

# AUKŠTOSIOS NEUNIVERSITETINĖS MOKYKLOS VYSTYMO STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO YPATUMAI: ŠIAULIŲ KOLEGIJOS ATVEJO TYRIMAS

Vytautas Padgureckas, Aušrinė Gumuliauskienė  
Šiaulių universitetas, Edukologijos fakultetas

## Įvadas

Aukštojo mokslo reformos esminis strateginis orientyras – kokybiškas šio švietimo sektoriaus institucijų savo paskirties realizavimas. Šiandieninės aukštosios mokyklos siekia įgyvendinti joms keliamus šiuos svarbiausius uždavinius:

- Užtikrinti aukštojo mokslo prieinamumą ir žmogiškųjų išteklių kompetencijos tobulinimą, orientuojantis į Lietuvos ir kitų Europos Sąjungos šalių ūkio, kultūros ir mokslo raidos tendencijas, darbo rinkos poreikius ir darnaus vystymosi strategiją bei siekiant didesnį šalies konkurencingumą ir didesnę socialinę sanglaudą.
- Užtikrinti deramą aukštojo mokslo kokybę, kuri būtų adekvati ES ir kitų pasaulio šalių aukštojo mokslo kokybei.
- Didinti aukštųjų mokyklų veiklos efektyvumą, aiškiau apibrėžiant jų misiją, tobulinant savivaldą, stiprinant jų autonomiją ir pasiekiant, kad aukštosios mokyklos taptų pagrindiniu veiksniu, lemiančiu Lietuvos ūkio ir visuomenės pažangą bei konkurencingumą.

Strateginis švietimo organizacijų vystymas tampa ypač aktualus įgyvendinant aukštojo mokslo reformą. Jis reiškia integruotą kokybinę organizacijų kaitą. Kiekviena šiuolaikinė aukštoji mokykla suinteresuota projektuoti atitinkamo lygio ir apimties strategiją, leidžiančią jai turėti aišką savo perspektyvą, išlikti konkurencinga tarp kitų tokias pačias švietimo paslaugas teikiančių organizacijų ir apskritai švietimo sistemoje. Sparčios kaitos, augančios konkurencijos, stiprėjančių globalizacijos procesų ir didėjančios švietimo organizacijų priklausomybės nuo išorinės aplinkos sąlygomis, aukštosios mokyklos projektuoja ir įgyvendina integruotą savo plėtros strategiją. Tačiau suprojektuota aukštosios mokyklos strategija neretai skiriasi nuo realiai įgyvendinamos. Integruotos plėtros strategijos įgyvendinimo sėkmė labai priklauso nuo organizacijos galimybių savo institucijos viduje ir išorėje. Antra vertus, strategijos projektavimo ir įgyvendinimo procesai reikalauja skirtingo veiklos bei jos valdymo stiliaus ir įgūdžių. Strategijos įgyvendinimo sėkmei įtakos turi ir jos parengtumo kokybė (tikslų aiškumas, realistiškumo, įgyvendinimo laipsnis, dermė su uždaviniais, misijos suvokimas, veiklos programos konkretumas, realumas, aprūpinimas ištekliais ir kt.). Labai svarbus strategiją remiančios bendros organizacijos kultūros kūrimas; pozityvus darbo klimatas, bendruomenės

požiūris, organizacijos vertybės, pačių darbuotojų dalyvavimas strategijos projektavimo procesuose. Integruotos organizacijos plėtros strategijos įgyvendinimas yra kompleksinis procesas, susijęs su visų jos veiklos sričių kokybine kaita, turint aišką savo organizacijos vystymo perspektyvą, valdymu susiejant jos veiklos sritis bei vystant jas per strategijos įgyvendinimo procesus. Vadybiniais, koordinavimo veiksmis išlaikoma projektuojamos ir įgyvendinamos integruotos organizacijos plėtros strategijos dermė. Strategijos įgyvendinimas pirmiausia yra metinės veiklos programos / plano priemonių kasdieniai administravimas, aprūpinimas būtiniais ištekliais, užduočių vykdymas, tinkamų organizacinių struktūrų sukūrimas, strategijai įgyvendinti būtinų gebėjimų formavimas (Staponkienė, 2004). Tai mąstymo ir veiklos būdas, apimantis visą organizaciją kaip sistemą. Strategijos įgyvendinimas susijęs su nuolatinio vertinimo, rezultatų lyginimu su užsibrėžtais tikslais, naujovių diegimu ir sąlygų joms įgyvendinti sudarymu

Šiame aukštosios neuniversitetinės mokyklos strategijos reikšmingumo jos raidai dabarties sąlygomis ir perspektyvoje kontekste aktualu identifikuoti minėto tipo institucijos strategijos ar strategijų pobūdį, analizuoti jos įgyvendinimo ypatumus, įvertinant problemines sritis ir numatant jų tobulinimo gaires. Aukštosios neuniversitetinės mokyklos strategijos įgyvendinimo tyrimų šalies mastu neteko aptikti, todėl tyrimo rezultatai gali būti naudingi šio sektoriaus institucijų strateginės plėtros praktikai tobulinti.

**Tyrimo problema** – identifikuoti Šiaulių kolegijos plėtros strategiją ir jos įgyvendinimo ypatumus.

**Tyrimo objektas** – Šiaulių kolegijos darbuotojų strategijos įgyvendinimo procesų vertinimai bei strateginiai dokumentai, atspindintys institucijos vystymo gaires ir rodiklius.

**Tyrimo tikslas** – nustatyti Šiaulių kolegijos strategijos įgyvendinimo procesų ypatumus darbuotojų požiūrio aspektu ir pagrįsti juos veiklos rodikliais.

**Tyrimo uždaviniai:** Išryškinti aukštosios neuniversitetinės mokyklos integruotos strateginės plėtros aktualumą; ištirti Šiaulių kolegijos darbuotojų požiūrį į jų institucijos strategijos įgyvendinimo veiklos ir valdymo ypatumus; veiklos rodikliais pagrįsti Šiaulių kolegijos strategijos įgyvendinimo ypatumus.

**Tyrimo metodai:** literatūros šaltinių ir dokumentų analizė; anketinė apklausa; statistinis duomenų apdorojimas.

### Tyrimo metodika

Tyrimo anketą sudarė du blokai: sociodemografinis (12 klausimų), skirtas respondentų sociodemografiniai charakteristikai nustatyti, ir diagnostinis, kurį sudarė 120 klausimų / teiginių, skirtas institucijos darbuotojų požiūriui į strategijos įgyvendinimo veiklos ir valdymo procesuose ypatumus identifikuoti.

