



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VIEŠOJO VALDYMO MAGISTRANTŪROS STUDIJŲ PROGRAMA

AUŠRA KERŠINSKIENĖ

Magistro darbas

PROFESINĖS MOKYKLOS VEIKLOS STRATEGINIS VALDYMAS

Darbo vadovas: prof. dr. (HP) Teodoras Tamošiūnas

Šiauliai, 2021

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Aušra Keršinskienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija Šiauliai Academy
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Viešasis valdymas Public governance
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Profesinės mokyklos veiklos strateginis valdymas Strategic Management of Vocational School Activities
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas Final Thesis

Garantuojau, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš, Aušra Keršinskienė, pateikdama šį darbą, patvirtinu (pažymėti)

I, Aušra Keršinskienė, by submitting this paper confirm (check)

X

**Embargo laikotarpis
Embargo Period**

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:
I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:

_____ mėnesių / *months*
(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).

Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / *Reason for embargo period:*

TURINYS

ĮVADAS.....	11
1. PROFESINĖS MOKYKLOS VEIKLOS STRATEGINIO VALDYMO TEORINIAI PAGRINDAI.....	13
1.1. Organizacijų charakteristikos	13
1.1.1. Organizacijos tipas pagal strateginio planavimo procesą.....	13
1.1.2. Organizacijos tipas pagal veiklos pobūdį	14
1.1.3. Organizacijos vertybės.....	15
1.1.4. Organizacijos branda	16
1.1.5. Organizacijos misija, jos pagrindimas	16
1.1.6. Organizacijos vizija ir jos pagrindimas	17
1.1.7. Organizacijos strateginiai tikslai.....	17
1.2. Profesinės mokyklos veiklos strateginio valdymo pagrindai	18
1.2.1. Reikalavimai strategijų kūrėjams	18
1.2.2. Išorinės aplinkos strateginė analizė	19
1.2.3. Profesinės mokyklos Porterio penkių konkurencinių jėgų modelis	21
1.2.4. Inovacijų įtaka strateginiam profesinės mokyklos veiklos tobulinimo valdymui	23
1.2.5. Strateginis organizacijos valdymas.....	24
1.3. Profesinio mokymo atspindžiai Lietuvos ir ES strateginiuose dokumentuose	26
1.3.1. Europa 2020. Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija	26
1.3.2. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“	28
1.3.3. Nacionalinė darnaus vystymosi strategija	29
1.3.4. Profesinio mokymo patirtis užsienyje	31
2. METODOLOGINIAI TYRIMO PAGRINDAI.....	34
2.1. Metodologinės tyrimo priegijos	34
2.1.1. Nustatytinės ir plėtotinės metodologijų dermė tyrime.....	34
2.1.2. Strateginio valdymo mokyklų filosofijos taikymai tyrimui.....	35
2.1.4. Tyrimo problemų laukas.....	38
2.2. Tyrimo metodika	39
2.2.1. Tyrimo strategija.....	39
2.2.2. Ganto diagrama.....	40
2.2.3. Dokumentų turinio analizė kaip empirinio tyrimo metodas	40
3. JONIŠKĖLIO IGNO KARPIO ŽEMĖS ŪKIO IR PASLAUGŲ MOKYKLOS VEIKLOS POKYČIŲ STRATEGINIO VALDYMO SITUACIJOS ANALIZĖ	42
3.1. Profesinio rengimo situacija Lietuvoje.....	42

