

MOKYKLŲ SITUACIJOS VERTINIMO RAIŠKA STRATEGINIUOSE VEIKLOS PLANUOSE

Dalia Gricienė, Aušrinė Gumuliauskienė

Šiaulių universitetas, Edukologijos fakultetas

Įvadas

Mokyklai, kaip socialinei sistemai, įtakos turi daug išorinės ir vidinės aplinkos veiksnių. Jų poveikis kompleksinio pobūdžio, nes veiksnius sieja daug priežastinių ryšių, jų sklaidos laipsnis. Be to, įtaka skirtingoms mokyklų veiklos sritims yra nevienodo masto, intensyvumo ir reikšmingumo. Todėl labai svarbu ne tik įvertinti aplinkos veiksnių kompleksinę įtaką, bet ir jos pasekmes kiekvienai organizacijos sričiai.

Strateginis veiklos planavimas yra jungiamoji mokyklos strategijos rengimo ir realizavimo grandis, kurios pagrindu įvertinamas išorinės aplinkos veiksnių poveikio mastas ir intensyvumas visoms mokyklos veiklos sritims. Tuo pagrindu projektuojamos mokyklos raidos galimybės, pagrindžiant jas turimais ištekliais ir laike. Tokiu būdu strateginis planavimas susieja švietimo organizacijas su nuolat kintančia aplinka, apima visas jos veiklos sritis, orientuoja mąstymą ir veiklą į ateities perspektyvas, padeda išlaikyti veiklos kompleksiskumą, kryptingumą, racionalumą (atsižvelgiant į turimus išteklius), efektyvumą, sudaro prielaidas nuolat įsivertinti pažangą ir pasiekimus, numatyti daugelį grėsmių, išvengti klaidų, išlaikyti organizacijos veiklos tęstinumą kaitos kontekste, mobilizuoti ir nukreipti organizacijos darbuotojų veiklą svarbiausiems tikslams įgyvendinti ir kt.

Situacijos analizė – tai pradinis mokyklos strategijos kūrimo proceso etapas, kuris leidžia kuo realistiškiau įvertinti įvairių mokyklos veiklos sričių būklę, išorinių įtakų poveikį, sistemiskai orientuoti mokyklą į trūkumų, problemų šalinimą, koregavimą, grėsmių minimizavimą, veiklų optimizavimą.

Išorinės ir vidinės organizacijų aplinkos įvertinimo reikšmingumą organizacijų dabarčiai ir raidos perspektyvoms, strategijos projektavimui ir įgyvendinimui nagrinėja daugelis užsienio ir šalies bendrosios bei švietimo vadybos, strategijos, strateginio valdymo teoretikų: H. I. Ansoff, 1979; H. Mintzberg, 1988; G. E. Greenley, 1989; B. Davies, L. Ellison, 2003; M. Boisot, 1995; J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, 1999; B. Fidler, 2006; R. Želvys, 2001, 2003; R. Jucevičius, 1998, 2003; P. Jucevičienė, B. Janiūnaitė, G. Cibulskas, 2003; N. Večkienė, 1996; V. Targamadžė, 2001; R. Mečkauskienė, 2008; V. Damašienė, 2002; A. Vasiliauskas, 2002; S. Stoškus, 2002; A. Kaziliūnas, 2006; P. Zakarevičius, 1998, 2008 ir kt. Autoriai akcentuoja strategi-

nio planavimo kaip nuolatinio proceso, kurio metu atliekama veiklos rezultatyvumo ir aplinkos veiksnių analizė, nustatoma arba koreguojama veiklos kryptis ar kryptys, rengiamos strategijos, planuojamos ir kuriamos reikalingos galimybės jų realizavimui, atliekama strateginė kontrolė, pagrindinis tikslas – susieti organizaciją su besikeičiančia aplinka (Jucevičius, 1998). J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, (1996), B. Fidler, (2006) ir kitų autorių požiūriu, strateginis planavimas padeda pasiruošti pokyčiams, numatyti artimesnius bei tolimesnius žingsnius ir kaip ypatinga sprendimų rūšis siejama su mokyklos gebėjimu išgyventi kaitos sąlygomis.

Didėjant švietimo organizacijų priklausomybei nuo spartėjančio politinių, socialinių, finansinių, ekonominių imperatyvų poveikio, jų strategija ir strateginiai planai, D. Middlewood (2004) požiūriu, turi būti tvirti ir griežtai pagrįsti finansiniais resursais bei nacionaliniu mokymo programų reikalavimų kokybišku realizavimu. Nūdienos švietimo organizacijų strateginio planavimo aktualumą būtina sieti su aplinkos turbulentiškumo laipsniu bei jos suvokimu (Boisot, 1995; Jucevičius, Jucevičienė, Janiūnaitė, Cibulskas, 2003 ir kt.).

ŠMM įteisinus rekomendacinį vidaus audito pobūdį, strateginis planavimas tampa aktualesnė ir neretai vienintelė priemonė savo organizacijos išorės aplinkai, vidaus būklei įvertinti ir daugeliui grėsmių, problemų bei vidinių vytymosi galimybių numatyti.

Tyrimo objektas – išorinės ir vidinės aplinkos analizių turinys 2005–2012 metų laikotarpio bendrojo lavinimo mokyklų strateginiuose planuose.

Tyrimo tikslas – identifikuoti ir pagrįsti bendrojo lavinimo mokyklų išorinės aplinkos, savo stiprybių, silpnųjų pusių, grėsmių ir galimybių vertinimo tendencijas jų veiklos strateginiuose planuose.

Tyrimo uždaviniai: pagrįsti situacijos įsivertinimo reikšmingumą didėjančio aplinkos poveikio mokyklai kontekste, planuojant savo veiklą dabarčiai ir ateičiai; išryškinti mokyklų situacijos analizės ir vertinimo ypatumus; nustatyti vyraujančius mokyklos išorinės aplinkos veiksnius, darančius didžiausią poveikį jos organizacijai, identifikuoti jų poveikio pobūdžio mastą, atskleisti mokyklų stipriųjų pusių ir galimybių turinį.

Tyrimo metodika ir organizavimas

Problemos analizei taikyti šie metodai:

- mokslinės literatūros ir švietimo sistemos veiklą reglamentuojančių dokumentų analizė;

- mokyklų strateginių planų turinio analizė, atrenkant teiginius, apibūdinančius mokyklai poveikį darančius išorinius veiksnius, o taip pat teiginius, apibūdinančius mokyklų stiprybes, silpnybes, grėsmes ir galimybes;
- kokybinė analizė, siekiant sugrupuoti atrinktus teiginius pagal vyraujančius požymius į kategorijas bei grupes pagal poveikio pobūdį;
- aprašomoji statistika, apskaičiuojant atrinktų teiginių pasikartojimo dažnį.