Tyrimas atliktas 2010 metais Šiaulių kolegijoje. Jame dalyvavo 102 respondentai (68 dėstytojai ir 34 administracijos darbuotojai). Tyrimas vykdytas dviem etapais. Pirmajame etape atlikta Šiaulių kolegijos darbuotojų apklausa, apdoroti tyrimo rezultatai, lyginamoji jų analizė atlikta pagal atskiras respondentų grupes. Antrajame etape analizuoti strateginiai Šiaulių kolegijos dokumentai, atrinkti veiklos rodikliai, pagrindžiantys strategijos įgyvendinimo tendencijas.

### Tyrimo rezultatai

#### Aukštosios neuniversitetinės mokyklos integruotos strateginės plėtros reikšmingumas

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

Organizacijos vystymo strategija yra plačiausios apimties. Ją išreiškia keturių hierarchinių lygių strategijų kompleksas: 1) funkcinės strategijos; 2) konkrečių veiklų ir jų vienetų strategijos; 3) organizacijos veiklos ir organizacinio vystymo strategija; 4) bendroji organizacijos vystymo strategija. Organizacijos vystymo strategija kuriama remiantis dviem žemesnio hierarchinio lygmens strategijomis: 1) veiklos strategija ir 2) organizacinio vystymo strategija. Šios strategijos glaudžiai susijusios, yra susipynusios ir nė viena nėra visai savarankiška (Jucevičius ir kt., 2003, p. 25). Paprastai organizacija turi bendrąją integruotą vystymo strategiją. Vadinasi, organizacijos strategijos esmė – integralus pobūdis.

Organizacijos veiklos strategija padeda realizuoti šiuos uždavinius:

1. Valdyti atskirus veiklos vienetus (pakankamai sa-

varankiška veikla, formalizuotas struktūrinis padalinys, teikiantis savo paslaugas, turintis savo vartotojus ir vadybą).

2. Sujungti ir koordinuoti savarankiškų veiklos vienetų strategijas.
3. Nustatyti išteklių įsigijimo ir paskirstymo atskiroms veikloms politiką ir prioritetus.

Organizacinio vystymo strategija – tai organizacinio potencialo vystymas, nustatant reikalingus išteklius bei veiklos būdus. Organizacinis potencialas – tai organizacijos kultūra, struktūra, valdymo sistemos.

Organizacijų strateginis vystymas siejamas su efektyvumu, kaita, racionalumu, gerinimu, rezultatyvumu, veiksmingumu, lankstumu, pažanga, o ryškiausiai – su kokybe. Organizacijų strateginis vystymas yra daugiamatė tyrimų sritis, apimanti įvairias metodologines prieigas ir atskleidžianti daugybę reikšmingų organizacijos komponentų sąsajų.

Organizacijos veiklos sėkmę lemia ne tik gera strategija, optimali organizacijos struktūra, efektyviai organizuoti procesai, vidinė jos kultūra, bet ir valdymo sistemos efektyvumas, nes organizacijos strategija yra neatsiejamas strateginio valdymo komponentas. Anot A. Vasiliausko (2002), strateginė analizė, strategijos kūrimas, strategijos įgyvendinimas yra strateginio valdymo stadijos, tarpusavyje glaudžiai susipynusios ir susijusios tiesioginiais bei grįžtamaisiais ryšiais.

Organizacija yra viena iš labiausiai išplėtotų socialinių sistemų, kurios elementai yra žmonės, tarp jų susiformuojantys santykiai, tikslai, valdymas, o konkrečios valdymo funkcijos yra kryptingas poveikis sistemai, atsižvelgiant į realią situaciją ir siekiant konkrečių rezultatų, tikslui įgyvendinti. Valdymo funkcijos apima visus organizacijos, kaip sistemos, veiklos aspektus: organizacinį, socialinį, technologinį, kultūrinį. Valdymo poveikiai keičia sistemos būsenas nuo pradinės, kurią reikia gerai žinoti, į tikslinę. „Organizacijos veiklos aspektai neturėtų būti valdomi izoliuotai vieni nuo kitų“ (Mikulis, 2007, p. 72). Aukštojoje neuniversitetinėje mokykloje neatšiejamos yra akademinė, mokslinė, metodinė ir kitos veiklos. Valdymo sistema yra pagrindinė priemonė, leidžianti užtikrinti visų veiklų dermę, vystymo kokybę ir rezultatus. Valdymo sistemos kūrimas įgyvendinamas šiais etapais:

1. Klientų identifikavimas.
2. Klientų reikalavimų nustatymas.
3. Klientų reikalavimų pavertimas edukacine, technologine, socialine, kultūrine ir kt. išraiška.
4. Paslaugos sukūrimas pagal nustatytus reikalavimus, standartus.
5. Procesų, kurie leistų pasiekti reikiamų reikalavimų paslaugas (aiškiai apibrėžta atsakomybė,

darbų seka, parinktos technologijos ir kt.) sukūrimas.

6. Vykdytas (nuo teorinio modelio pereinama prie praktikos; tai koregavimas, adaptavimas prie atitinkamų realių sąlygų) (pagal Juran, Leadership for Quality, 1998).

Efektvyvus valdymo sistemos funkcionavimas integruoja organizacijos vystymo strategijas (organizacijos kultūros vystymo, besimokančios organizacijos vystymo, mokslo taikomosios veiklos plėtos, komunikacinės sistemos vystymo, kokybės sistemos vystymo, materialinės bazės plėtos, tarptautinio mobilumo ryšių plėtojimo, žmogiškųjų išteklių plėtos, ir kt.) į bendrą integruotą vystymo strategiją per konkrečias veiklas.

Pagrindinis valdymo uždavinys ir vadovo vaidmuo – vienyti instituciją ir operatyviai spręsti įvairias valdymo problemas, t. y. aukštosios mokyklos bendruomenę reikia paversti efektyviai funkcionuojančia sistema, kuri sėkmingai realizuoja užsibrėžtus tikslus ir užtikrina veiklos kokybę (Spūdytė, Misiūnas, 2004).

Organizacinis potencialas – organizacijos struktūra, kultūra, valdymo sistemos ištekliai – tai ne vieninteliai komponentai, lemiantys strategijos įgyvendinimo efektyvumą. Šiam procesui įtaką daro ir išorinės organizacijų aplinkos veiksniai, kurių stiprėjantis poveikis aukštojo mokslo institucijas verčia projektuoti ir įgyvendinti visuminę, integruotą savo organizacijos plėtos strategiją, daug dėmesio skiriant veiklos ir valdymo kokybei efektyvinti. Integruota strateginė plėtra pirmiausia susijusi su planavimo procesais, nukreiptais į organizacijos pokyčius, skirtus dabarčiai ir ateičiai, bei valdymo procesus, susiejančius ketinimų visumą ir nukreipiančius juos į tikslo siekimą.

