuo 2009 metų formuojamos mokamos grupės, kurių lankytojai (vaikai ir suaugusieji) mokosi pagal individualias dailės dalykų mokomas programas.

Mokykloje dirba 17 mokytojų. Nemaža dalis iš jų dailininkai, 8 Lietuvos dailininkų sąjungos nariai.

Pagrindiniai mokomieji dalykai - piešimas, tapyba, skulptūra, kompozicija, dailėtyra. Nuo 3-ios pagrindinio ugdymo kurso klasės mokiniai papildomai gali rinktis vieną iš pasirenkamųjų dalykų - tapybos, piešimo, keramikos, skulptūros, tekstilės, dizaino, grafikos.

Mokykla kasmet surengia apie 50 mokinių darbų parodų, rengia įvairius projektus ir juose dalyvauja.

III. SITUACIJOS ANALIZĖ

STIPRIOSIOS PUSĖS

- ▶ Sudarytos galimybės nuosekliam ir kryptingam dailiniam ugdymui (nuo ankstyvojo ugdymo iki suaugusiųjų mokymo)
- ▶ Aukštos kokybės mokinių darbai
- ▶ Aukšta pedagoginio personalo kvalifikacija ir pedagoginė kompetencija
- ▶ Vykdomi įdomūs projektai, akcijos mokykloje ir mieste
- ▶ Mokiniai - tarptautinių ir respublikinių konkursų nugalėtojai
- ▶ Geras mokyklos įvaizdis
- ▶ Estetiška ir jauki mokyklos aplinka
- ▶ Glaudus mokytojų bendradarbiavimas
- ▶ Užtikrintas mokinių saugumas mokykloje
- ▶ Gera mokyklos geografinė padėtis
- ▶ Susiformavusios ir puoselėjamos mokyklos tradicijos
- ▶ Mokiniai paruošiami stojimui į respublikos ir užsienio aukštąsias mokyklas
- ▶ Aktyvi parodinė veikla mokykloje, mieste
- ▶ Ekskursijų-pamokų organizavimas
- ▶ Teorinio dailės pažinimo populiarinimas organizuojant susitikimus su menininkais, rengiant dailės istorijos viktorinas
- ▶ Mokinių tėvai ir mokiniai patenkinti mokyklos tvarka ir ugdymo kokybe
- ▶ Geri mokinių ir mokytojų tarpusavio santykiai

SILPNOSIOS PUSĖS

- ▶ Nepakankamas tėvų informavimas ir per mažas įtraukimas į mokyklos veiklą
- ▶ Trūksta žinių ir praktikos dirbti su specialiuųjų poreikių vaikais
- ▶ Skurdi materialinė bazė
- ▶ Nėra galimybių nuolatiniam mokytojų ir personalo tobulėjimui
- ▶ Moksleivių „nubyrėjimas“ mokslo metų eigoje
- ▶ Pasenusi ir morališkai nusidėvėjusi IKT įranga, nepakankamas skaičius kompiuterizuotų darbo vietų mokiniams ir mokytojams
- ▶ Maža pasiūla pasirenkamojo dalyko programų
- ▶ Per mažai klasių, nėra aktų salės, specializuotų patalpų (studijų, laboratorijų)
- ▶ Eksponavimo erdvių stoka mokykloje
- ▶ Nepakankamas kai kurių mokinių sudominimas, motyvavimas
- ▶ Nepakankama bibliotekos (informacinio metodinio centro) veikla
- ▶ Nėra poilsio zonų mokiniams

GALIMYBĖS

- ▶ Mokamų grupių dailės mokymui formavimas
- ▶ Mokesčio už neformalųjį vaikų švietimą mažinimas
- ▶ Papildomas finansavimas per projektus
- ▶ Valstybės finansavimas, skiriant lėšas mokinio krepšelio principu
- ▶ Mokinių darbų eksponavimas miesto erdvėse
- ▶ Mokytojų kvalifikacijos kėlimas dalyvaujant nemokamuose seminaruose ir rengiant mokymus miesto mokytojams
- ▶ Gerosios patirties sklaida mieste, regione

- ▶ Glaudesnis bendradarbiavimas su socialiniais partneriais
- ▶ Ryšių palaikymas su mokiniais, baigusiais Dailės mokyklą
- ▶ Efektyvesnis lėšų surinkimas iš gyventojų pajamų mokesčio
- ▶ Aktyvesnis dalyvavimas konkursuose, projektuose
- ▶ Ugdymo sąlygų gerinimas, edukacinių aplinkų tvarkymas
- ▶ Gabių mokinių ugdymo(-si) galimybių plėtojimas
- ▶ Efektyvesnis mokyklos internetinės svetainės naudojimas tėvų informavimui
- ▶ Papildomo finansavimo paieška
- ▶ Naujų mokymo formų ir metodų paieška

GRĖSMĖS

- ▶ Nepakankamas įstaigos finansavimas
- ▶ Nepakankamas valstybės ir savivaldybės dėmesys neformaliajam vaikų švietimui
- ▶ Nesutvarkyta teisinė bazė neformaliojo vaikų švietimo srityje
- ▶ Didelis mokinių užimtumas bendrojo lavinimo mokyklose
- ▶ Sumažėjusios tėvų finansinės galimybės
- ▶ Nepakankamas tėvų domėjimasis vaikų ugdymo rezultatais, lankomumu
- ▶ Nepakankama kai kurių mokinių motyvacija
- ▶ Didėjantis mokinių iš socialinės rizikos šeimų (gaunančių socialinę pašalpą, gyvenančių tik su seneliais) skaičius
- ▶ Mažėjantis mokinių skaičius mieste
- ▶ Neaiški ir neapibrėžta dailės mokyklų padėtis Lietuvos švietimo sistemoje
- ▶ Mokytojai negali kelti kvalifikacijos valstybiniu mastu organizuojamuose renginiuose, projektuose

IV. MOKYKLOS VEIKLOS STRATEGIJA

4.1. VIZIJA

Panevėžio dailės mokyklos vizija - tapti Panevėžio miesto gyventojų, ypač vaikų ir jaunimo kompetencijos įgijimo bei plėtotės, regioninio bendravimo ir bendradarbiavimo dailės ugdymo srityje centru, kuris, vadovaudamasis demokratiniais principais, orientuodamasis į bendražmogiškąsias vertybes, prisidėtų prie miesto kultūrinės ir edukacinės aplinkos formavimo, vaikų, jaunimo ir suaugusiųjų kūrybinių galių išvystymo.