3.1.1. Lietuvos profesinių mokyklų ir jų mokinių statistiniai pokyčiai.....	42
3.1.2. Lietuvos ir Panevėžio regiono profesinėms mokykloms būdingi išoriniai veiksniai	45
3.1.3. Regioninė profesinio rengimo politika	51
3.1.4. Globalizacijos įtaka Lietuvos profesinio mokymo sistemai	53
3.1.5. Profesinio mokymo teisinės bazės analizė	54
3.1.6. ES investicijų į profesinį mokymą galimybių analizė	57
3.2. Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio ir paslaugų mokyklos dokumentų turinio analizė.....	59
3.2.1. Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio ir paslaugų mokyklos istorija	59
3.2.2. Bendra profesinės mokyklos charakteristika	62
3.2.3. Profesinės mokyklos SSGG analizė	62
3.3. Profesinės mokyklos veiklos strateginio valdymo programa.....	64
3.3.1. Strateginių programų rūšys.....	64
3.3.2. Profesinės mokyklos strategija ir jos įgyvendinimo stebėsena.....	64
3.3.3. Profesinės mokyklos veiklos strateginio valdymo hipotetinė programa ir jos pagrindimas	65
IŠVADOS	72
REKOMENDACIJOS	75
LITERATŪRA.....	76
PRIEDAI.....	81

Keršinskienė, A. (2021). *Profesinės mokyklos veiklos strateginis valdymas*. Viešojo administravimo studijų krypties magistro darbas. Vilniaus universiteto Šiaulių akademija, Regionų plėtros institutas, Šiauliai. 80 p. (su priedais – 94 p.).

SANTRAUKA

Magistro darbo tikslas – vadovaujantis išanalizuotais tyrimo rezultatais suformuoti ir pagrįsti profesinės mokyklos veiklos hipotetinę strateginio valdymo programą.

Buvusios ir šiuo metu vykstančios švietimo reformos tikslai yra švietimo efektyvumas ir kokybė. Šių tikslų įgyvendinimui pasitelkiamos skirtingos sprendimų strategijos. Šiandieninėje laisvos rinkos ekonomikoje profesinio mokymo įstaigos išlikimo garantas yra prisitaikymas prie rinkos ir paslaugų gavėjų poreikių. Mūsų šalyje šią problemą aštrina dėl menko gimstamumo mažėjantis mokinių skaičius tarp profesinių mokyklų ir akademinės pakraipos mokslo įstaigų. Dabartinės būklės profesinio mokymo įstaigos nekelia mokinių ir darbdavių susidomėjimo. Lietuvoje dauguma potencialių partnerių – darbdavių neturi susiformavusios vidinės nuostatos ir motyvacijos bendradarbiauti su profesinėmis mokyklomis. Vykdam profesinių mokyklų tinklo pertvarką siekiama, kad profesinio mokymo paslaugas teikiančios įstaigos operatyviau reaguotų į darbo rinkos poreikius, jų teikiamos paslaugos būtų prieinamesnės.

Rengiant strategiją reikia atsakingai ir tinkamai išnagrinėti organizacijos formą, nustatyti jos tarpusavio santykius, valdymo sistemą ir kita. Esminiai strategijos formavimo elementai yra vizija, misija ir tikslai, kuriais remiantis rengiami tolimesni strateginio formavimo ir realizavimo etapai. Viena iš svarbiausių strateginio proceso grandžių yra išorinės aplinkos strateginė analizė, padedanti tiksliau įvertinti ir nustatyti galimą riziką bei veiklos galimybes, esamas ir būsimas verslo ekonomines, technines ir kitas sąlygas.

Darbe iškeltas tyrimo tikslas, vadovaujantis išanalizuotais tyrimo rezultatais suformuoti ir pagrįsti profesinės mokyklos veiklos hipotetinę strateginio valdymo programą. Užsibrėžtam tikslui pasiekti iškelti uždaviniai, kurių atlikimas atsispindi konkrečiuose magistrinio darbo skyriuose ir poskyriuose. Tyrimo etapai detalizuojami sudarytoje tyrimo strategijoje. Darbe taikomi teorinių šaltinių analizės, dokumentų turinio analizės, vizualinio vaizdavimo paveikslais, statistinių lentelių sudarymo, faktų ir tekstų sisteminimo, interpretavimo bei apibendrinimo metodai. Išnagrinėti atlikto empirinio tyrimo rezultatai dokumentų turinio analizės metodu. Dokumentai buvo panaudoti kaip pagrindiniai informacijos šaltiniai. Šiame darbe laikomasi pozicijos, kad dokumentai – tai rašytiniai tekstai, kurie analizuojami siekiant atskleisti nagrinėjamos aktualijos esmę ir pagrįsti ją konkrečiais ir neginčijamais faktais. Dokumentų turinio analizės metodas sujungia teorinę ir empirinę magistro darbo tyrimo dalis, dokumentų turinio analizės metodas pritaikytas ir teorinės dalies bendresnio pobūdžio klausimų analizei.