XX a. paskutiniajame dešimtmetyje Europos aukštųjų mokyklų kokybės pokyčių problema tapo ypač aktuali. Šį reiškinį sąlygojo daug priežasčių:

1. Aukštasis išsilavinimas tapo masinis, atsirado daug aukštųjų mokyklų, studijų programų, studijuojančiųjų. Centralizuotai valdyti šį procesą pasidarė sudėtinga.
2. Mainais už suteiktą aukštosios mokykloms autonomiją, Europos šalių vyriausybės pareikalavo iš jų studijų kokybės standartų.
3. Ypač išryškėjo kokybės svarba, susiformavus visuotinės kokybės filosofijai, kurios šalininkai ypatingą dėmesį skyrė vartotojų poreikiams. Švietimo sistemą ėmus traktuoti kaip švietimo paslaugų tiekėją, švietimo vartotojų poreikiai tapo ypač aktualūs. Imta akcentuoti vartotojų grįžamojo ryšio reikšmė institucijos veiklai tobulinti.
4. Globalizacijos, eurointegracijos procesai, šalių ekonominio, sociokultūrinio, technologinio

vystymosi pokyčiai, informacinės visuomenės formavimasis, vieningos ES švietimo erdvės kūrimas iškėlė naujus kokybės reikalavimus švietimo organizacijoms.

5. Kokybės poreikį nuolat stiprina auganti švietimo institucijų konkurencija ne tik dėl demografinių, migracijos procesų, bet ir kokybės standartų užtikrinimo.

Todėl aukštųjų mokyklų integrali strateginė plėtra pirmiausia siejama su kompleksine institucijos visų veiklų ir valdymo kokybe.

### Šiaulių kolegijos integruotos strateginės plėtos įgyvendinimo ypatumai

Kaip pažymima Šiaulių kolegijos, kurioje atliktas tyrimas, 2007–2010 metų strateginiame plane, ji yra „kokybišką išsilavinimą teikianti, mokslą, projektinę veiklą į studijų procesą integruojanti, atsakingai valdoma, racionaliai išteklius naudojanti ir tikslingai formuojanti finansų struktūrą aukštoji mokykla, užtikrinanti regiono poreikių tenkinimą bei aukštojo mokslo prieinamumą pagal kiekvieno asmens gebėjimus.“ Tai – „besikeičianti sparčiau nei vyksta pokyčiai jos aplinkoje, siekianti iš besimokančios vystytis į intelektualiąją organizaciją, į regioninius, nacionalinius ir tarptautinius partnerystės tinklus įsijungusi aukštoji mokykla.“

Kolegijos misija:

- sudaryti sąlygas įgyti taikomąja moksline veikla grindžiamą profesinio bakalauro kvalifikacinį laipsnį ir profesinę kvalifikaciją, užtikrinti teisę į studijų paslaugų kokybę;
- lanksčiai ir greitai reaguoti į darbo pokyčius, rengti Šiaulių regionui aukštos kvalifikacijos darbuotojus, vykdyti perkvalifikavimą, tęstinį mokymą, ugdyti švietimui, kultūrai, žinių ekonomikai imlią žinojimo visuomenę (Kolegijos 2007–2010 m. strateginis veiklos planas, p. 7).

Įgyvendindama savo misiją, aukštoji mokykla numato spręsti šiuos pagrindinius uždavinius:

- tobulinti kolegijos valdymą, organizacinę struktūrą bei studijų kokybės valdymo sistemą;
- racionaliai panaudoti ir didinti finansinius bei materialinius išteklius;
- tobulinti paramos studentams sistemą;
- tobulinti kolegijos veiklos kokybės įšivertinimo kultūrą;
- užtikrinti kompetencijų plėtos bei mokymosi visą gyvenimą galimybes dėstytojams, darbuotojams, regiono bendruomenei;
- kurti tinkamą aplinką mokslinėms, akademinėms diskusijoms bei pilietiškumo ugdymui;
- sukurti ir įgyvendinti sėkmingos studijų ir absolventų karjeros užtikrinimo sistemą.

Šiaulių kolegija projektuoja šiuos strateginius tikslus:



1. Sudaryti sąlygas įgyti kokybišką aukštąjį išsilavinimą pagal kiekvieno asmens gebėjimus. Įgyvendinant šį tikslą numatoma:

- sukurti studijoms ir mokslo taikomosios veiklos įgūdžiams įgyti tinkamą aplinką;
- užtikrinti dėstytojų mokslinį, metodinį, profesinį, edukacinį potencialą;
- užtikrinti, kad teikiamo išsilavinimo lygis ir kokybė atitiktų Lietuvos ir Europos Sąjungos standartus;
- studijų programos tikslus pasiekusiems ir reikiamas kompetencijas įgijusiems absolventams suteikti profesinio bakalauro kvalifikacinį laipsnį, teikti LR profesinio bakalauro diplomus, išduoti ES standartus atitinkantį priedėlį.

2. Siekti subalansuotos kolegijos plėtros. Įgyvendinant šį tikslą numatoma:

- užtikrinti efektyvią ir racionalią materialiuju bei finansinių išteklių plėtrą;
- rengti ir vykdyti paklausias, perspektyvias, regiono darbo rinkos ir bendruomenės poreikius atitinkančias programas;
- užtikrinti nuolatinį studijoms ir mokslo taikomajai veiklai vykdyti skirtos bazės atnaujinimą, modernių technologijų diegimą;
- plėtoti partnerystės tinklą Lietuvoje ir užsienyje, sudaryti sąlygas abipusiems dėstytojų ir studentų mainams, inovacijų ir patirties sklaidai;
- užtikrinti bibliotekos ir savarankiškų studijų, informacinių technologijų ir kitų praktinės ir mokslo taikomosios veiklos įgūdžių įgijimą garantuojančių centrų veiklos efektyvumą ir kokybę;
- vykdyti nuolatinę pastatų techninę priežiūrą, sudaryti tinkamas darbo ir buities sąlygas;
- dalyvauti projektinėje veikloje, užtikrinant kompetencijų, infrastruktūros bei akademinės viešosios erdvės plėtrą;
- vykdyti šviečiamąją, konsultacinę, edukacinę veiklą, skirtą regiono konkurencingumui didinti (Strateginės veiklos planas 2007–2010 metais).