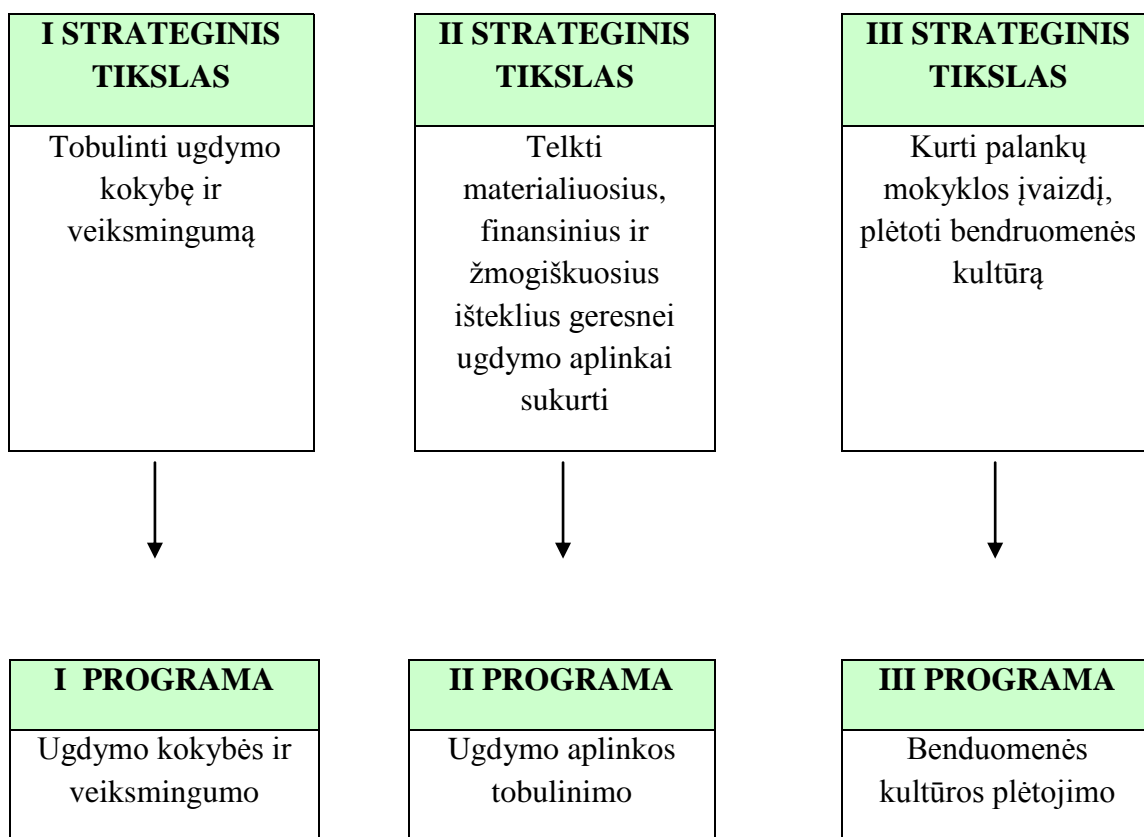
4.2. MISIJA

Teikti papildomąjį dailės srities ugdymą, tenkinti mokinių meninės saviraiškos poreikius, ugdyti kūrybingą asmenybę, siekiant dermės tarp gebėjimų dailės srityje lavinimo ir vertybinių nuostatų formavimo.

4.3. FILOSOFIJA

Humanistinė demokratinė filosofija ir vertybių sistema sudaro palankias sąlygas mokyklos bendruomenės veiklą grįsti demokratijos principais, bendradarbiavimu ir pasitikėjimu, planų ir veiksmų suderinamumu bei vientisumu, kūrybingumu ir nuolatiniu atsinaujinimu

4.4. STRATEGINIAI TIKSLAI IR PROGRAMOS



I PROGRAMA. UGDYMO KOKYBĖS IR VEIKSMINGUMO		
STRATEGINIS TIKSLAS - TOBULINTI UGDYMO KOKYBĘ IR VEIKSMINGUMĄ		
Programos tikslai ir uždaviniai	1. TIKSLAS	Užtikrinti veiksmingą mokyklos valdymą
	1.1. UŽDAVINYS	Organizuoti demokratinį mokyklos veiklos planavimą ir įgyvendinimą.
	1.2. UŽDAVINYS	Kurti ugdomojo konsultavimo sistemą.
	1.3. UŽDAVINYS	Organizuoti ir vykdyti veiklos į(si)vertinimą.
	2. TIKSLAS	Užtikrinti kokybišką ugdymo proceso įgyvendinimą, tenkinant mokinių saviraiškos ir kultūrinės raiškos poreikius
	2.1. UŽDAVINYS	Įgyvendinti neformaliojo švietimo programas.
	2.2. UŽDAVINYS	Derinti teorinį dailės pažinimą ir raišką.
	2.3. UŽDAVINYS	Plėtoti itin gabių dailei mokinių ugdymo(si) galimybes.
	3. TIKSLAS	Sudaryti sąlygas mokinių spontaniškai ir individualiai kūrybinei veiklai.
	3.1. UŽDAVINYS	Rengti individualias ir grupines mokinių parodas.
	3.2. UŽDAVINYS	Skatinti mokinius dalyvauti meniniuose konkursuose.
	3.3. UŽDAVINYS	Aktyvinti projektinę veiklą.