Suformuota Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio padalinio hipotetinė strateginė programa priskiriama tarpinstitucinei trumpalaikiai programai. Programos tikslų įgyvendinimas vertinamas gautus rezultatus palyginant su iškeltais uždaviniais. Strateginėje programoje iškeltas tikslas – „Patraukli teikiamomis paslaugomis, jauki ir saugi profesinė mokykla“ – suskaidytas į du mažesnius tikslus su jiems priklausančiais uždaviniais ir priemonėmis programai įgyvendinti. Šia strategine programa siekiama pagerinti Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio padalinio teikiamų paslaugų prieinamumą ir kokybiškumą.

Reikšminiai žodžiai: profesinis mokymas, veiklos strateginis valdymas

Keršinskienė, A. (2021). Strategic management of vocational school process. Master thesis of public administration studies. Šiauliai Academy of Vilnius University. Institute of regional development, Šiauliai. 80 p. (Including appendixes – 94 p).

SUMMARY

The aim of master thesis is to form and justify hypothetic strategic management program of vocational school process based on results of analysed research.

Aims of previous and present education reforms is to improve education's effectiveness and quality. Different solutions strategies are invoked for implementation of the aims. In nowadays free market economy the guarantee of the survival of vocational training institution is the adaptation to the needs of the market and service users. This problem in our country is also increased by low birth rates due to which the number of students among vocational and academic institutions is declining. The current state on vocational training institutions does not interest students and employers. In Lithuania the majority of potential partners, i.e. employers, do not have an internal provision and motivation to cooperate with vocational schools. The reorganisation of the network of vocational schools aims to make the institutions providing vocational training more responsive to the needs of the labour market and to make their services more accessible.

The development of a strategy requires a responsible and appropriate examination of the form of the organisation, its interrelationships, governance system and other. The essential elements of strategy formation are the vision, mission, and goals, based on which the further stages of strategic formation and implementation are prepared. One of the most important links in the strategic process is the strategic analysis of the external environment, which helps more accurately assess and identify potential risks and process opportunities, current and future business economic, technical and other conditions.

The aim of master thesis is to form and justify hypothetic strategic management program of vocational school process based on results of analysed research. In order to achieve this aim objectives are set, the implementation of which is reflected in specific chapters and subchapters of master thesis. The research stages are detailed in the developed research strategy. The following methods are applied in the thesis: theory source and content analysis, visual representation in pictures, compilation of statistical tables, factual and textual systemisation, interpretation and generalisation. Content analysis method used for analysis of empirical research results. Documents were used as the main source of information. In this research, the position is taken that documents are written texts which are analysed in order to reveal the essence and to justify it with specific undeniable facts. The method of document content analysis combines the theoretical and empirical parts of master thesis. The same method has been applied to the analysis of general issues in theoretical part.

The hypothetical strategic program of Joniškėlis Ignas Karpis agriculture department is assigned to interinstitutional short-term program. The implementation of the program objectives is evaluated by comparing obtained results with the set objectives. "Attractive services, comfortable and safe vocational school" - is the set goal in strategic program which is divided into smaller goals with respective tasks and tools for implementation. This strategic program aims to improve the availability and quality of services provided by Joniškėlis Ignas Karpis agriculture department.