Tyrimo metodologija grindžiama: 1) sisteminiu pobūdžiu (Jucevičius, 1998; Targamadžė, 2001 ir kt.) į mokyklos organizaciją ir jos aplinką; 2) strateginio valdymo ir strategijos teoretikų (Chandler, 1962; Stoner, Freeman, Gilbert, 1999; Mintzberg, 1998; Fidler, 2002, 2006; Vasiliauskas, 2002; Jucevičius, Jucevičienė, Janiūnaitė, Cibulskas, 2003 ir kt.) požiūriu į organizacijos aplinkos vertinimo reikšmingumą jos strategijai projektuoti ir įgyvendinti.

Tyrimas atliktas 2010 metais. Tyrimui panaudoti 72 įvairių šalies regionų bendrojo lavinimo mokyklų (51 bendrojo lavinimo vidurinės mokyklos, 21 bendrojo lavinimo pagrindinės mokyklos) 2005–2012 metų laikotarpio strateginiai planai.

Tyrimas buvo atliekamas dviem etapais:

1. Pirmajame tyrimo etape, taikant turinio analizės metodą, atrinkti teiginiai, apibūdinantys veiksnius, darančius poveikį mokykloms, nustatyta teiginių priklausomybė keturioms veiksnių – politinių, socialinių, technologinių ir ekonominių / finansinių – grupėms. Išskirtos teiginių grupės pagal poveikio mokyklai pobūdį (teigiamas poveikis, neigiamas poveikis).
2. Antrajame tyrimo etape aplinkos veiksnius apibūdinantys teiginiai sugrupuoti į kategorijas, apskaičiuotas teiginių pasikartojimo procentinis dažnis.

Strateginio mokyklos veiklos planavimo reikšmingumas realiai situacijai įsivertinti

Šiandieninės švietimo organizacijų strategijos kūrėjai ir jos realizuotojai turi ne tik sistemiškai analizuoti esamą išorinę ir vidinę švietimo organizacijų situaciją, bet ir projektuoti strategijos turinio pokyčius ir, svarbiausia, modeliuoti organizacijos perspektyvas, kuriant ir kritiškai vertinant galimus organizacijos kaip sistemos kaitos modelius, prioritiškai apibrėžiant savo veiklos objektus, turint aiškią kryptį ir tikslą. Efektyviausiai didėjančio aplinkos poveikio kontekste formalizuoti šiuos procesus įgalina strateginio planavimo sistema, kuri neatsiejama nuo strategijos sistemos įgyvendinimo efektyvumo sąsajose su išorine organizacijų aplinka.

Ilgalaikis strateginis planavimas, dominavęs vadyboje daugiau kaip dvidešimt metų ir suteikęs or-

ganizacijų plėtrai pozityvų postūmį, perėjo į naują kokybę – strateginės vadybos etapą, kurio pagrindą sudaro planavimo metodologija, pakoreguota organizacijų gebėjimu prisitaikyti prie išorinės aplinkos, nuolat mokytis ir nukreipti vadybinį potencialą į bendradarbiavimo, konkurencinio pranašumo, žinių vadybos paieškas (Andriuščenka, 2007, p. 13). Tai rodo, kad strateginio planavimo procesas įgauna ir ugdomąjį vaidmenį, kai vadybinis potencialas siejamas su aplinkos pokyčiais ir reikalavimais.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimu nr. 827 patvirtinta strateginio planavimo metodika nustato jo sistemą, strateginio planavimo ir biudžeto pagal programas sudarymo, taip pat veiklos programos rengimo principus. Šiame dokumente pabrėžiama, kad strateginis planavimas yra formalizuota sistema, užtikrinanti viso strateginio švietimo organizacijos valdymo proceso realizavimą, veiklos stebėseną ir atsiskaitymą už rezultatus. Organizacijos valdymo procesas sparčios kaitos sąlygomis tampa sudėtingas ir jo efektyvumą didele dalimi lemia veiklos strateginio planavimo kokybė.

Strateginis planavimas, kaip nuolatinis ir formalizuotas procesas, pirmiausia yra būdas ir galimybė mokykloms įvertinti savo išorinę aplinką, jos poveikį ir pasekmes mokyklos dabarčiai ir ateičiai. Veiksniai, darantys poveikį mokyklos veiklai ir rezultatams, susiformuoja šalies, regiono ir vietos lygmeniu, yra glaudžiai susiję su šalies ekonomine būkle, technologine jos raida, bendrąja ir socialine politika, švietimo sistemos strateginiais orientyrais. Politinių veiksnių svarbumas pirmiausia sietinas su būtinumu suprasti valdžios požiūrį į švietimo sistemą ir jos ketinimus bei priemones, kuriomis rengiamasi įgyvendinti savo politiką. Teisiniai veiksniai nustato mokyklos veiklos ribas, atstovavimo savo interesams galimybes. Ekonominiai veiksniai leidžia suprasti, kaip formuojami ir paskirstomi ištekliai. Socialinių veiksnių analizė svarbi tuo, kad šie veiksniai daro įtaką ir kitoms veiksnių grupėms, o taip pat ir vidinei organizacijos aplinkai. Technologinių veiksnių analizė leidžia laiku pamatyti galimybes, kurias atveria naujos technologijos, ir problemas, susijusias su technologijų taikymo efektyvumu (Jucevičius, Jucevičienė, Janiūnaitė ir kt., 2003).

Pastarąjį dešimtmetį vyksta atkakli konkurencija tarp švietimo institucijų, teikiančių tas pačias paslaugas, kuriai didžiausios reikšmės turi šalies demografinė situacija. Strateginis planavimas įgalina mokyklas įvertinti savo konkurencinį pranašumą ir projektuoti kokybinių pokyčių vystymo strategiją.

Strateginis planavimas yra būtinas švietimo bei kitų sričių reformoms įgyvendinti, sudėtingoms organizacijų plėtros problemoms spręsti.

Veiklos būklės efektyvumo vertinimas, leidžia susitelkti į veiklos prioritetus, išteklių jiems

realizuoti paieškas ar racionalų paskirstymą, numatyti efektyvaus veikimo galimybes ir formalią kryptį, daryti geresnius sprendimus, išvelgiant esamas bei tikėtinas galimybes ir grėsmes, kompleksiskai vertinant savo organizaciją kaip visos švietimo sistemos sudėtinę dalį. Tokiu būdu strateginis planavimas yra reikšmingas sisteminiam savo organizacijos vidinio pajėgumo vertinimui išorinės aplinkos poveikio ir reikalavimų kontekstuose.