II PROGRAMA. UGDYMO APLINKOS TOBULINIMO

STRATEGINIS TIKSLAS - TELKTI MATERIALIUOSIUS, FINANSINIUS IR ŽMOGIŠKUOSIUS IŠTEKLIUS GERESNEI UGDYMO APLINKAI SUKURTI

Programos tikslai ir uždaviniai	1. TIKSLAS	Sudaryti sąlygas mokyklos personalui nuolat tobulinti savo kompetencijas.
	1.1. UŽDAVINYS	Skatinti mokyklos darbuotojus dalyvauti kvalifikacijos kelimo renginiuose.
	1.2. UŽDAVINYS	Tobulinti mokytojų metodinę veiklą, skatinti gerosios patirties sklaidą.
	1.3. UŽDAVINYS	Organizuoti darbuotojų mokymus saugos ir sveikatos klausimais.
	2. TIKSLAS	Aprūpinti pagrindinėmis dalykinėmis priemonėmis, gerinti bendrųjų erdvių būklę.
	2.1. UŽDAVINYS	Tobulinti mokyklos edukacines erdves.
	2.2. UŽDAVINYS	Aprūpinti ugdymo procesą reikalingomis priemonėmis, įranga, baldais.
	2.3. UŽDAVINYS	Racionaliai ir skaidriai naudoti finansinius išteklius.
	3. TIKSLAS	Aktyvinti informacinio metodinio centro veiklą
	3.1. UŽDAVINYS	Organizuoti metodinius-informacinius renginius mokyklos, miesto, regiono mastu.
3.2. UŽDAVINYS	Teikti metodinę pagalbą mokiniams ir mokytojams.	

III PROGRAMA. BENDRUOMENĖS KULTŪROS PLĖTOJIMO

STRATEGINIS TIKSLAS - KURTI PALANKŲ MOKYKLOS ĮVAIZDĮ, PLĖTOTI BENDRUOMENĖS KULTŪRĄ

Programos tikslai ir uždaviniai	1. TIKSLAS	Formuoti mokyklos kultūrą (etosą).
	1.1. UŽDAVINYS	Puoselėti mokyklos tradicijas, jas plėtoti ir kurti naujas.
	1.2. UŽDAVINYS	Ugdyti mokinių pilietiškumą, patriotizmą, tautinę savimonę.
	1.3. UŽDAVINYS	Kaupti informaciją apie mokyklos veiklą.
	1.4. UŽDAVINYS	Užtikrinti mokinių saugumą ir lygias galimybes.
	2. TIKSLAS	Tobulinti informavimo ir bendradarbiavimo formas.

2.1. UŽDAVINYS	Stiprinti tėvų ir mokytojų bendradarbiavimą padedant vaikams siekti pažangos.
2.2. UŽDAVINYS	Skatinti aktyvesnį savivaldos dalyvavimą mokyklos valdyme.
2.3. UŽDAVINYS	Aktyvinti bendradarbiavimą su socialiniais partneriais.
2.4. UŽDAVINYS	Tobulinti mokyklos prisistatymo visuomenei formas ir būdus.

V. STRATEGIJOS ĮGYVENGINIMO PRIEMONIŲ PLANAS

I PROGRAMA.

UGDYMO KOKYBĖS IR VEIKSMINGUMO

Eil. Nr.	Priemonė	Rezultatas	Įgyvendinimo terminas	Atsakingi asmenys
1.	2.4 Užtikrinti veiksmingą mokyklos valdymą			
1.1.	<i>2.5 Organizuoti demokratinę mokyklos veiklos planavimą ir įgyvendinimą.</i>			
1.1.1.	Mokyklos veiklą reglamentuojančių dokumentų parengimas ar atnaujinimas, mokytojų informavimas apie naujai išleistus dokumentus	Parengti dokumentai susirinkimų metu pristatyti mokyklos bendruomenei.	2014-2016 m.	Direktorius, direktoriaus pavaduotoja ugdymui
1.1.2.	Sisteminimas ir nuoseklus mokyklos veiklos planavimas	Kasmet rengiamas metų veiklos planas, sudarytas kiekvieno mėnesio veiklos planas.	2014-2016 m.	Direktorius, direktoriaus pavaduotoja ugdymui
1.1.3.	Informacinio metodinio centro nuostatų, planų parengimas ir įgyvendinimas	Parengti dokumentai, vykdoma efektyvi informacinio metodinio centro veikla.	2014-2016 m.	Direktoriaus pavaduotoja ugdymui, metodininkė
1.2.	<i>2.6 Kurti ugdomojo konsultavimo sistemą.</i>			
1.2.1.	Vykdyti pedagoginę priežiūrą	Nuolat stebimos mokytojų pamokos, sutvarkytos mokinių asmens bylos, tvarkingai užpildyti dienynai.	2014-2016 m.	Direktoriaus pavaduotoja ugdymui