Key words: vocational training, strategic management of process

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.2.2.1 Profesinės mokyklos aplinkos organizacinė struktūra.....	21
1.2.3.1 Profesinės mokyklos penkių konkurencinių jėgų modelis.....	22
1.2.3.2 Lietuvos demografijos tendencijos 1990 – 2018 m.	22
1.2.5.1 Profesinės mokyklos strategijos formavimo ir įgyvendinimo modelis.....	26
2.1.2.1 Profesinės mokyklos veiklos strateginio valdymo tyrimo loginė schema.....	37
3.1.1.1 Stojančiųjų, mokinių ir parengtų specialistų skaičiai	43
3.1.1.2 Profesinių mokyklų skaičius 2013 – 2018 m.	44
3.1.1.3 Priimtų į profesines mokyklas mokinių skaičius	44
3.1.1.4 Profesinėse mokyklose įgijusių specialybę mokinių skaičius	45
3.1.2.1 Lietuvos gyventojų skaičiaus prognozės iki 2050 metų	48
3.1.2.2 Lietuvos gyventojų skaičiaus prognozės iki 2050 m. pagal regionus	48
3.1.2.3 Panevėžio regiono tęstinio profesinio mokymo 2017 m. dalyvių skaičius	51
3.1.6.1 Investavimas į profesinio mokymo infrastruktūrą Panevėžio regione	58
3.3.3.1 Strateginės programos įgyvendinimo kryptys	71

LENTELIŲ SĄRAŠAS

2.1.2.1 Strateginio valdymo mokyklos.....	36
2.1.4.1 Tyrimo problemų laukas	38
2.2.1.1 Tyrimo strategija.....	39
2.2.2.1 Projekto veiklų įgyvendinimo planas	40
3.1.1.1 Profesinio mokymo įstaigų skaičius Lietuvoje 2014 – 2019 m.	42
3.1.1.2 Profesinių mokyklų skaičiai pagal Lietuvos regionus	43
3.1.2.1 Pervesta asignavimų Valstybės ir ES su kita tarptautine finansine parama lėšos	46
3.1.2.2 Priimta mokinių į profesinio mokymo įstaigas	46
3.1.2.3 Stojančiųjų į profesines mokyklas kontingentas 2015 – 2019 m.	47
3.1.2.4 Profesinio mokymo įstaigų mokinių skaičiaus kaita 2014 – 2018 m.	49
3.1.2.5 Mokytojų, švietimo pagalbos specialistų statistika 2015 – 2018 mokslo metais	49
3.1.2.6 Panevėžio regiono profesinio mokymo įstaigų mokinių ir mokytojų skaičiai 2017-2018 m.	50
3.1.5.1 Profesinės mokymo veiklos teisinis reglamentavimas	54
3.1.6.1 ES investicijų patvirtintos priemonės švietimo srityje	57
3.2.3.1 Profesinės mokyklos SSGG matrica	62
3.3.3.1 Profesinės mokyklos veiklos strateginio tikslo įgyvendinimo programos tikslai, uždaviniai, vertinimo kriterijai	65

PRIEDAI

1. Priedas. „Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro įsakymas Dėl biudžetinės įstaigos Joniškėlio žemės ūkio ir paslaugų mokyklos pertvarkymo“	82
2. Priedas. „Lietuvos Respublikos Švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymas Dėl Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio ir paslaugų mokyklos tarybos patvirtinimo“	83
3. Priedas. „Lietuvos Respublikos Švietimo, mokslo ir sporto ministro siunčiamas dokumentas Dėl reorganizavimo procedūrų“	84
4. Priedas. „Lietuvos Respublikos Švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymas Dėl Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio ir paslaugų mokyklos reorganizavimo“	86
5. Priedas. „Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio skyriaus pareigybių sąrašas nuo 2020-01-01“	87
6. Priedas. „Panevėžio profesinio rengimo centro pareigybių sąrašas nuo 2020-01-01“	88
7. Priedas. „Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio ir paslaugų mokykla Dėl pritarimo mokykloje vykdyti tęstinio profesinio mokymo modulinę programą“	89
8. Priedas. „Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio ir paslaugų mokykla Dėl pritarimo mokykloje vykdyti tęstinio profesinio mokymo modulinę programą“	90
9. Priedas. „Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio ir paslaugų mokyklos direktoriaus įsakymas Dėl nuobaudų mokiniams skyrimo“	91
10. Priedas. „Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio ir paslaugų mokyklos direktoriaus įsakymas Dėl drausminės nuobaudos mokiniui skyrimo“	92
11. Priedas. „Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio ir paslaugų mokyklos direktoriaus įsakymas Dėl nemokamų pietų skyrimo“	93
12. Priedas. „Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio ir paslaugų mokyklos direktoriaus įsakymas Dėl nuomos mokesčio neskaičiavimo“	94

PAGRINDINIAI TERMINAI

Antrepreneris - asmuo, aktyviai ieškantis galimybių greitai kintančioje aplinkoje, gebantis jas atpažinti ir įgyvendinti inicijuojant ir valdant pokyčius. (Tarptautinių žodžių žodynas, 2018).