Šalies bendrojo lavinimo mokyklos orientuotos į kuo kokybiškesnį besimokančiųjų poreikių patenkinimą. Strateginis planavimas padeda mokykloms įvertinti savo pažangą, trūkstamą organizacinį potencialą, atsakyti į klausimus: kas ir koku būdu turi būti vystoma, kokie ištekliai ir priemonės tam būtini.

Tradicinė strateginio planavimo proceso logika apima tris pagrindinius elementus: tikslus, strategijas, išteklius. Anot V. Damašienės (2002, p. 64), šie elementai pirmiausia remiasi prielaidomis apie išorės aplinką ir organizacijos valdymą: valdymą galima organizuoti taip, kad būtų garantuotas organizacijos adaptavimasis prie išorės aplinkos.

Galima daryti prielaidą, kad šiuo metu strateginio planavimo reikšmingumas pirmiausia sietinas su mokyklų išorinės ir vidinės aplinkos, t. y. savo situacijos įsivertinimu. Šis procesas nulemia strateginio plano patikimumą sąsajose su politinių, ekonominių, socialinių, kultūrinių, techninių ir technologinių, konkurencinių veiksnių įtaka bei vidiniu organizacijos potencialu.

Mokyklos situacijos vertinimo ypatumai strateginiuose planuose

Viena iš struktūrinių mokyklos veiklos strateginio plano dalių yra situacijos analizė. Atlikus mokyklų situacijos analizių turinio tyrimą, išryškėjo šie ypatumai:

- Mokyklos savo išorinę aplinką analizuoja ir vertina siaurąją prasme, t. y. išorinei aplinkai priskiria tuos išorinius procesus, kurie daro įtaką mokyklos veiklai ir jos rezultatams.
- Išorinė mokyklų aplinka nagrinėjama dažniausiai atsižvelgiant į du kriterijus: šiuolaikinės švietimo situacijos ypatumus, jai įtakos turinčių procesų poveikio pasekmes ir švietimui poveikį darančių veiksnių reikšmingumą.
- Išorinės aplinkos vertinimas beveik visais atvejais atliekamas šalies, t. y. makrolygmeniu, kartais identifikuota regiono ir mokyklos lygmenyse įvertinta situacija. Ypač tai pasakytina apie demografinių procesų reikšmę konkrečioms mokykloms ir regiono švietimo plėtotei.
- Išorinės aplinkos poveikis ir pasekmės mokyklai analizuojamos ir vertinamos dažniausiai keturiais aspektais: politiniu / teisiniu, ekonominiu,

socialiniu ir technologiniu.

- Minėti aspektai dažniausiai analizuojami pagal dvimatę schemą: galimybės ir grėsmės. Labiau ryški vertinimuose grėsmių nei galimybių raiškos tendencija; galimybės siejamos ne tiek su išorinės aplinkos analizės rezultatais, kiek su vidiniu mokyklų potencialu.
- Nors pastaruoju metu šalyje patvirtinta daugybė švietimo sistemos raidą lemiančių strateginių dokumentų, mokyklos politinius ir teisinius veiksnius vertina labai formaliai – dažniausiai apsiribodamos švietimo veiklą reglamentuojančių dokumentų įvardijimu ir neanalizuodamos jų vaidmens savo institucijų raidai.
- Tik trimis atvejais (4,16 proc.) iš 72 identifikuota mokyklų konkurencinės aplinkos analizė.
- Mokyklos apibendrina ir sistemina išorinės ir vidinės savo aplinkos analizės rezultatus, taikydamos SSGG (stiprybių, silpnybių, galimybių, grėsmių) analizės metodą.
- Mokyklų išorinės aplinkos (politinių / teisiųjų, ekonominių, socialinių, technologinių veiksnių) vertinimai skiriasi savo conceptualumo ir sistemiškumo lygiais. Dažnai pasigendama analizės pavyzdžių pagal schemą „veiksnių poveikis – pasekmė mokyklai“.
- Vidinės aplinkos analizę mokyklos dažniausiai atlieka pagal šią struktūrą: teisinė bazė; organizacinė struktūra; žmogiškieji ištekliai; finansiniai ir materialieji ištekliai; planavimo sistema; apskaitos sistema; ryšių, informacinė ir komunikavimo sistemos; vidaus audito ir kontrolės sistema.
- Mokyklų vidinės aplinkos analizės skiriasi savo forma, apimtimi, konkrečių rodiklių ir jų dinamiškos detalizacijos, conceptualumu, kai kurių struktūrinių analizės dalių turinys yra formalus pobūdžio, kompleksiskai neatskleidžiantis išsamios vidinės aplinkos sudedamųjų dalių charakteristikos.
- Stipriausią poveikį nūdienos mokykloms daro ekonominiai ir ypač socialiniai veiksniai. Tai rodo teiginių, išreiškiančių šiuos veiksnius pasikartojimo dažnis situacijos analizėse bei šių pasekmių mastas mokykloms, kurį atspindi grėsmės apibūdinančių teiginių skaičius ir jų procentinis dažnis strateginiuose planuose.

Tyrimo rezultatai rodo, kad mokyklos kur kas labiau neigiamai nei teigiamai vertina savo išorinės aplinkos poveikį bei jo pasekmes. Nors per 2003–2005 metų laikotarpį šalies bendrojo lavinimo mokyklos perėjo prie vieningos strateginio planavimo praktikos, strateginių planų turinio analizė rodo skirtingą mokyklų gebėjimo projektuoti savo strategiją lygį bei laikymosi formaliųjų strateginio planavimo reikalavimų laipsnį.

Mokyklų išorinės aplinkos veiksniai ir jų vertinimas strateginiuose planuose

Išorinės aplinkos veiksnių poveikis yra kompleksinio pobūdžio, vienos srities pokyčiai lemia kitos srities pokyčius, todėl išorinės aplinkos veiksnių analizė turi būti atliekama sistemiškai, nors mokykloms sunku prognozuoti veiksnių poveikio mastą, intensyvumą, laikotarpį. Atskirų veiksnių poveikis nėra vienodas visoms organizacijoms (Jucevičius ir kt., 2003).