Eil. Nr.	Priemonė	Rezultatas	Įgyvendinimo terminas	Atsakingi asmenys
1.2.2.	Konsultuoti mokytojus ugdymo klausimais	Konsultuoti mokytojai ugdymo klausimais, didesnis dėmesys skiriamas mažesnę darbo patirtį turintiems mokytojams.	2014-2016 m.	Direktoriaus pavaduotoja ugdymui
1.2.3.	Statistinės informacijos apie mokinių lankomumą, skaičių klasėse, pasiekimus ir pan. rinkimas	Nuolat renkama ir mokyklos vadovui teikiama statistinė informacija apie mokinių lankomumą, skaičių klasėse, pasiekimus.	2014-2016 m.	Direktoriaus pavaduotoja ugdymui
1.3.	<i>2.7 Organizuoti ir vykdyti veiklos į(si)vertinimą.</i>			
1.3.1.	Bendruomenės narių savo veiklos vertinimo organizavimas	Bendruomenės nariai kiekvienais metais pateikė veiklos ataskaitas mokyklos direktoriui.	2014-2016 m.	Direktorius, direktoriaus pavaduotoja ugdymui, mokytojai
1.3.2.	Vykdyti mokyklos veikos į(si)vertinimą	Tyrimo metu išsiaiškinta respondentų nuomonė apie mokyklos veiklą, rezultatai pristatyti bendruomenei.	2015 m.	Direktoriaus pavaduotoja ugdymui
1.3.3.	Programų, jų įgyvendinimo būdų ir formų, peržiūrų rezultatų ir kitokių mokinių pasiekimų analizavimas metodinių būrelių ir Mokytojų tarybos posėdžių metu	Programų įgyvendinimas ir mokinių pasiekimai kiekvienais metais ne mažiau kaip 2 kartus per metus analizuoti metodiniuose būreliuose ir aptarti Mokytojų taryboje.	2014-2016 m.	Direktoriaus pavaduotoja ugdymui, mokytojai
2.	Užtikrinti kokybišką ugdymo proceso įgyvendinimą, tenkinant mokinių saviraiškos ir kultūrinės raiškos poreikius.			
2.1.	<i>2.8 Įgyvendinti neformaliojo švietimo programas.</i>			

Eil. Nr.	Priemonė	Rezultatas	Įgyvendinimo terminas	Atsakingi asmenys
2.1.1.	Pradinio, pagrindinio, tikslinio dailinio ugdymo programų įgyvendinimas	Pagal pradinio, pagrindinio ir tikslinio ugdymo programas mokosi ne mažiau kaip 420 vaikų ir jaunuolių.	2014-2016 m.	Direktoriaus pavaduotoja ugdymui
2.1.2.	Mokymosi pagal individualias dailės dalykų programas ir suaugusiųjų mokymo programas organizavimas	Suformuotos ne mažiau kaip 7 grupės mokymuisi pagal individualias programas, kuriose mokėsi ne mažiau kaip 70 mokinių/suaugusiųjų.	2014-2016 m.	Direktoriaus pavaduotoja ugdymui
2.1.3.	Mokinių saviraiškos grupių steigimas	Veikia saviraiškos grupės, kuriose mokiniai mokosi pasirinktus dalykus.	2016 m.	Direktorius
2.1.4.	Bendrųjų ugdymo programų atnaujinimas	Pakoreguotos Neformaliojo vaikų švietimo programos	2014 m.	Direktoriaus pavaduotoja ugdymui
2.1.5.	Mokinių darbų peržiūrų organizavimas	Kasmet organizuotos dvi mokinių darbų peržiūros.	2014-2016 m.	Direktoriaus pavaduotoja ugdymui
2.1.6.	Baigiamųjų darbų gynimo organizavimas ir vykdymas	Kiekvienais metais organizuotas baigiamųjų darbų gynimas	2014-2016 m.	Direktoriaus pavaduotoja ugdymui, mokytojai
2.1.7.	Neformaliojo vaikų švietimo pažymėjimų išdavimas	Išduoti Neformaliojo vaikų švietimo pažymėjimai mokiniams, baigusiems pradinio, pagrindinio ir tikslinio ugdymo programas.	2014-2016 m.	Direktoriaus pavaduotoja ugdymui
2.2.	<i>2.9 Derinti teorinį dailės pažinimą ir raišką.</i>			
2.2.1.	Pamokų-ekskursijų organizavimas	Kasmet organizuotos keturios edukacinės pamokos-ekskursijos į kitų miestų meno galerijas.	2014-2016 m.	Mokytojai

Eil. Nr.	Priemonė	Rezultatas	Įgyvendinimo terminas	Atsakingi asmenys
2.2.2.	Lietuvių menininkų sukakčių paminėjimas	Kasmet paminėtos dviejų lietuvių menininkų sukaktys.	2014-2016 m.	Mokytojai
2.2.3.	Susitikimų su menininkais organizavimas	Kasmet surengtas vienas susitikimas su menininku	2014-2016 m.	Mokytojai
2.2.4.	Pagrindinio ugdymo kurso 3 ir 4 klasių dailėtyros viktorinų organizavimas	Kiekvienais metais organizuotos dailėtyros viktorinos 3 ir 4 klasių mokiniams.	2014-2016 m.	Mokytojai
2.2.5.	Galerijose vykstančių parodų lankymas	Mokiniai lankėsi Panevėžio miesto dailės galerijose rengiamose dailininkų darbų parodose.	2014-2016 m.	Mokytojai
2.3.	<i>2.10 Plėtoti itin gabių dailei mokinių ugdymo(si) galimybes.</i>			
2.3.1.	Dailės olimpiadų (konkursų) organizavimas	Dailės mokyklos mokiniai dalyvavo Lietuvos mokinių dailės olimpiados miesto ture, kituose konkursuose	2014-2016 m.	Mokytojai
2.3.2.	Mokinių individualios kūrybos pristatymų mieste ar mokykloje organizavimas	Kasmet surengta bent po vieną mokinių darbų parodą.	2014-2016 m.	Mokytojai
2.3.3.	Gabiausių mokinių skatinimas	Pagerbti puikiai I-ąjį ir II-ąjį pusmečius baigę mokiniai, taip pat itin aktyvūs mokiniai, tarptautinių konkursų laimėtojai ir laureatai.	2014-2016 m.	Direktorius, direktoriaus pavaduotoja ugdymui
3.	2.11 Sudaryti sąlygas mokinių spontaniškai ir individualiai kūrybinei veiklai.			
3.1.	<i>2.12 Rengti individualias ir grupines mokinių parodas.</i>			