Išvardytiems tikslams įgyvendinti aukštoji neuniversitetinė mokykla yra parengusi veiklos programas (uždaviniai, priemonės, įgyvendinimo vertinimo kriterijai, numatomi programų įgyvendinimo rezultatai, asignavimai ir finansavimo šaltiniai, susiję įstatymai ir kiti svarbūs teisės aktai) pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimu nr. 827 patvirtintą strateginio planavimo metodiką.

Šiaulių kolegijos subalansuotą kompleksinę plėtrą patvirtina jos dokumentų analizės metu identifikuoti kiekybinius ir kokybinius vystymo pokyčius atspindintys rodikliai (Kolegijos 2009 metų veiklos ataskaita). Pastaruoju metu kolegijoje įvyko permai-

nų, susijusių su esminiais pokyčiais aukštojo mokslo sistemoje. Patvirtinus Mokslo ir studijų įstatymą (Žin., 2009, nr. 54-2140), jo įgyvendinimo teisės aktus, kolegija rengėsi reorganizacijai ir iš biudžetinės įstaigos tapo viešąja. Prieš keletą metų Kolegija įsijungė į Lietuvos aukštųjų mokyklų asociacijos bendrąjį priėmimą. Pasikeitė studijų finansavimo tvarka pagal patvirtintą naująją metodiką. Nuolat didėjo studentų priėmimo skaičiai, lyginant su ankstesniais metais, į valstybės finansuojamas vietas. Aukštoji neuniversitetinė mokykla vykdo 22 (registre nurodomos 24) biomedicinos, fizinių, socialinių, technologijos mokslų sričių studijų programas. Daugiausia dėmesio skirta studijų kokybei užtikrinti, infrastruktūrai, bazinei įrangai atnaujinti, dėstytojų kompetencijoms tobulinti, mokslinei taikomajai veiklai vystyti, akademiniam mobilumui, socialinei partnerystei plėtoti, valdymo struktūros bei valdymo veiklos dokumentavimui tobulinti, vidaus kontrolės sistemai efektyvinti, ES struktūrinės paramos ir kituose projektuose dalyvavimui ir kt.

Darbuotojų apklausos rezultatai rodo, kad dauguma jų neįžvelgia esminių skirtumų tarp suprojektuotos ir įgyvendinamos aukštosios mokyklos strategijos: 98,2 proc. administracijos darbuotojų ir 74,5 proc. dėstytojų mano, kad kolegijos vystymo strategija, kiek leidžia galimybės, yra įgyvendinama. Jų požiūriu, strategijai įgyvendinti didelės reikšmės turi pačių darbuotojų dalyvavimas strategijos kūrimo procesuose, kai atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę, pasiūlymus, deleguojama jiems atsakomybė už konkrečias veiklas ir jų įgyvendinimo kokybę, kai patys darbuotojai suinteresuoti nuolat atlikti savo veiklos kokybės savianalizę, siekti užsibrėžtų tikslų, orientuotis į geresnius rezultatus ir kt. Todėl galima teigti, kad darbuotojų dalyvavimas organizacijos strategijos projektavimo procesuose juos mobilizuoja, motyvuoja, orientuoja tikslingesnei bei kryptingesnei veiklai, didina jų atsakomybę ir suinteresuotumą strategijos įgyvendinimo sėkme. Remiantis tyrimo duomenimis, kolegijos strategija projektuojama atlikus veiklos vertinimą ir analizę. Taip teigia 91,8 proc. administracijos darbuotojų (toliau straipsnyje žymima-A) ir 89,1 proc. dėstytojų (toliau straipsnyje žymima-D); administracija inicijuoja strategijos kūrimą ir vadovauja šiam procesui (A – 100 proc., D – 95,9 proc.); kiekvienas institucijos padalinys projektuoja savo strategiją, kuri yra visos organizacijos, kaip sistemos, bendros strategijos dalis (A – 75 proc., D – 79,7 proc.); aukštosios mokyklos vystymo strategija aptariama padaliniuose ir tvirtinama taryboje (A – 94,5 proc., D – 82,4 proc.); projektuojant strategiją, išiklausoma į bendruomenės siūlymus (A – 91,8 proc., D – 72,9 proc.). Tačiau daugiau nei pusė administracijos (56,7 proc.) ir daugu-

ma dėstytojų (87,7 proc.) įsitikinę, kad organizacijos strategijos projektavimas pirmiausia yra organizacijos administracijos prerogatyva ir funkcija, nors 37,6 proc. dėstytojų pažymi, kad jie dalyvauja strategijos projektavimo procesuose.

Tyrimo metu siekta išsiaiškinti respondentų nuomonę, kokie veiksniai stabdo arba skatina kolegijos strategijos įgyvendinimą. Tuo tikslu anketoje buvo pateiktos 8 veiksmų grupės, kurias pagal poveikio pobūdį turėjo įvertinti respondentai. Tyrimo rezultatai rodo, kad įvairių veiksmų daromą įtaką strategijai įgyvendinti respondentai vertina kaip labiau stabdančią nei skatinančią. Pagrindiniai, abiejų respondentų grupių nuomone, veiksniai, stabdantys kolegijos vystymą, yra finansiniai / materialiniai, valdymo ir susiję su studijuojančiųjų kontingentu. Studijuojančiųjų kontingentas aukštojo mokslo sektoriuje šiuo metu yra labiau stabdantis nei skatinantis aukštojo mokslo institucijų raidą veiksny, o kartu ir turintis

įtakos studijų kokybei. Administracijos darbuotojų požiūriu, institucijos strateginiam vystymuisi neigiamos įtakos turi politiniai, socialiniai, psichologiniai bei su darbuotojų kompetencijomis susiję veiksniai. Mažiausią neigiamą įtaką, administracijos darbuotojų nuomone, turi su valdymu susiję veiksniai. Taip mano mažiau nei trečdalis respondentų. Dėstytojų nuomone, priešingai, valdymo grupei priklausantys veiksniai pagal savo įtaką yra labiau reikšmingi strategijai įgyvendinti (74,5 proc.). Kaip mažesnę neigiamą įtaką darančius, dėstytojai vertina politinius (71,4 proc.), psichologinius (71,8 proc.), kultūrinius (60,0 proc.) veiksmus.

Tyrimo metu siekta išsiaiškinti kolegijos veiklos prioritetus, kurių vertinimas gali patvirtinti ne tik projektuojamos, bet ir įgyvendinamos institucijos vystymo strategijos kompleksinį / integruotą pobūdį. Tuo tikslu anketoje buvo pateikta 16 teiginių, kurių vertinimas atspindėtas 1-oje lentelėje.