Tyrimo metu atrinkti išorinės aplinkos veiksniai apibūdinantys teiginiai, suskirstyti į dvi veiksnių grupes: socialinius ir ekonominius. Analizuojant strateginiuose planuose politinius ir teisinius veiksniai, nepavyko išskirti bendruosius teiginius – kategorijas dėl šios plano dalies formalaus turinio. Identifikuoti technologinius veiksniai taip pat sudėtinga dėl jų analizės ypatumų: apibūdinamos technologinius veiksniai, mokyklos nurodo savo IKT būklę: kiek mokykla turi kompiuterių, kiek mokinių kompiuteriais naudojasi namuose, kokias mokykla turi kompiuterines programas, kaip integruoja IKT į mokymo procesą, kokios yra IKT priemonių galimybės

pedagogams. IKT diegimas švietimo sistemoje vertinamas teigiamai, akcentuojama IKT daromą įtaką ugdymo turiniui ir visam ugdymo procesui. Tačiau visų mokyklų tyrimo metu analizuotuose planuose akcentuojama nepakankama informacinių technologijų bazė ir ypač tai ryšku rajonų mokyklose. Vadinasi, technologinių veiksnių įtaka mokyklų veiklai, jų valdymo kokybei netiesiogiai susijusi su ekonominiais veiksniais, dažniausiai nulemta mokyklų finansinių išteklių. Jų stoka neleidžia mokykloms apsirūpinti nūdienos poreikius ir reikalavimus atitinkančiomis technologijomis. Švietimo finansavimas priklauso nuo šalies ekonominės būklės, ekonominių prioritetų bei proporcingo ir tikslingo valstybės biudžeto paskirstymo. Kadangi strateginiai mokyklų planai apima 2005–2012 metų laikotarpį ir dauguma jų rengta iki „krizės“ pasireiškimo, ekonominių veiksnių analizė labiau atspindi Lietuvos ekonomikos stabilumo, o ne nuosmukio padėtį.

Tyrimo metu identifikuotas teigiamas ir neigiamas, tiesioginis ir netiesioginis ekonominių veiksnių poveikis mokykloms. Dominuoja neigiamo ekonominių veiksnių vertinimo tendencija (1 lentelė).

1 lentelė. *Ekonominių veiksnių neigiamo vertinimo raiška mokyklų strateginiuose planuose (N = 72)*

Eil. nr.	Neigiamą poveikį mokyklai darantys veiksniai	Teiginių skaičius	Procentas
1.	Neefektyviai sprendžiamas pedagogų darbo užmokesčio didinimas	38	52,77
2.	Nepakankamas mokyklų finansavimas	31	43,05
3.	Per mažai ES struktūrinių fondų lėšų skiriama švietimui	29	40,27
4.	Netenkina savivaldybės lėšų perskirstymas mokykloms	21	29,16
5.	Mokyklų finansavimas „pagal faktą“ nėra efektyvus	17	23,61
6.	Pasyviai diegiamos naujos ugdymo technologijos	15	20,83
7.	Ekonominė regiono ar miesto ir rajono būklė lemia skirtingą mokyklų finansavimo dydį	13	18,05
8.	Mokytojų darbo užmokestis neviršija vidutinio valstybės sektoriuje dirbačiųjų darbo užmokesčio	11	15,27
9.	Nėra alternatyvių švietimo finansavimo būdų	7	9,72
10.	Valstybės ekonomikos ir švietimo santykis nepalankus mokykloms	7	9,72
11.	Ekonominiai švietimo ištekliai neleidžia atnaujinti ir modernizuoti ugdymo aplinką	6	8,33
12.	Mažinamos ES struktūrinių fondų lėšos švietimui	5	6,94
13.	Galima finansinės krizės įtaka mokyklų finansavimui	4	5,50
14.	Užsitęsęs ekonominis šalies nuosmukis nulėmė švietimo sistemos materialinės bazės susidėvėjimą	2	2,77

Neigiamą ekonominių veiksnių poveikį mokyklos tiesiogiai sieja ne tik su šalies ekonomine būkle, bet ir su finansų valdymu: valstybės ekonomikos ir švietimo santykio sureguliuojimu, alternatyvių švietimo finansavimo būdų paieška, finansavimo paskirstymu savivaldybės lygmeniu, ES struktūrinių fondų lėšų paskirstymu. Nuolatinis finansinių resursų trūkumas neleidžia mokykloms atnaujinti jų materialinės bazės, įsigyti naujų technologijų, kokybiškai tenkinti švietimo paslaugų vartotojų poreikių. Ryškiausiai ekonominių veiksnių analizėse mokyklos akcentuoja pedagogų darbo užmokesčio problemą.

Teigiamai mokyklos vertina „mokinio krepšelio“ metodiką (75,47 proc.), augantį švietimo finansavimą (33,96 proc.), pedagogų darbo užmokesčio didinimą (20,75 proc.), galimybę įsigyti naujų mokymo priemonių, dalyvaujant ŠMM vykdomoje mokyklų tobulinimo programoje (3,77 proc.).

Situacijos analizėse mokyklos nepakankamą švietimo sistemos finansavimą vertina kaip pagrindinę savo grėsmę (97,22 proc.). Jos pasekmės mokykloms – „mokymo priemonių stygius pagal mokyklų aprūpinimo standartus (86,11), „mokyklų renovacijos būtinybė“ (70,83 proc.) taip pat vertinamos kaip

mokyklos grėsmės. Tai leidžia daryti prielaidą, kad ekonominių veiksnių poveikis ir jo pasekmės mokykloms yra glaudžiai susiję priežastiniais ryšiais, poveikio raiška įvairioms mokyklos organizacijos kaip sistemos sritims ir atskiroms mokykloms esti skirtingo masto, intensyvumo ir reikšmingumo. Tyrimu identifikuota, kad nemažą dalį ekonominių veiksnių poveikio pasekmių mokyklos vertina kaip savo trūkumus (silpnąsias puses). Tai materialinė mokyklos bazė (mokomųjų priemonių stoka – 51,38 proc.; pasenę arba trūksta IKT – 38,88 proc.; lėšų trūkumas infrastruktūrai – 36,11 proc.); pedagoginio personalo darbo sąlygos (dideli mokytojų krūviai – 70,83 proc.; mažas darbo užmokestis – 45,83 proc.; stygius IKT individualiam naudojimui – 23,61 proc.); nepakankama pedagoginė – psichologinė pagalba mokiniui (trūksta / nėra mokytojo padėjėjo – 16,16 proc.; nėra psichologo etato – 26,38 proc.). Nors mokyklų silpnosios pusės turėtų atspindėti mokyklų vidinės aplinkos analizės rezultatus, realiai jos atspindi ir išorinės aplinkos poveikio pasekmes, tai rodo glaudžias išorinės ir vidinės aplinkos sąsajas.

Teigiamas poslinkis socialinių veiksnių srityje yra pačios socialinės politikos kaita, kuri pastaruoju metu ryškiausiai buvo nukreipta į paramos šeimoms ir vaikams sistemos tobulinimą. Socialinėje srityje, kuri glaudžiai susijusi su ekonomine šalies būkle, yra labai daug rizikos veiksnių, darančių stiprią įta-

ką švietimo institucijų veiklai ir jų strateginėms kryptims.