Eil. Nr.	Priemonė	Rezultatas	Įgyvendinimo terminas	Atsakingi asmenys
3.1.1.	Parodų planų galerijoje STOP tai AŠ sudarymas	Parengti kiekvienų mokslo metų parodų planai.	2014-2016 m.	Direktoriaus pavaduotoja ugdymui
3.1.2.	Individualių ir grupinių mokinių darbų parodų mokykloje, mieste, respublikoje organizavimas	Mokyklos galerijose ir miesto viešosiose erdvėse per metus surengta ne mažiau kaip 50 mokinių darbų parodų.	2014-2016 m.	Mokytojai
3.2.	<i>Skatinti mokinius dalyvauti meniniuose konkursuose.</i>			
3.2.1.	Informacijos apie respublikinius ir tarptautinius konkursus paieška, skelbimas mokytojams	Mokytojai gavo informaciją apie vykstančius konkursus, paskatino mokinius dalyvauti juose.	2014-2016 m.	Metodininkė
3.2.2.	Mokinių darbų paruošimas konkursams ir jų išsiuntimas	Mokinių darbai išsiųsti į 10 respublikinių ir tarptautinių konkursų (kasmet).	2014-2016 m.	Metodininkė
3.2.3.	Konkursų organizavimas mokykloje, mieste, respublikoje	Kasmet surengti bent 3 konkursai mokykloje, mieste, respublikoje.	2014-2016 m.	Direktoriaus pavaduotoja ugdymui, mokytojai
3.3.	<i>2.13 Aktyvinti projektinę veiklą.</i>			
3.3.1.	Įvairaus lygmens (mokyklos ar miesto) projektų rengimas ir įgyvendinimas	Įvairiose projektinėse veiklose kasmet dalyvavo 60 proc. mokyklos mokinių ir mokytojų.	2014-2016 m.	Metodininkė, mokytojai
3.3.2.	Vykdomų projektų integravimas į ugdymo procesą	Projektinio darbo metodu organizuota vasaros praktika, nuolat vyksta įvairūs kūrybiniai projektai, akcijos mokykloje.	2014-2016 m.	Mokytojai

II PROGRAMA.

UGDYMO APLINKOS TOBULINIMO

Eil. Nr.	Priemonė	Rezultatas	Įgyvendinimo terminas	Atsakingas asmuo
1.	2.14 Sudaryti sąlygas mokyklos personalui nuolat tobulinti savo kompetencijas.			
1.1.	<i>Skatinti mokyklos darbuotojus kelti savo kvalifikaciją, įgyti papildomų kompetencijų.</i>			
1.1.1.	Kvalifikacijos tobulinimo renginių mokyklos darbuotojams organizavimas, darbuotojų dalyvavimas kvalifikacijos kėlimo renginiuose	Mokyklos vadovai, administracijos darbuotojai ir mokytojai ne mažiau kaip 5 dienas per metus dalyvavo kvalifikacijos kėlimo renginiuose.	2014-2016 m.	Direktorius, direktoriaus pavaduotoja ugdymui
1.1.2.	Mokytojų skatinimas savo darbe aktyviau naudoti šiuolaikines informacines technologijas	Metodiniame centre papildomai sukurtos trys kompiuterizuotos darbo vietos, visi mokyklos dokumentai rengiami kompiuteriu, dailėtyros pamokose aktyviau naudojamos informacinės technologijos.	2014-2016 m.	Direktorius, direktoriaus pavaduotoja ugdymui
1.2.	<i>Tobulinti mokytojų metodinę veiklą, skatinti gerosios patirties sklaidą.</i>			
1.2.1.	Mokytojų praktinės patirties sklaidos organizavimas	Kas antrus metus organizuoti seminarai kitų mokyklų mokytojams, kasmet skaitytas bent vienas pranešimas konferencijose.	2014-2016 m.	Direktoriaus pavaduotoja ugdymui, mokytojai
1.2.2.	Metodinių dienų (išvykų) mokytojams organizavimas	Kasmet organizuota bent viena metodinė išvyka, mokytojai dalinasi gera patirtimi su kolegomis iš kitų dailės mokyklų.	2014-2016 m.	Direktoriaus pavaduotoja ugdymui, mokytojai

Eil. Nr.	Priemonė	Rezultatas	Įgyvendinimo terminas	Atsakingas asmuo
1.2.3.	Mokytojų metodinių būrelių veikos tobulinimas	Kasmet parengti metodinių būrelių planai, susirinkimų metu aptariamos ugdymo problemos ir naujovės.	2014-2016 m.	Direktoriaus pavaduotoja ugdymui
1.2.4.	Mokytojų atestacijos komisijos veikos organizavimas	Kasmet vyko 2-3 Mokytojų atestacijos komisijos posėdžiai, mokytojai V. Švobaitė ir D. Misiūnas įgijo vyresniųjų dailės mokytojų kvalifikacinę kategoriją.	2014-2016 m.	Direktoriaus pavaduotoja ugdymui
1.3.	<i>2.15 Organizuoti darbuotojų mokymus saugos ir sveikatos klausimais.</i>			
1.3.1.	Darbo saugos instruktažų organizavimas	Kasmet organizuoti darbo saugos instruktažai	2014-2016 m.	Direktoriaus pavaduotoja ūkio reikalams
1.3.2.	Priešgaisrinės saugos mokymų vykdymas	Kasmet vyko priešgaisrinės saugos mokymai mokyklos darbuotojams.	2014-2016 m.	Direktoriaus pavaduotoja ūkio reikalams
1.3.3.	Civilinės saugos mokymų organizavimas	Kasmet vyko civilinės saugos mokymai mokyklos darbuotojams.	2014-2016 m.	Direktoriaus pavaduotoja ūkio reikalams
1.3.4.	Periodinio darbuotojų sveikatos tikrinimo organizavimas	Kasmet sudarytas darbuotojų sveikatos tikrinimo grafikas, visi darbuotojai laiku pasitikrino sveikatą.	2014-2016 m.	Direktoriaus pavaduotoja ūkio reikalams
1.3.5.	Pirmos pagalbos, higienos mokymų organizavimas	Vyko pirmosios pagalbos ir higienos mokymai mokyklos darbuotojams.	2015 m.	Direktoriaus pavaduotoja ūkio reikalams
2.	Aprūpinti pagrindinėmis dalykinėmis priemonėmis, gerinti bendrųjų erdvių būklę.			
2.1.	<i>2.16 Tobulinti mokyklos edukacines erdves.</i>			