1 lentelė. *Kolegijos prioritetų vertinimas, procentais (N = 102)*

Teiginys	Administracijos darbuotojai (N = 34)		Dėstytojai (N = 68)	
	Visiškai sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Sutinku
Kolegijoje daug dėmesio skiriama žmogiškųjų išteklių vystymui	32,4	51,4	20,0	55,4
Darbuotojai nuolat skatinami mokytis ir sudaromos galimybės nuolatiniam tobulėjimui	40,0	40,0	25,0	52,8
Veiklos kokybė yra svarbiausias organizacijos prioritetas	27,0	73,0	16,9	56,3
Nuolatinis mokymasis yra mūsų organizacijos vertybė ir prioritetas	51,4	43,2	25,0	40,2
Kolegija daug dėmesio skiria savo kultūrai vystyti	–	89,2	–	39,7
Mokslinė-taikomoji veikla yra vienas iš kolegijos prioritetų	20,9	48,6	–	49,2
Kolegija yra orientuota į savo paslaugų vartotojus ir darbo rinką	64,9	35,1	12,2	43,2
Studijų kokybė yra esminis kolegijos prioritetas	8,1	43,2	40,0	56,9
Kolegija intensyviai plėtoja socialinę partnerystę	10,0	69,4	10,0	42,3
Pastaraisiais metais vyksta intensyvi kolegijos infrastruktūros plėtra	43,2	32,5	32,2	50,8
Kolegijoje efektyviai valdomi ištekliai, nuolat pritraukiama išorės lėšų kolegijai vystyti	52,8	44,4	20,0	51,9
Kolegijoje sukurta ir nuolat efektyvinama informacijos valdymo sistema	35,3	50,0	13,0	53,3
Dėstytojų ir studentų mobilumas yra vienas iš kolegijos tikslų	17,8	59,5	20,0	46,2
Organizacijoje vyrauja pokyčiams palanki atmosfera	14,3	82,9	31,1	51,4
Visų kolegijos padalinių plėtra vykdoma tikslingai, kompleksiskai	35,6	52,5	26,0	56,8
Kolegijoje nuolat diegiamos naujovės	14,3	71,4	13,7	65,8

Lentelėje pateikti duomenys patvirtina, kad aukštoji neuniversitetinė mokykla vystoma ne viena strategine kryptimi. Visų administracijos darbuotojų ir 72,2 proc. dėstytojų nuomone, veiklos kokybė yra svarbiausias kolegijos prioritetas. Beveik visų dėstytojų (96,9 proc.) ir kiek daugiau nei pusės administracijos darbuotojų (51,3 proc.) požiūriu, esminis kolegijos prioritetas yra studijų kokybė. Nuolatinis mokymasis taip pat yra organizacijos vertybė ir prioritetas. Taip mano 94,6 proc. administracijos darbuotojų ir 65,2 proc. dėstytojų. Tai patvirtina teiginys „darbuotojai nuolat skatinami mokytis ir sudaromos galimybės nuolatiniam tobulėjimui“ (A – 80 proc., D – 77,8 proc.). „Kolegijoje daug dėmesio skiriama žmogiškųjų išteklių vystymui“ (A – 83,8 proc., D – 75,4 proc.). „Kolegija yra orientuota į savo paslaugų vartotojus ir darbo rinką“ (A – 100 proc., D – 55,4 proc.). Taip mano visi administracijos darbuotojai ir tik kiek daugiau nei pusė dėstytojų. Mokslinė taikomoji veikla yra vienas iš kolegijos prioritetų; tam pritaria kiek daugiau nei pusė administracijos darbuotojų (69,5 proc.) ir beveik pusė dėstytojų (49,2 proc.). Tai rodo, kad mokslinei taikomajai veiklai, respondentų nuomone, kolegijoje skiriama mažiau dėmesio nei kitiems prioritetams. Kolegija intensyviai plėtoja socialinę partnerystę (A – 79,4 proc., D – 52,3 proc.), vyksta intensyvi infrastruktūros plėtra (A – 75,7 proc., D – 83 proc.), efektyviai valdomi išteklių, nuolat pritraukiamos išorės lėšos (A – 97,2 proc., D – 71,9 proc.), sukurta ir nuolat tobulinama informacijos valdymo sistema (A – 85,3 proc., D – 66,3 proc.). Dėstytojų ir studentų mobilumas vertinamas kaip vienas iš kolegijos tikslų (A – 77,3 proc., D – 66,2 proc.). Respondentų požiūriu, organizacijoje vyrauja palanki atmosfera (A – 97,2 proc., D – 82,5 proc.), todėl kolegijoje nuolat diegiamos naujovės. Taip mano didžioji dalis respondentų (A – 85,7 proc., D – 79,5 proc.). Visų kolegijos padalinių plėtra vykdoma tiks-

lingai ir kompleksiskai (A – 88,1 proc., D – 82,8 proc.). Su tuo visiškai sutinka ir sutinka dauguma respondentų. Teigiamas kolegijos prioritetų vertinimas patvirtina, kad pirmenybė reikšmės svarbumo požiūriu yra veiklos kokybė, studijų kokybė. Tačiau ne mažiau reikšmingas yra šių strateginių krypčių plėtojimas: nuolatinis mokymasis, žmogiškieji ir finansiniai išteklių, infrastruktūra, novacijos, socialinė partnerystė, mokslinė-taikomoji veikla, studentų ir dėstytojų mobilumas, kultūros vystymas, informacinės / komunikacinės sistemos plėtotė ir kt. Galima teigti, kad kolegija yra orientuota į paslaugų vartotojus (A – 100 proc., D – 55,4 proc.) ir vysto savo organizaciją kompleksiskai. Jai būdingas sisteminis (kompleksinis) vystymosi pobūdis, kai veiklos kokybė yra esminis strateginio vystymosi orientyras. Kitos, žemesnio hierarchinio lygio strategijos, taip pat yra reikšmingos, nes padeda įgyvendinti integralią kolegijos plėtrą.