Mokyklos teigiamai vertina šiuos socialinės politikos įgyvendinimo švietimo sistemoje pasiekimus:

- mokinių pavėžėjimą mokykliniu ir visuomeniniu transportu (35,80 proc.);
- socialiai remtinų mokinių aprūpinimo mokymo reikmenimis programos įgyvendinimą (15,09 proc.);
- socialinio pedagogo pareigybės mokykloje įsteigimą (13,20 proc.);
- mokyklos galimybes namuose mokyti vaikus, turinčius sveikatos problemų (5,66 proc.);
- nemokamą mokinių išlaikymą bendrabučiuose (3,77 proc.).

Mokyklos akcentuoja teigiamus pokyčius visuomenėje, kartu ir švietimo sistemoje: išsilavinimo prestižo augimą (21,40 proc.) bei mokinių, norinčių įsigyti aukštąjį išsilavinimą, skaičiaus augimą (13,20 proc.). Tai procesai, rodantys visuomenės požiūrį į švietimo svarbą nūdienos gyvenime.

Tačiau tyrimu identifikuotos žymiai ryškesnės socialinių veiksnių neigiamo poveikio mokykloms tendencijos: 68,05 proc. mokyklų akcentuoja sau nepalankią socialinę aplinką. Jos neigiamo vertinimo raišką atspindi 2-oje lentelėje pateikti tyrimo duomenys.

2 lentelė. *Socialinių veiksnių neigiamo vertinimo raiška mokyklų strateginiuose planuose (N = 72)*

Eil. nr.	Neigiamą poveikį mokyklai turintys socialiniai veiksniai	Procentas
1.	Bloga šalies demografinė situacija, mokinių skaičiaus mažėjimas	100
2.	Augantis mokinių sergamumas	94,44
3.	Tėvų bedarbystė	54,16
4.	Specialiųjų poreikių turinčių mokinių skaičiaus augimas	50,00
5.	Didelis socialinės rizikos šeimų skaičius	47,22
6.	Daug mokinių yra iš nepilnų šeimų	40,27
7.	Didėja skaičius mokinių, kurių tėvai išvyksta dirbti į užsienį	36,11
8.	Daugėja mokinių, kuriems reikalinga socialinė ir psichologinė pagalba	34,72
9.	Auga skaičius mokinių, patiriančių socialinę atskirtį	34,72
10.	Auga skaičius problemišku ir socialiai remtinų šeimų, kurių vaikams nesuteikiama normalių gyvenimo ir mokymosi sąlygų	27,77
11.	Silpni mokyklos ryšiai su socialiniais partneriais	26,38
12.	Silpnėja mokyklos ir šeimos bendradarbiavimas	20,83
13.	Auga skaičius mokinių, turinčių priklausomybių ir žalingų įpročių	19,44
14.	Jaunimo užimtumui trūksta socialinių programų	19,44
15.	Didėja mikrorajono gyventojų kaita ir migracija	16,66
16.	Neefektyvi profesinio orientavimo ir mokinių rengimo karjerai sistema	16,66
17.	Sparčiai didėja mokinių dalis iš mažiau išsilavinusių šeimų	15,27
18.	Daugiau nei pusė mokinių gyvena toliau kaip 3 km. nuo mokyklos	13,88
19.	Kasmet didėja mokinių skaičius nepilnamečių reikalų inspekcijos įskaitoje	13,88
20.	Auga mokinių smurtas ir prievarta	11,11
21.	Mokyklai gresia reorganizacija į pagrindinę mokyklą	11,11
22.	Savivaldybės gyventojų, įgijusių aukštąjį išsilavinimą, procentas mažesnis nei Lietuvos vidurkis	9,72
23.	Auga skaičius vaikų, kurių priežiūra ir auklėjimu rūpinasi globėjai	5,55

Blogėjanti Lietuvos gyventojų socialinė situacija (šeimos ir vaikų socialinė būklė), demografinė padėtis, bedarbystė, emigracijos procesai, vaikų sergamumas ir kt. socialiniai procesai mokyklų vertinami kaip turintys neigiamos įtakos jų veiklos efektyvumui, kokybei, pagaliau išlikimui ir tolimesnės raidos perspektyvai.

Ryškiausiai neigiamai visų mokyklų vertinamas socialinis veiksnys – šalies demografinė situacija, tiesiogiai susijusi su mokyklų tinklo optimizavimu – daugelio mokyklų reorganizacija ar, apskritai, uždarymu. Šio poveikio pasekmės mokyklai neatsiejamos nuo pedagoginio personalo socialinių problemų – nedarbo, darbo vietų išsaugojimo, perkvalifikavimo klausimų. Mokyklos pažymi, kad, prasidėjus tinklo pertvarkai, lyderiaujančios, ypač gimnazijų tipo mokyklos „nutraukė“ dalį aukštesnio profesinio meistriškumo pedagogų ir mokinių. Tai rodo, kad mokyklų konkurencija nuolat stiprėja, joms tenka spręsti žmogiškųjų išteklių potencialo klausimus.

Kai kuriose mokyklose vos ne penktadalį sudarantys specialiujų poreikių mokiniai taip pat yra viena iš svarbių problemų. Jos turi ieškoti galimybių, kaip kokybiškai tenkinti ne tik šios grupės, bet ir kitos dalies mokinių ugdymosi poreikius. Šios problemos sprendimas turėtų būti sietinas su spartesniu mokytojų pagalbininkų, psichologo pareigybių visose mokyklose įvedimu, mokinių skaičiaus klasėse mažinimu, neformaliojo ugdymo galimybių plėtra. Tai tiesiogiai susiję su finansiniais resursais, kurie mokykloms yra nepakankami (konstatuoja 70,83 proc. tirtų mokyklų).

Tiek formaliojo, tiek neformaliojo ugdymo kokybei reikšmingi šeimos ir mokyklos ryšiai, jų veiksmingumas. Asocialių, problemišku, rizikos grupės šeimų skaičiaus didėjimas, vaikų iš globos namų ar globėjų priežiūroje esančių vaikų skaičiaus augimas – tai socialinių procesų pasekmės šiuolaikinei mokyklai. Ji turi spręsti minėtų vaikų socializacijos klausimus. Socialinių veiksnių kompleksinis tiesioginis ir netiesioginis poveikis mokyklai aktualizuoja jos socialinės funkcijos efektyvinimo būtinybę, kurios įgyvendinimas pirmiausia susijęs su finansiniais ištekliais. Beveik trečdalis (27,77 proc.) mokyklų nurodo, kad trūksta tinkamos pedagoginės, psichologinės pagalbos mokiniams (11,11 proc. mokyklų neturi psichologo pareigybės). Auga mokytojų nepasitenkinimas darbu (23,60 proc.), nes jiems tenka vykdyti papildomas funkcijas, susijusias su mokinių socializavimo problemomis.