Eil. Nr.	Priemonė	Rezultatas	Įgyvendinimo terminas	Atsakingas asmuo
2.1.1.	Kabinetų ir bendro naudojimo patalpų remontas	Atliktas kosmetinis klasių ir koridorių remontas, suremontuota visų klasių grindų danga, suremontuoti tualetai.	2014-2016 m.	Direktoriaus pavaduotoja ūkio reikalams
2.1.2.	Poilsio erdvių mokiniams įrengimas	Įrengtos poilsio erdvės mokiniams mokyklos koridoriuose.	2014-2016 m.	Direktoriaus pavaduotoja ūkio reikalams
2.1.3.	Vaikų dailės galerijos įkūrimas	Įkurta Vaikų dailės galerija	2016 m.	Direktorius
2.2.	<i>2.17 Aprūpinti ugdymo procesą reikalingomis priemonėmis, įranga, baldais.</i>			
2.2.1.	Mokymo priemonių atnaujinimo programos parengimas	Parengta klasių, kitų mokyklos erdvių turtinimo ir ugdymo proceso aprūpinimo mokymo priemonėmis programa.	2014 m.	Direktorius
2.2.2.	Ugdymo procesui reikalingų medžiagų ir priemonių įsigijimas	Įsigytos būtinausios ugdymo procesui reikalingos priemonės	2014-2016 m.	Direktoriaus pavaduotoja ūkio reikalams
2.2.3.	Turimos kompiuterinės technikos atnaujinimas, naujos techninės įrangos, reikalingų kompiuterinių programų įsigijimas	Įsigyti nauji kompiuteriai ir programinė įranga, įsigyti multimedia projektoriai, grafikos staklės, keramikos krosnis.	2014-2016 m.	Direktoriaus pavaduotoja ūkio reikalams
2.2.4.	Klasių ir koridorių aprūpinimas naujais baldais	Klasės ir koridoriai aprūpinti reikalingais baldais.	2014-2016 m.	Direktoriaus pavaduotoja ūkio reikalams
2.2.5.	Mokyklos bibliotekos fondo turtinimas naujais spaudiniais	Nupirkta naujos literatūros, prenumeruojami spaudiniai.	2014-2016 m.	Direktoriaus pavaduotoja ūkiui
2.2.6.	Baigiamiesiems darbams reikalingų priemonių įsigijimas	Nupirktos priemonės mokinių baigiamiesiems darbams.	2014-2016 m.	Direktoriaus pavaduotoja ūkio reikalams

Eil. Nr.	Priemonė	Rezultatas	Įgyvendimo terminas	Atsakingas asmuo
2.3.	<i>2.18 Racionaliai ir skaidriai naudoti finansinius išteklius.</i>			
2.3.1.	Racionalus biudžeto lėšų panaudojimas	Pakankamai finansuojama mokyklos veikla, biudžeto lėšos skirstomos pagal veiklos programų poreikius.	2014-2016 m.	Direktorius, vyr. buhalterė
2.3.2.	Dalyvavimas projektų konkursuose siekiant gauti papildomų pajamų	Parengti, teigiamai įvertinti (finansuoti) ir įgyvendinti ne mažiau kaip du projektai.	2014-2016 m.	Metodininkė, mokytojai
2.3.3.	Išorės paramos telkimas ugdymo proceso aprūpinimui	Gautas finansavimas (arba parama) iš rėmėjų.	2014-2016 m.	Direktorius
2.3.4.	Informacijos apie 2 proc. gyventojų pajamų mokestį skaida	Kasmet surinkta ne mažiau kaip 3000 Lt 2 proc. paramos	2014-2016 m.	Mokytojai
3.	2.19 Aktyvinti informacinio metodinio centro veiklą			
3.1.	<i>2.20 Organizuoti metodinius-informacinius renginius mokyklos, miesto, regiono mastu.</i>			
3.1.1.	Metodinių-stendinių pristatymų arba popiečių-pristatymų mokytojams organizavimas	Parengti stendiniai pristatymai (dailininkų, meno krypčių ir pan.), vyksta metodinės veiklos popietės	2014-2016 m.	Metodininkė
3.1.2.	Baigiamųjų darbų fondo administravimas	Tvarkomas darbų fondas, vykdoma darbų apskaita	2014-2016 m.	Metodininkė
3.1.3.	Dailės albumų išdavimas ir apskaita	Mokytojams ir mokiniams išduodami dailės albumai, vykdoma jų apskaita	2014-2016 m.	Metodininkė
3.2.	<i>Teikti metodinę pagalbą mokiniams ir mokytojams.</i>			

Eil. Nr.	Priemonė	Rezultatas	Įgyvendimo terminas	Atsakingas asmuo
3.2.1.	Tikslinės metodinės medžiagos paieška ir sklaida	Sudarytos geresnės sąlygos mokytojams ruošti pamokoms, gauti reikalingą informaciją, sudarytos saugios sąlygos anksčiau į Dailės mokyklą atėjusiems mokiniams pailsėti ir ruošti pamokas.	2014-2016 m.	Metodininkė
3.2.2.	Salygų sudarymas mokiniams leisti laiką iki pamokų (ruošti pamokas, pavartyti literatūrą, dirbti prie kompiuterio)		2014-2016 m.	Metodininkė
3.2.3.	Techninės ir metodinės pagalbos teikimas mokytojams, organizuojantiems renginius		2014-2016 m.	Metodininkė

III PROGRAMA.