Antreprenerystė - individo ar organizacijos lygmens atsakas į greitai kintančios aplinkos iššūkius, tai veiklos būdas, pasižymintis tokiomis savybėmis kaip galimybių pastebėjimas, proaktyvumas, inovatyvumas (Tarptautinių žodžių žodynas, 2018).

Kriterijus – rodiklis, suteikiantis informaciją apie tikslo ir uždavinio įgyvendinimą (Strateginio planavimo metodika, 2019).

Monitoringas – sistemingas tam tikro svarbaus reiškinio stebėjimas, renkant informaciją, reikalingą sistemos valdymui, reiškiniui paieška ir aptikimas. Dažnai monitoringui priskiriami ir po to sekantis tolimesnės raidos bei galimų poveikių prognozavimas (Tarptautinių žodžių žodynas, 2018).

Organizacija – žmones bendrai veiklai jungianti sistema, turinti savo veiklos tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti (A. Vasiliauskas, 2006).

Priemonė – užsibrėžto uždavinio įgyvendinimo būdas, kuriam naudojami žmogiškieji, finansiniai ir materialiniai ištekliai (Strateginio planavimo metodika, 2019).

Programa - veiklos, skirtos institucijos misijai ir strateginiams tikslams įgyvendinti, plano dalis, kurioje nustatyti tikslai, uždaviniai, jų įgyvendinimo vertinimo kriterijai, priemonės (projektai), numatytos lėšos ir laukiamas šios programos įgyvendinimo poveikis visuomenei (Strateginio planavimo metodika, 2019).

Strategija – tai ilgalaikė organizacijos veiklos kryptis. Ji numato veiklos kryptis bei veiksmus, kurie yra reikalingi siekiant numatytų ilgalaikių tikslų. (Korsakienė, Grybaitė, 2012).

Strategija - veiksmų planas arba schema tikslo įgyvendinimui (Arimavičiūtė, 2008)

Strateginiai tikslai – bendresnio pobūdžio organizacijos tikslai, susiję su rinkos plėtimu, kokybės gerinimu, kliento aptarnavimo gerinimu, žmonių pasitenkinimo darbu didinimu (A. Vasiliauskas, 2006).

Technologinė inovacija - realizuoti technologiškai nauji produktai ir procesai bei gerokai technologiškai pagerinti produktai ir gamybos būdai. (Valentinavičius, 2011).

Tikslas – ilgos, vidutinės ar trumpos trukmės planavimo dokumentuose užsibrėžtas siekis, rodantis planuojamą pasiekti rezultatą per planavimo dokumento įgyvendinimo laikotarpį (Strateginio planavimo metodika, 2019).

Uždavinys – per nustatytą laikotarpį planuojama veikla, užtikrinanti planavimo dokumente nustatyto tikslo įgyvendinimą (Strateginio planavimo metodika, 2019).