Vadybiniais veiksmais organizacijos veikla orientuojama ir nukreipiama į organizacijos tikslų įgyvendinimą. Tyrimu siekta išsiaiškinti, į ką labiausiai orientuota kolegijos veikla. Remiantis respondentų požiūriu, galima teigti, kad aukštojoje neuniversitetinėje mokykloje svarbiausi yra veiklos rezultatai. Taip mano visi administracijos darbuotojai ir 77,3 proc. dėstytojų. 85,7 proc. administracijos darbuotojų ir 66,2 proc. dėstytojų sutinka ir visiškai sutinka, kad jų organizacijoje svarbu yra ir pats veiklos procesas. Visi administracijos darbuotojai ir 87,8 proc. dėstytojų mano, kad tiek administracija, tiek darbuotojai vienodai suinteresuoti ir siekia įgyvendinti užsibrėžtus tikslus. Tai leidžia daryti išvadą, kad aukštosios mokyklos veikla orientuota į tikslų įgyvendinimą, o jų siekimo procesas labai reikšmingas organizacijos darbuotojams ir vadovams. Tyrimo metu siekta išsiaiškinti strategijos įgyvendinimo procesams būdingus ypatumus (2 lentelė).

2 lentelė. *Strategijos įgyvendinimo procesų vertinimas (N = 102)*

Veiklos pobūdį atspindintis teiginys	Administracijos darbuotojai (N = 34)		Dėstytojai (N = 68)	
	Visiškai sutinku (proc.)	Sutinku (proc.)	Visiškai sutinku (proc.)	Sutinku (proc.)
Veikla organizacijoje vykdoma kryptingai, sistemingai, nuosekliai	48,6	45,9	15,1	49,3
Kolegijos veikla nuolat tobulėja ir tampa kokybiškesnė	38,9	48,6	38,4	46,8
Vadovai pasitiki darbuotojais ir skiria atsakingais už konkrečią veiklą	43,2	54,1	13,5	56,8
Kolegijoje kontroliuojama, kaip vykdomos funkcijos, įpareigojimai ir išpareigojimai	16,2	64,9	28,8	56,2
Strateginis planavimas organizacijoje nėra vien formali procedūra	29,7	59,5	21,9	54,8

2 lentelės tęsinys

Kiekvienas bendruomenės narys suinteresuotas kokybiškais veiklos rezultatais	8,1	59,5	31,5	63,0
Mūsų organizacijoje svarbiausia yra praktinis idėjų įgyvendinimas	50,0	33,3	13,9	58,3
Kolegijoje skatinamas nuolatinis bendradarbiavimas, darbas komandose	45,9	48,6	9,5	58,1
Veiklos valdymas efektyvus: sudaromos sąlygos kuo kokybiškiau atlikti darbus, vykdyti funkcijas	45,9	48,6	30,0	48,2

Kaip rodo lentelėje pateikti duomenys, abi respondentų grupės teigiamai vertina savo institucijos veiklos pobūdį. Veikla aukštojoje mokykloje vykdoma kryptingai, sistemiškai ir nuosekliai (A – 94,5 proc., D – 64,4 proc.). Taip mano trečdaliu mažiau dėstytojų nei administracijos darbuotojų. Kad ji nuolat tobulėja ir tampa kokybiškesnė, panašiai vertina didžioji abiejų respondentų grupių dalis (A – 87,5 proc., D – 85,2 proc.). Vadovai pasitiki darbuotojais ir skiria atsakingais už konkrečią veiklą. Taip mano ketvirtadaliu daugiau administracijos darbuotojų nei dėstytojų (A – 97,3 proc., D – 70,3 proc.). Kolegijoje kontroliuojama, kaip vykdomos funkcijos (A – 81,1 proc., D – 85,0 proc.). Taip vertina tik keliais procentais daugiau dėstytojų nei administracijos darbuotojų. „Strateginis planavimas organizacijoje nėra vien formali procedūra“ (A – 89,2 proc., D – 76,7 proc.). Su šiuo teiginiu didesnis procentas respondentų tik sutinka, mažesnis – visiškai sutinka. Didesnis procentas dėstytojų nei administracijos darbuotojų mano, kad kiekvienas bendruomenės narys yra suinteresuotas kokybiškais veiklos rezultatais. Kiek daugiau nei dešimt procentų administracijos darbuotojų nei dėstytojų mano, kad kolegijoje svarbiausia yra praktinis idėjų įgyvendinimas. Veiklos procesuose skatinamas bendradarbiavimas ir komandinis darbas. Su tuo sutinka ir visiškai sutinka daugiau negu ketvirtadalis administracijos darbuotojų. 78,2 proc. dėstytojų ir 94,5 proc. administracijos darbuotojų sutinka ir visiškai sutinka, kad jų organizacijoje veikla valdoma efektyviai: sudaromos sąlygos kuo kokybiškiau atlikti darbus, vykdyti funkcijas.

Respondentų apklausa ir kolegijos dokumentų analizė patvirtina, kad darbuotojai gerai žino savo studentų poreikius ir galimybes (A – 84,6 proc.; D – 82,4 proc.), nes nuolat atlieka jų tyrimus, vertina studentų poreikių tenkinimo būklę (A – 94,6 proc.; D – 75,0 proc.), vykdo darbo rinkos poreikių analizę (A – 100 proc.; D – 78,4 proc.), savo organizacijos misiją sieja su kokybišku paskirties išpildymu (A – 83,8 proc.; D – 77,8 proc.). Šie duomenys patvirtina aukštosios mokyklos orientaciją į savo paslaugų vartotojus ir kuo kokybiškesnę institucijos misijos

realizavimą. Kolegijoje efektyviai veikia veiklos kokybės valdymo sistema (A – 40,3 proc.; D – 61,1 proc.). Veiklos vertinimas ir analizė yra nuolatiniai procesai aukštojoje mokykloje (A – 100 proc., D – 75,1 proc.). Kiekvienas darbuotojas žino, kaip vertinti, ar įgyvendinami tikslai (A – 67,6 proc., D – 61,3 proc.). Su tuo sutinka daugiau nei pusė abiejų grupių respondentų. Su teiginiu „Pastaraisiais metais kokybės srityje pasiekta teigiamų pokyčių“ visiškai sutinka ir sutinka 89,2 ir 61,3 proc. administracijos darbuotojų bei 70,8 ir 61,3 proc. dėstytojų.

Strategijos įgyvendinimo kokybei didelės reikšmės turi informacinės / komunikacinės sistemos funkcionavimo organizacijoje efektyvumas. Tyrimo rezultatai rodo, kad respondentai teigiamai vertina šios sistemos reikšmingumą, funkcionavimą ir pastarųjų metų kokybinius pokyčius (A – 100 proc.; D – 98,2 proc.).