BENDRUOMENĖS KULTŪROS PLĖTOJIMO

Eil. Nr.	Priemonė	Rezultatas	Įgyvendimo terminas	Atsakingas asmuo
1.	2.21 Formuoti mokyklos kultūrą (etosą).			
1.1.	<i>2.22 Puoselėti mokyklos tradicijas, jas plėtoti ir kurti naujas.</i>			
1.1.1.	Organizuoti tradicinius mokyklos renginius, išvykas, projektus, plenerus	Kasmet vyko 3-4 tradiciniai renginiai.	2014-2016 m.	Mokytojai
1.1.2.	Informacijos apie į aukštąsias mokyklas įstojusius (studijuoti dailės krypties specialybes) mokinius rinkimas.	Kasmet renkama informacija apie į aukštąsias mokyklas (dailės krypties specialybes) įstojusius mokinius.	2014-2016 m.	Direktoriaus pavaduotoja ugdymui, mokytojai
1.1.3.	Kalėdinis mokyklos papuošimas	Prieš Kalėdas papuošta mokykla.	2014-2016 m.	Mokytojai

Eil. Nr.	Priemonė	Rezultatas	Igyvendimo terminas	Atsakingas asmuo
1.2.	<i>2.23 Ugdyti mokinių pilietiškumą, patriotizmą, tautinę savimonę.</i>			
1.2.1.	Parodų, skirtų valstybinėms šventėms paminėti, organizavimas	Galerijoje STOP tai AŠ arba III a. fojė surengtos mokinių darbų parodos, skirtos valstybinėms šventėms paminėti.	2014-2016 m.	Mokytojai
1.2.2.	Akcijų, renginių įsimintinoms datoms įprasinti organizavimas	Kasmet organizuoti ne mažiau kaip du renginiai įsimintinoms datoms paminėti.	2014-2016 m.	Mokytojai
1.2.3.	Dalyvavimas miesto gimtadienio renginiuose	10 proc. mokinių ir mokytojų, atstovaudami Dailės mokyklą, dalyvavo miesto gimtadienio renginiuose.	2014-2016 m.	Mokytojai
1.3.	<i>2.24 Kaupti informaciją apie mokyklos veiklą.</i>			
1.3.1.	Mokyklos metraščio kūrimas	Kuriamas mokyklos metraštis.	2014-2016 m.	Metodininkė
1.3.2.	Renginių medžiagos sisteminimas ir kaupimas	Sukaupta atskirų mokslo metų vaizdinė renginių medžiaga (mokinių darbai, plakatai, nuotraukos).	2014-2016 m.	Metodininkė
1.3.3.	Informacijos apie mokinių pasiekimus konkursuose, projektuose ir pan. rinkimas	Sukaupta informacija apie mokinių pasiekimus konkursuose.	2014-2016 m.	Direktoriaus pavaduotoja ugdymui
1.4.	<i>Užtikrinti mokinių saugumą ir lygias galimybes.</i>			
1.4.1.	Mokinių saugą reglamentuojančių dokumentų atnaujinimas	Atnaujinti ir direktoriaus įsakymu patvirtinti mokinių saugą reglamentuojantys dokumentai.	2014-2016 m.	Direktoriaus pavaduotoja ugdymui

Eil. Nr.	Priemonė	Rezultatas	Igyvendimo terminas	Atsakingas asmuo
1.4.2.	Preveninės veiklos efektyvinimas	Vyksta pokalbiai su mokiniais apie elgesį mokykloje, organizuojami prevenciniai renginiai.	2014-2016 m.	Mokytojai
1.4.3.	Karjeros dienos organizavimas	Organizuota "Karjeros diena", kurios metu mokiniai supažindinti su pasirenkamaisiais dalykais.	2014-2016 m.	Direktoriaus pavaduotoja ugdymui
2.	Tobulinti informavimo ir bendradarbiavimo formas.			
2.1.	<i>2.25 Stiprinti tėvų ir mokytojų bendradarbiavimą padedant vaikams siekti pažangos.</i>			
2.1.1.	Bendrų renginių su tėvais organizavimas	Kasmet organizuotas bent vienas renginys mokinių tėvams.	2014-2016 m.	Mokytojai
2.1.2.	Tėvų susirinkimų organizavimas	Kasmet organizuoti ne mažiau kaip 3 susirinkimai mokinių tėvams.	2014-2016 m.	Direktoriaus pavaduotoja ugdymui, mokytojai
2.1.3.	Individualus mokinių ir jų tėvų konsultavimas	Mokiniai ir jų tėvai individualiai konsultuoti ugdymo ir veiklos organizavimo klausimais.	2014-2016 m.	Direktoriaus pavaduotoja ugdymui, mokytojai
2.2.	<i>2.26 Skatinti aktyvesnę savivaldos dalyvavimą mokyklos valdyme.</i>			
2.2.1.	Mokyklos tarybos posėdžių organizavimas	Kasmet vyko 2-3 Mokyklos tarybos posėdžiai.	2014-2016 m.	Direktorius
2.2.2.	Mokytojų tarybos posėdžių organizavimas	Kasmet vyko 2-3 Mokytojų tarybos posėdžiai.	2014-2016 m.	Direktorius
2.2.3.	Mokyklos tarybos ir Mokytojų tarybos narių įtraukimas į įvairių darbo grupių veiklą	Mokyklos tarybos ir Mokytojų tarybos nariai dalyvavo įvairių darbo grupių veikloje	2014-2016 m.	Direktorius