Neigiamo socialinių veiksnių poveikio ir pasekmių mokyklai mastą ryškiai iliustruoja situacijos

analizėse identifikuoti grėsmės apibūdinantys teiginiai. Tai:

- mokinių skaičiaus mažėjimas (80,55 proc.);
- auganti mokyklų konkurencija (77,77 proc.);
- nepalanki mokyklos socialinė aplinka (66,66 proc.);
- efektyvios ankstyvojo nusikalstamumo prevencijos sistemos nebuvimas (55,55);
- mokinių mokymosi motyvacijos mažėjimas (47,22);
- tėvų abejingumas mokinių ugdymo ir elgesio problemoms (29,10 proc.);
- pamokų praleidinėjimas be priežasties (26,38 proc.);
- augantis agresyvumas, patyčių mastas mokykloje, nesaugi jos aplinka (23,60 proc.);
- mokinių netolerancija, abejingumas, elgesio kultūros blogėjimas (23,60 proc.);
- mokymosi rezultatų prastėjimas (16,60 proc.);
- augantys tėvų ir mokinių poreikiai (11,11 proc.);
- maksimaliai netenkinami mokinių poreikiai (8,33 proc.) ir kt.

Minėtos grėsmės atspindi neigiamus socialinės aplinkos padarinius, su kuriais susiduria šiandieninės mokyklos. Šie padariniai tiesiogiai ir netiesiogiai daro įtaką mokyklų veiklos efektyvumui, rezultatyvumui ir raidos galimybėms bei nulemia ne tik socialinės, bet ir bendrosios šalies politikos bei ekonomikos raidos ypatumus.

Išorinių grėsmių įtaka mokyklos vystymuisi turi kompleksinį pobūdį. Grėsmių ir jų padarinių mokykloms identifikavimas ypač svarbus mokyklos strategijai ir taktikai projektuoti bei įgyvendinti. Tyrimo rezultatai rodo, kad veiklos efektyvume, kokybės būklėje, savo institucijos pajėgume tenkinti aukštus reikalavimus švietimo organizacijoms, mokyklos esminių, nuo pačios institucijos priklausančių grėsmių, nežvelgia. Tai leidžia daryti prielaidą, kad šiandieninės mokyklos dirba išorinių veiksnių (ypač socialinių ir ekonominių) neigiamo poveikio pertekliaus sąlygomis.

Mokyklos galimybių ir privalumų raiška strateginiuose planuose

Mokyklos galimybės paprastai išskiriamos atlikus išorinės aplinkos analizę. Tyrimo rezultatai rodo, kad mokyklos strategijos projektavimo ir įgyvendinimo galimybės labiausiai sieja su savo vidiniais resursais. Gauta mokyklų galimybes apibūdinančių teiginių masė sugrupuota į 17 kategorijų pagal vyraujančią sritį (3 lentelė).

3 lentelė. *Bendrojo lavinimo mokyklų galimybių raiška strateginiuose planuose (N = 72)*

Eil. nr.	Mokyklos galimybių sritį apibūdinanti kategorija (N = 17)	Teiginių skaičius (N = 372)	Procentas mokyklų (N = 72)
1.	Pedagogų kvalifikacija ir jos tobulinimo sistema	52	72,20
2.	Projektinė mokyklos veikla	49	68,00
3.	Aktyvaus ugdymo metodų panaudojimas	38	52,77
4.	Mokyklos veiklos vertinimo sistema (vidaus auditas)	31	43,05
5.	Mokinių pasiekimai	30	41,60
6.	Metodinių grupių veikla	27	37,50
7.	Mokyklos strategija	22	30,55
8.	Ugdymo turinio planavimas	20	27,70
9.	Specialiųjų poreikių turinčių mokinių integracija	18	25,00
10.	Papildomojo ugdymo veikla	17	23,61
11.	Finansinių išteklių tvarkymas	14	19,44
12.	Mokyklos ir šeimos bendradarbiavimas	12	16,66
13.	Mokyklos įvaizdis	9	12,50
14.	Mokyklos materialinės bazės stiprinimas	8	11,11
15.	Mokyklos prevencinė veikla	7	9,72
16.	Mokymosi pasiekimų vertinimo sistema	5	6,94
17.	Kita	13	18,05

3-oje lentelėje pateikti duomenys rodo, kad pedagogų kvalifikacija ir jos tobulinimo sistema, projektinė veikla, aktyvaus ugdymo metodų panaudojimas – tai trys pagrindinės sritys, kuriose mokyklos dažniausiai išvelgia savo didžiausią galimybių potencialą. Specialiųjų poreikių turinčių mokinių integracijos, papildomojo ugdymo veiklos, mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo, prevencinės veiklos tobulinimo galimybės tiesiogiai sietinos su mokyklos socialinės funkcijos realizavimo efektyvumu. Šiose srityse savo galimybių potencialą išvelgia žymiai mažesnis skaičius mokyklų. Integruota mokyklos organizacijos, kaip socialinės sistemos, vystymo strategija sudaro jai prielaidas lanksčiai reaguoti į aplinkos veiksnius ir daryti poveikį. Tačiau tik trečdalis mokyklų (30,55 proc.) savo organizacijos vystymo strategiją laiko viena iš galimybių. Tai leidžia daryti prielaidą,

kad ne visos mokyklos suvokia savo vystymo strategijos reikšmingumą išorinės aplinkos kontekste ir vertina šią sritį kaip nevisiškai panaudotą potencialą. Mokyklos, patirdamos stiprėjančią aplinkos priklausomybę ir siekdamos teikti vis kokybiškesnes paslaugas, nepakankamai įvertina savo galimybių išorinėje aplinkoje potencialą. Jos apima gana siauras mokyklų veiklos sritis ir nejungiamos į sistemas.

Tyrimas parodė, kad mokyklų strateginiuose planuose ryškiausiai išreikštos stipriosios jų pusės. Gauta teiginių masė sugrupuota į 13 kategorijų, kurias atspindi 130 subkategorijų, pasikartojančių skirtingu dažniu (vidutiniškai 6 kartus). Mokyklos savo privalumams priskiria platų veiklos sričių ir jų kokybės spektrą, žmoniškuosius išteklius, savo kultūrą, kurie yra skirtingo reikšmingumo pagal procentinę išraišką (4 lentelė).