Aukštosios neuniversitetinės mokyklos strategijos įgyvendinimas glaudžiai siejasi su žmogiškųjų išteklių plėtra. 2009 metais kolegijoje keitėsi pedagoginio personalo struktūra: daugėjo profesorių ir lektorių, mažėjo asistentų. Profesoriai sudarė 1,2 proc. visų dėstytojų (2008 m. sudarė 0,6 proc.), docentai sudarė 8,2 proc. (2008 – 9,7 proc.), lektoriai – 46,2 proc. (2008 m. – 40,6 proc.), asistentai – 44,4 proc. (2008 m. – 49,1 proc.). 2009 metais 18 kolegijos dėstytojų studijavo doktorantūroje (9,4 proc. nuo visų dėstytojų skaičiaus; 2008 m. – 13, t. y. 7,9 proc.); 14 – magistrantūroje, 3 apgynė daktaro disertacijas. 2009 metais 76,8 proc. visų kolegijos dėstytojų turėjo didesnę nei 3 metų praktinio darbo patirtį pagal dėstomą dalyką (2008 m. – 60 proc.) (Šiaulių kolegijos 2009 metų veiklos ataskaita, 2010). Per 2009 metus 12 kolegijos dėstytojų turėjo galimybę praktinės veiklos stažuotėse tobulinti savo kompetencijas (iš viso 411 dienų, išklaudyta 3400 val. – 85 kreditai). 2009 metais dėstytojai tobulino dalykinę (66,6 proc.) pedagoginę ir metodinę (61,8 proc.) kvalifikaciją įvairiuose kursuose, seminaruose, konferencijose, moklinėse stažuotėse (kvalifikacijos tobulinimui skirtų valandų 20,5 proc. sudarė kvalifikacijos tobulinimas kursuose; 60 proc. – seminaruose; 32,2 proc. – kon-



ferencijose; 3 proc. – mokslinėse stažuotėse). 2009 metais kvalifikacijos kėlimo ir kompetencijų plėtros veikloje vienam nepedagoginiam darbuotojui teko 3,4 kvalifikacijos tobulinimo valandų (Šiaulių kolegijos 2009 metų veiklos ataskaita, 2010). Šie rodikliai patvirtina ne tik kolegijoje įgyvendinamą žmogiškųjų išteklių plėtros, bet ir besimokančios organizacijos vystymo strategiją. Kita vertus, darbuotojų potencialo vystymas glaudžiai siejasi ir turi įtakos organizacijos strategijos įgyvendinimo procesų kokybei. Respondentai patvirtina, kad jie nuolat tobulina turimas ir įgyja naujų veiklos organizavimo, vertinimo bei tobulinimo kompetencijų (A – 100 proc.; D – 98,2 proc.).

Strategijos įgyvendinimo kokybę iš dalies sąlygoja ir finansiniai / materialieji ištekliai. Tyrimo rezultatai rodo, kad šios srities plėtotei pastaruoju metu skiriama daug dėmesio. Materialiųjų išteklių plėtrą teigiamai vertina visi administracijos darbuotojai ir 98,5 proc. dėstytojų; finansinių – taip pat visi administracijos darbuotojai ir nežymiai mažiau dėstytojų (96,1 proc.). 2009 m. kolegijos veiklos ataskaitoje pažymimas geras studijų materialinis ir technologinis aprūpinimas, infrastruktūros atnaujinimas. Kolegijoje įrengta 14 kompiuterių laboratorijų, visiškai kompiuterizuotas bibliotekos darbas, pradėtas elektroninis dokumentų išdavimas. Pažymima, kad biblioteka ir savarankiškų studijų centras tenkina studijuojančiųjų poreikius (bibliotekos ir savarankiškų studijų centro fondą sudaro 71383 egzempliorių 22050 pavadinimų įvairių dokumentų; pagal Lietuvos kolegijų ALEPH statistiką šiuo metu kolegijoje yra 40772 vienetai).

### Išvados

1. Tyrimo duomenys patvirtina, kad Šiaulių kolegijai, kaip aukštajai neuniversitetinei mokyklai, būdinga integralios plėtros strategija.
2. Akivaizdus strategijos įgyvendinimo procesų tikslingas, kompleksiškas, kryptingas, sistemiškas ir nuoseklus pobūdis.
3. Kolegijoje ryški orientacija į tikslų įgyvendinimą, tačiau ne mažiau svarbūs yra veiklos procesai, jų kokybė, rezultatai.
4. Administracija pasitiki darbuotojais, deleguoja įvairias funkcijas ir paskirsto atsakomybę, skatinamas bendradarbiavimas, komandinis darbas, o tai yra vienas iš besimokančios organizacijos bruožų.
5. Strategijos planavimas nėra tik formalus procesas, idėjų ir planų įgyvendinimas yra reikšmingas visiems darbuotojams.
6. Kolegijos valdymas orientuotas į kuo kokybiškes-

nę strategijos įgyvendinimą: sudaromos sąlygos kuo kokybiškiau atlikti darbus, vykdyti funkcijas, skiriama pakankamai išteklių prioritetinėms kryptims įgyvendinti.

7. Kokybės užtikrinimas, nuolatinis jos būklės vertinimas ir analizė yra kolegijos kokybės strategijos realizavimą atspindintys ypatumai, kuriuos abiejų grupių respondentai vertina teigiamai.
8. Kolegija orientuota į savo paslaugų vartotojus ir sieja šią strategiją su savo institucijos misijos kokybišku įgyvendinimu, nuolat tirdama darbo rinkos ir studijuojančiųjų poreikius, vertindama jų patenkinimo būklę.
9. Išoriniai ir vidiniai veiksniai daro įtaką organizacijos strategijos įgyvendinimui. Įvairių veiksmų poveikį respondentai dažniau įvardija kaip stabdantį strategijos įgyvendinimą nei skatinantį. Labiausiai respondentų nuomonės skiriasi dėl valdymo veiksmų įtakos strategijai įgyvendinti. Kaip labiausiai skatinančius abi respondentų grupės įvardija finansinius, materialinius ir valdymo veiksmus. Kaip organizacijos strategijos įgyvendinimą labiausiai neigiamai veikiančius – finansinius, materialinius bei susijusius su studijuojančiųjų kontingentu.
10. Kolegijos darbuotojai yra įvaldę strategijos projektavimui ir įgyvendinimui būtinas kompetencijas, dalyvauja veiklos vertinimo, analizės, strategijos projektavimo procesuose.
11. Tik keliais procentais daugiau dėstytojų bei administracijos darbuotojų mano, kad suprojektuota strategija skiriasi nuo realiai įgyvendinamos. Tačiau beveik visi administracijos darbuotojai ir kiek mažiau dėstytojų įsitikinę, kad, kiek leidžia galimybės, kolegijos vystymo strategija yra įgyvendinama. Strategijos kompleksinį įgyvendinimą respondentai vertina teigiamai.