Eil. Nr.	Priemonė	Rezultatas	Įgyvendinimo terminas	Atsakingas asmuo
2.3.	<i>2.27 Aktyvinti bendradarbiavimą su socialiniais partneriais.</i>			
2.3.1.	Parodų organizavimas	Kasmet pasirašyta bent viena nauja bendradarbiavimo sutartis, kartu su socialiniais partneriais vykdomi bendri projektai, įvairiose miesto įstaigose ir organizacijose buvo organizuotos mokinių darbų parodos.	2014-2016 m.	Direktorius, mokytojai
2.3.2.	Bendrų renginių organizavimas		2014-2016 m.	Direktorius, mokytojai
2.3.3.	Bendrų projektų rengimas ir jų įgyvendinimas		2014-2016 m.	Direktorius, mokytojai
2.4.	<i>Tobulinti mokyklos prisistatymo visuomenei formas ir būdus.</i>			
2.4.1.	Internetinės svetainės administravimas, nuolatinis duomenų atnaujinimas, svetainės populiarinimas	Internetiniame puslapyje nuolat talpinama nauja informacija apie mokyklos veiklą.	2014-2016 m.	Metodininkė
2.4.2.	Leidinių, pristatančių mokyklos veiklą, leidyba	Išleistas lankstinukas apie mokyklos veiklą.	2014 m.	Direktorius
2.4.3.	Informacijos apie mokyklos veiklą teikimas žiniasklaidai	Informacija apie mokyklos veiklą teikiama savivaldybės viešųjų ryšių skyriui ir žiniasklaidai.	2014-2016 m.	Direktorius, direktoriaus pavaduotoja ugdymui
2.4.4.	Informacijos apie mokyklos veiklą sklaida bendrojo ugdymo mokyklose	Informacija apie priėmimą į Dailės mokyklą skelbiama bendrojo lavinimo mokyklų skelbimų lentose.	2014-2016 m.	Direktorius, direktoriaus pavaduotoja ugdymui

VI. LĖŠŲ POREIKIS IR NUMATOMI FINANSAVIMO ŠALTINIAI

Eil. Nr.	Finansavimo šaltiniai	Asignavimai 2014 m.	Projektas 2015 m.	Projektas 2015 m.

		(tūkst. Lt)	(tūkst. Lt)	(tūkst. Lt)
1.	Lėšų poreikis	1031,7	1057,9	1065,9
2.	Finansavimas	929,5	967,9	1031,3
2.1.	<i>Savivaldybės biudžetas</i>	<i>923,5</i>	<i>960,9</i>	<i>1025,3</i>
	Iš jų:			
2.1.1.	mokymo aplinkai (biudžeto aplinkos lėšos)	624,0	674,0	728,0
2.1.2.	mokinio krepšelio lėšos	26,3	26,9	27,3
2.1.3.	pajamos už suteiktas paslaugas	273,2	260,0	270,0
2.2.	<i>Kiti šaltiniai</i>	<i>6,0</i>	<i>7,0</i>	<i>6,0</i>
	Iš jų:			
2.2.1.	parama	3,0	4,0	4,0
2.2.2.	kitos lėšos	3,0	3,0	2,0

VII. LAUKIAMAS REZULTATAS

Įgyvendinus 2014-2016 m. strateginio plano tikslus, bus:

- ▶ užtikrintas įstaigos funkcionavimas;
- ▶ įgyvendinamos kokybiškos vaikų ir suaugusiųjų neformaliojo švietimo programos;
- ▶ tenkinami mokinių saviraiškos poreikiai, mokiniai dalyvaus parodose, konkursuose, projektinėje veikloje;
- ▶ atliekami tyrimai, padedantys nustatyti veiklos kokybę ir veiklos tobulinimo galimybes;
- ▶ plėtojamos itin gabių dailei mokinių ugdymo(-si) galimybės;
- ▶ sudarytos sąlygos mokyklos darbuotojams įgyti naujų kompetencijų, mokytojai skleis savo gerą patirtį mieste, regione;
- ▶ aprūpintas ugdymo procesas pagrindinėmis dalykinėmis ir kompiuterinėmis; mokymo priemonėmis, mokyklos edukacinės erdvės ir kitos patalpos atitiks saugumo ir higienos normų reikalavimus;
- ▶ aktyvinama informacinio metodinio centro veikla, teikiama metodinė pagalba mokytojams;
- ▶ puoselėjamos mokyklos tradicijos, vyks tradiciniai renginiai;
- ▶ ugdomas mokinių pilietiškumas, patriotizmas, tautinė savimonė;
- ▶ užtikrintas mokinių saugumas ir lygios galimybės;
- ▶ bendradarbiaujama su mokinių tėvais ir socialiniais partneriais, teikiama įvairiapusė pagalba mokiniams.

VIII. STRATEGINIO PLANO STEBĖSENA

Mokyklos strateginio plano tikslų ir uždavinių stebėseną vykdoma kasmet rengiant mokyklos metų veiklos planą. Kiekvienų metų pabaigoje analizuojamas mokyklos metų veiklos plano įgyvendinimas, mokyklos bendruomenės nariai turi galimybę išsakyti savo nuomonę, teikti siūlymus ir rekomendacijas darbo grupei, rengiančiai kitų metų veiklos planą. Ši darbo grupė, atsižvelgusi į praėjusių metų rezultatus bei bendruomenės pateiktus pasiūlymus, parengia naują metų veiklos planą, esant reikalui tikslina mokyklos strateginį planą.