4 lentelė. *Bendrojo lavinimo mokyklų stipriausias puses atspindinčių kategorijų reitingas (N = 72)*

Eil. nr.	Kategorija (N = 13)	Subkategorijų skaičius (N = 130)
1.	Mokyklos valdymas	19
2.	Pagalba mokiniams	17
3.	Žmogiškieji ištekliai	13
4.	Ugdymo proceso organizavimo kokybė	13
5.	Mokyklos kultūra	11
6.	Mokyklos saugumas	10
7.	Mokinių poreikių tenkinimas	10
8.	Mokinių pasiekimai	9
9.	Materialinė mokyklos bazė	9
10.	Mokyklos dalyvavimas įvairiose programose	7
11.	Ugdymo turinys	6
12.	Mokyklos ryšiai ir bendradarbiavimo mastas	5
13.	Mokyklos geografinė padėtis	1

Mokyklos valdymą kaip stiprybę atskleidžia šios subkategorijos: dėmesys ugdymo kokybei (40,27 proc.); realiai veikiantis įsivertinimo mechanizmas (38,88 proc.); efektyvi kontrolės sistema (37,5 proc.); aktyvi metodinių grupių veikla (31,94 proc.); efektyvus valdymo procesas (29,16 proc.); aukštas vadybinės vadovų kompetencijos lygis (26,38 proc.); vidaus audito, veiklos planų vykdymo analizės rezultatų panaudojimas planavimui (26,38 proc.); efektyvus lėšų panaudojimas (25,0 proc.); dėmesys pedagogų kvalifikacijos tobulinimui (23,61 proc.); geri ryšiai su socialiniais partneriais (22,22 proc.) ir kt.

Pagalbos mokiniams stipriąją pusę rodo tėvų informavimo apie mokinių pažangą ir pasiekimus sistema (38,88 proc.), adaptuotos ir modifikuotos programos specialių poreikių mokiniams (33,33 proc.); galimybė mokiniams naudotis internetu (29,16 proc.), ugdymo tikslų, uždavinių, metodų, turinio diferencijavimas pagal individualius mokinių poreikius (23,61 proc.), aktyvi prevencinė veikla (12,5 proc.) ir kt.

Žmogiškųjų išteklių kaip mokyklų stiprybės turinį ryškiausiai atskleidžia aukšta pedagogų kvalifikacija (66,66 proc.), pedagogų darbo stažas (56,94 proc.), didelis atestuotų aukštesnei kategorijai pedagogų skaičius (44,44 proc.), nedidelė mokytojų kaita (29,16 proc.), mokyklos vadovų 2-a vadybinė kategorija (26,38 proc.), sumažėjęs mokytojų antraeilininkų skaičius (25,0 proc.) ir kt.

Stiprioji mokyklų pusė – ugdymo proceso organizavimo kokybė ryškiausiai siejama su ugdymo proceso individualizavimu ir diferencijavimu (43,05 proc.), IKT panaudojimu ugdymo procese (38,88 proc.), modernių ugdymo technologijų taikymu (31,94 proc.), optimaliu mokinių skaičiumi klase (46,66 proc.), aiškia atsiskaitymo ir vertinimo sistema (12,5 proc.), nuolatinio ugdymo proceso organizavimo būklės vertinimu (6,94 proc.) ir kt.

Mokyklų kultūrą kaip jų stiprybę rodo šie tyrimo metu identifikuoti teiginiai: estetiška mokyklos aplinka (40,27 proc.); gilios bendradarbiavimo su tėvais tradicijos (36,11 proc.); gilios mokyklos tradicijos (29,16 proc.); nuoširdus mokytojų ir mokinių bendravimas (26,38 proc.); mokytojų noras nuolat tobulėti ir keistis (25,0 proc.); demokratiški santykiai (23,61 proc.); geras mokyklos įvaizdis (12,5 proc.) ir kt.

Mokinių poreikių tenkinimą ryškiausiai atskleidžia aukštas mokinių pagal poreikius užimtumas (20,83 proc.); platus popamokinės veiklos pasirinkimas (16,66 proc.); geri mokinių dalyvavimo konkursuose, varžybose rezultatai (15,27 proc.); geri tėvų ir mokinių atsiliepimai apie mokyklos veiklą (12,50 proc.); tinkamos sąlygos mokinių saviraiškai (11,11 proc.) ir kt.

Tyrimo metu identifikuotas žymiai mažesnis teiginių, atspindinčių mokyklų silpnąsias puses, nei stipriąsias, skaičius. Gauta teiginių masė suskirstyta į 15 kategorijų, kurios iš esmės atspindi labai platų mokyklų veiklos sričių spektrą ir išorinių aplinkos veiksnių poveikio pasekmes. Labiausiai mokyklos savo trūkumus sieja su nepakankamais materialiniais / finansiniais ištekliais, pajėgumu teikti pagalbą mokiniams, jų kontingentu, pedagoginio personalo darbo sąlygomis, silpnais mokyklos ir šeimos ryšiais, mokyklų valdymu. Tai rodo, kad mokyklų veiklos trūkumus veikia ir išorinės jų aplinkos ypatumai.

Tyrimo rezultatai rodo plačią mokyklų galimybių ir stipriųjų pusių raišką. Jos atspindi vidinių mokyklų potencialą, kuris, kaip rodo strateginių planų turinio analizė, labiausiai siejamas su mokyklų valdymu, pagalba mokiniams, žmogiškaisiais ištekliais, ugdymo proceso organizavimo kokybe. Tai leidžia daryti prielaidą, kad mokyklos vidinį potencialą turi orientuoti į savo trūkumų šalinimą ir ugdymo kokybės efektyvinimą, nes tai leidžia mokykloms didinti savo konkurencinį pranašumą ir „atsparumą“ išorinės aplinkos įtakoms.

Išvados

1. Stipriausią poveikį nūdienos mokykloms daro socialiniai ir ekonominiai veiksniai, kurių vertinimas strateginiuose planuose yra labiau neigiamas, kompleksinio pobūdžio, su negatyviomis pasekmėmis įvairioms mokyklų veiklos sritims.
2. Neigiamą ekonominių veiksnių poveikį ir pasekmes mokyklos tiesiogiai sieja ne tik su šalies ekonomine būkle, bet ir su finansų valdymu, ypač su ekonomikos ir švietimo santykio reguliavimu, finansavimo paskirstymu savivaldybių lygmeniu. Mokyklos nepakankamą švietimo finansavimą vertina kaip pagrindinę savo organizacijos grėsmę ir veiklos silpnąją pusę.
3. Daugiau kaip du trečdaliai tirtų mokyklų akcentuoja sau nepalankią socialinę aplinką. Visos mokyklos kaip esminę savo grėsmę nurodo blogą šalies demografinę situaciją, kurios pasekmė – ryškus mokinių skaičiaus mokyklose mažėjimas ir stiprėjanti mokyklų konkurencija.
4. Identifikuotas mažesnis mokyklų galimybes atspindinčių teiginių skaičius, lyginant su išorinėmis grėsmėmis. Tai leidžia daryti prielaidą, kad mokyklos dirba išorinių grėsmių ir neigiamo veiksnių poveikio pertekliaus sąlygomis, ne visada adekvačiai ir kompleksiskai vertina savo galimybių išorinėje aplinkoje potencialą ir susieja jį su organizacijos sisteminiu vystymu. Pedagogų kvalifikacija ir jos tobulinimo sistema, projektinė veikla, aktyvaus ugdymo metodų taikymas, mokyklos veiklos vertinimo sistema, mokinių

pasiekimai – tai pagrindinės sritys, kuriose mokyklos dažniausiai išvelgia savo didžiausią galimybių potencialą.