### Literatūra

1. Jucevičius R., Jucevičienė P., Janiūnaitė B., 2003, *Mokyklos strategija. Strateginio vystymo vadovas*. Kaunas: Žinių visuomenės institutas.
2. Mikulis J., 2007, *Pažangūs vadybos principai*. Vilnius: Diklonas.
3. Misiūnas M., Tūtlys V., 2003, *Neuniversitetinių studijų kokybės užtikrinimo kūrimo teoriniai ir praktiniai modeliai*. Konf. „Studijų kokybės sistemos modeliavimas pasaulinės patirties kontekste“ medžiaga. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
4. Šiaulių kolegijos 2007–2010 m. strateginis veiklos planas.
5. Šiaulių kolegijos 2009 metų veiklos ataskaita.
6. Vasiliauskas A., 2004, *Strateginis valdymas*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.



## NON-UNIVERSITY HIGHER SCHOOL DEVELOPMENT STRATEGY FEATURES

*Vytautas Padgureckas, Aušrinė Gumuliauskienė***Summary**

Every modern higher school is interested in the design and implementation of an integrated development strategy. Higher education reform, intensifying competition between the same educational service organizations, growing requirements for quality education organization actualizes the significance of the strategy. Often a designed organization strategy is different from the one that is actually pursued because of different opportunities for institutions inside and outside.

The paper analyzes the features of implementation of an integrated development strategy in higher non-university schools. The analysis is based on results of the survey and document analysis. It was found that a number of factors influence the implementation of the strategy and respondents see them more paralyzing than encouraging. As the most influencing the respondents see financial and material factors that are related to the contingent of students, staff competencies and management. At a higher non-university school there is strong orientation towards goals, but no less important are the activity processes, their quality and results. Implementation of the strategy is characterized by a complex, purposeful, coherent nature. Quality assurance, permanent evaluation and analysis of its state are the features of the quality strategy, which both groups of respondents are in favour of. An integrated development strategy of a higher non-university school is closely linked to the service users' needs satisfaction: the labour market and the needs of students are constantly examined and the state of satisfaction is assessed. Strategic activity planning in a higher school is not a formal process and not to be assessed only as a management prerogative. Staff members are involved in the assessment, analysis and strategic planning processes. According to lecturers, their role is important in strategy implementation process. Respondents positively evaluate business process management: good conditions for work and fulfilment of functions are provided, given sufficient resources for implementation of priority directions, leaders show confidence in the staff, delegate various functions, assign responsibilities, encourage cooperation, teamwork, continuous learning for all. Slightly more lecturers than administrative staff evaluate the realistic strategy as a little different from the designed one and indicate the qualitative changes in its implementation. This trend is confirmed by the results of analysis of documents of the higher school.

**Keywords:** integrated strategic development, implementation of strategy, activity processes and their nature, evaluation of activity process.

## AUKŠTOSIOS NEUNIVERSITETINĖS MOKYKLOS VYSTYMO STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO YPATUMAI: ŠIAULIŲ KOLEGIJOS ATVEJO TYRIMAS

*Vytautas Padgureckas, Aušrinė Gumuliauskienė***Santrauka**

Kiekviena šiuolaikinė aukštoji mokykla suinteresuota projektuoti ir įgyvendinti integruotos plėtros strategiją. Jos reikšmingumą aktualizuoja aukštojo mokslo reforma, stiprėjanti konkurencija tarp tokias pačias švietimo paslaugas teikiančių organizacijų, augantys kokybės reikalavimai švietimo organizacijoms. Neretai suprojektuota organizacijos strategija skiriasi nuo realiai įgyvendinamos dėl institucijos vidinių ir išorinių galimybių.

Straipsnyje analizuojami respondentų apklausos rezultatų ir dokumentų analizės pagrindu išryškėję aukštosios neuniversitetinės mokyklos integruotos plėtros strategijos įgyvendinimo ypatumai. Nustatyta, kad įvairių veiksnių daromą įtaką strategijai įgyvendinti respondentai labiau vertina kaip stabdančią nei skatinančią. Kaip labiausiai poveikius respondentai vertina finansinius, materialinius veiksmus, susijusius su studijuojančiųjų kontingentu, darbuotojų kompetencijomis ir valdymu. Aukštojoje neuniversitetinėje mokykloje ryški orientacija į tikslų įgyvendinimą, tačiau ne mažiau svarbūs yra veiklos procesai, jų kokybė, rezultatai. Strategijos įgyvendinimui būdingas kompleksinis, kryptingas, nuoseklus pobūdis. Kokybės užtikrinimas, jos būklės nuolatinis vertinimas, analizė yra kokybės strategijos įgyvendinimo ypatumai, kuriuos teigiamai vertina abi respondentų grupės. Aukštosios neuniversitetinės mokyklos integruotos plėtros strategijos įgyvendinimas glaudžiai siejamas su paslaugų vartotojų kokybišku poreikių tenkinimu: nuolat tiriami darbo rinkos ir studijuojančiųjų poreikiai, vertinama jų patenkinimo būklė. Strateginis veiklos planavimas aukštojoje mokykloje nėra formalus procesas ir nevertinamas tik kaip administracijos prerogatyva. Darbuotojai dalyvauja veiklos vertinimo, analizės ir strategijos projektavimo procesuose. Dėstytojų vertinimu, jų vaidmuo svaresnis strategijos įgyvendinimo procesuose. Teigiamai respondentai vertina veiklos procesų valdymą: sudaromos sąlygos kuo kokybiškiau atlikti darbus, vykdyti funk-

cijas. Prioritetinėms kryptims įgyvendinti skiriama pakankamai išteklių, vadovai pasitiki darbuotojais, deleguoja jiems įvairias funkcijas, paskirsto atsakomybę, skatina bendradarbiavimą, komandinį darbą, nuolatinį tobulinimąsi. Nežymiai daugiau dėstytojų nei administracijos darbuotojų realiai įgyvendinamą strategiją vertina kaip mažai besiskiriančią nuo su projektuotos ir pažymi kokybinius jos įgyvendinimo pokyčius. Šią tendenciją patvirtina aukštosios mokyklos dokumentų analizės rezultatai.

**Prasminiai žodžiai:** integruota strateginė plėtra, strategijos įgyvendinimas, veiklos procesai ir jų pobūdis, veiklos procesų vertinimas.

Įteikta 2010-10-04