5. Mokyklos valdymas, pagalba mokiniui, žmogiškieji ištekliai – trys pagrindinės mokyklų stipriosios pusės, kurios leidžia ieškoti būdų, kaip jas susieti su išorinėmis ir vidinėmis įtakos grupėmis, ieškoti galimybių jas plėtoti ir kitose mokyklų veiklų srityse.

Literatūra

1. Andriusčenka J., *Strateginės vadybos metodologijos plėtotė: dabarties įvertinimas ir tendencijos. LŽŪA*. Prieiga per internetą: <<http://www.lzuu.lt/file.doc?id=21315>>.
2. Davies B., Ellison L., 2006, *Naujoji strateginė kryptis ir mokyklos plėtra*. Vilnius: Homo liber.
3. Jucevičius R., 1998, *Strateginis organizacijų vystymas: monografija*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
4. Jucevičius R., Jucevičienė P., Janiūnaitė B. ir kt., 2003, *Mokyklos strategija. Strateginio vystymo vadovas*. Kaunas: Žinių visuomenės institutas.
5. Mečkauskienė R., 2008, *Šiuolaikinės mokyklos valdymas*. Vilnius: Versus aureus.
6. Middlewood D., Lumby L., 2004, *Strategic management in schools and colleges*. Great Briatrain: Paul Chapman Publishing. P. 3.
7. Targamadžė V., 2001, *Švietimo vadyba: efektyvumas, struktūra, valdymas*. Klaipėda: KU.
8. *Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatų įgyvendinimo programa*. Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/strategija/docs/vss/DOC_LRVnut_VSS%202003-2012_programa_2005.pdf>.
9. Vasiliauskas A., 2002, *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija.
10. Zakarevičius P., Kontautienė R., Gumuliauskienė A., 2008, *Modernios organizacijų valdymo teorijos*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
11. Želvys R., 2003, *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: VU.

EXPRESSION OF EVALUATION OF SITUATION OF SCHOOLS IN STRATEGIC PLANS

Dalia Gricienė, Aušrinė Gumuliauskienė

Summary

The research shows that today's schools function in the conditions of intensifying influence of the external environment. Nowadays the most significant impact on schools is made by social and economic factors. Schools give more negative than positive opinion to the influence of the aforementioned factors and especially their effects on different fields of school activities. Insufficient financial support for education is considered the main threat to schools and the effects of this process are seen as the main weaknesses of the organisations. More than two thirds of schools with a stable situation analysis emphasize unfavourable social environment. All schools indicate unsatisfactory demographic situation leading to the decrease in the number of students and growing competition among schools as a main threat. School management, student support and human resources are the main strengths of schools allowing them to seek for the ways to connect them with external and internal influence groups and look for opportunities to develop them in other fields of school activities. Smaller number of the statements reflecting schools opportunities in comparison with the external threats has been identified. This fact allows us to presume that today's schools function in the excess conditions of external threats and negative influences, not always make adequate and complex evaluation of their potential opportunities in the external environment and link it with the systemic development of the organisation. Teachers' qualification and its improvement system, project work, use of active teaching methods, school work evaluation system and students' achievements are the main fields where schools see the most considerable potential opportunities. No clear signs of expression of the systemic strengths development have been identified in the strategic plans; schools are mostly oriented to elimination of their weaknesses and increase in education quality. It is likely to enhance school competitiveness and its adaptation in the fast changing and unfavourable external environment.

Keywords: schools, current issues, social and economic factors, threats, dangers.

MOKYKLŲ SITUACIJOS VERTINIMO RAIŠKA STRATEGINIULOSE VEIKLOS PLANULOSE

Dalia Gricienė, Aušrinė Gumuliauskienė

Santrauka

Bendrojo lavinimo mokyklų strateginių planų turinio analizė leido nustatyti esminius mokyklų situacijos ypatumus. Tyrimas rodo, kad nūdienos mokyklos dirba stiprėjančio išorinės aplinkos poveikio sąlygomis. Stipriausią poveikį pastaruoju metu mokykloms daro socialiniai ir ekonominiai veiksniai. Mokyklos labiau neigiamai nei teigiamai vertina

minėtų veiksmų poveikį ir ypač jo pasekmes savo veiklos sritims. Nepakankamą švietimo finansavimą mokyklos vertina kaip pagrindinę grėsmę, o šio proceso pasekmes savo organizacijoms laiko esminiais trūkumais.

Daugiau kaip du trečdaliai mokyklų, kurių situacijos analizė buvo tvirta, akcentuoja sau nepalankią socialinę aplinką. Visos mokyklos kaip esminę grėsmę nurodo blogą šalies demografinę situaciją, kurios pasekmė yra ryškus mokinių skaičiaus mažėjimas ir stiprėjanti mokyklų konkurencija.

Mokyklos valdymas, pagalba mokiniui, žmogiškieji išteklių – trys pagrindinės mokyklų stipriosios pusės, kurios leidžia ieškoti būdų, kaip jas susieti su išorinėmis ir vidinėmis įtakos grupėmis, ieškoti galimybių jas plėtoti kitose mokyklų veiklų srityse. Identifikuotas mažesnis mokyklų galimybes atspindinčių teiginių skaičius, lyginant su išorinėmis grėsmėmis. Tai leidžia daryti prielaidą, kad nūdienos mokyklos dirba išorinių grėsmių ir neigiamo veiksmų poveikio pertekliaus sąlygomis, ne visada adekvačiai ir kompleksiškai vertina savo galimybių išorinėje aplinkoje potencialą ir susieja jį su organizacijos sisteminiu vystymu. Pedagogų kvalifikacija ir jos tobulinimo sistema, projektinė veikla, aktyvaus ugdymo metodų panaudojimas, mokyklos veiklos vertinimo sistema, mokinių pasiekimai – tai pagrindinės sritys, kuriose mokyklos dažniausiai išvelgia savo didžiausią galimybių potencialą.

Ryškių sisteminių stipriųjų pusių plėtotės raiškos požymių strateginiuose planuose neidentifikuota. Mokyklos labiausiai orientuotos į savo trūkumų šalinimą ir ugdymo kokybės efektyvinimą. Tai, tikėtina, didina mokyklų konkurencingumą ir adaptaciją greitai kintančioje ir nepalankioje išorinėje aplinkoje.

Prasminiai žodžiai: mokykla, strateginis planas, grėmės, stipriosios pusės.

Įteikta 2010-10-12