IVADAS

Temos aktualumas. Buvusios ir šiuo metu vykstančios švietimo reformos tikslai yra švietimo efektyvumas ir kokybė. Šių tikslų įgyvendinimui pasiekti pasitelkiamos skirtingos sprendimų strategijos. Dauguma šalių vis didesnę dėmesį skiria švietimo valdymo efektyvumui. Lietuvoje dar užsilikusi iš sovietų laikų perimta nuo centrinės valdžios priklausoma specialistų ruošimo sistema, profesinio mokymo teikėjų veiklos nelankstumas, didelis atotrūkis nuo besimokančiųjų ir darbo rinkos poreikių. Šiandieninėje laisvos rinkos ekonomikoje profesinio mokymo įstaigos išlikimo garantas yra prisitaikymas prie rinkos ir paslaugų gavėjų poreikių. Mūsų šalyje šią problemą aštrina dėl menko gimstamumo mažėjantis mokinių skaičius tarp profesinių mokyklų ir akademinės pakraipos mokslo įstaigų. Todėl nuo 2000 metų pradėtas profesinio mokymo įstaigų tinklo optimizavimas. Laikotarpiu nuo 1997 iki 2012 metų profesinio mokymo įstaigų skaičius šalyje sumažėjo nuo 107 iki 74 iš jų – 69 profesinės mokyklos, kurių steigėjas yra Švietimo ir mokslo ministerija, ir 5 darbo rinkos mokymo centrai, kurių steigėja yra Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyba. Galima teigti, kad Lietuvoje profesinio mokymo valdymo decentralizavimas tik išibėgėja.

Pastebėta, kad profesinio mokymo populiarumas po truputį auga. Dauguma mokinių renkasi profesinio mokymo programas, vykdomas kartu su vidurinio ugdymo programa, skirtas profesinei kvalifikacijai bei brandos atestatui įgyti su galimybe toliau studijuoti aukštojo mokslo įstaigose. Mažiau populiarios profesinio mokymo programos, skirtos asmenims, turintiems pagrindinį išsilavinimą ir siekiantiems įgyti tik profesinę kvalifikaciją. Tokias programas kasmet renkasi apie 500-600 mokinių. Auga susidomėjimas programomis, skirtomis vidurinį išsilavinimą jau įgijusiems asmenims. Tai ypač populiaru tarp suaugusiųjų, kurie ateina į profesinio mokymo įstaigas jau turėdami mokymosi arba darbo patirties.

Todėl, atsižvelgiant į Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos Valstybinių profesinio mokymo įstaigų, kuriose Švietimo ir mokslo ministerija įgyvendina savininko (dalininko) teises ir pareigas, tinklo vystymo 2018–2020 metų bendrąjį planą, taip pat įvertinus demografinius pokyčius, darbo rinkos poreikius, tikslinga apsvarstyti profesinės mokyklos statuso strategiją.

Vykdamas švietimo sistemos reformą ir įgyvendinant strategijos „Lietuva 2030“ nuostatas, daug mokslinių tiriamųjų darbų buvo atlikta profesinio mokymo kokybės klausimais. Pasigesta išsamesnių tyrimų apie profesinio mokymo, kaip proceso, paslaugos teikimo kokybės analizės. Švietimo ir mokslo ministerijos vykdomoje politikoje vis daugiau dėmesio skiriama bendrojo lavinimo ir profesinio mokymo suartinimui. Tai patvirtina į vidurinio ugdymo programas įtraukiami technologijų moduliai. 2008 m. patvirtinta bendrojo lavinimo technologijų dalykų ir profesinio mokymo programos modulių įskaitymo tvarka. Vykdamas profesinių mokyklų tinklo pertvarką siekiama, kad profesinio mokymo paslaugas teikiančios įstaigos operatyviau reaguotų į darbo rinkos poreikius, jų teikiamos paslaugos būtų prieinamesnės.

Tyrimo problema. Lietuvoje susiklosčiusi profesinio mokymo padėtis, jo kokybė, prestižas ir prieinamumas neretai neatitinka nei darbdavių, nei dirbančiųjų, nei pačių besimokančiųjų reikalavimų. Dabartinės būklės profesinio mokymo įstaigos nekelia mokinių ir darbdavių susidomėjimo. Lietuvoje dauguma potencialių partnerių – darbdavių neturi susiformavusios vidinės nuostatos ir motyvacijos bendradarbiauti su profesinėmis mokyklomis.

Švietimas pamažu liberalizuojamas ir derinasi prie ekonominių rinkos pokyčių. Atsižvelgiant į demografinius šalies rodiklius ir darbo rinkos kitimo tendencijas atsiranda poreikis ir profesinėms

įstaigoms keistis, modernėti ir išlikti sistemoje. Todėl atsiranda problema, kokią strategiją rinktis ir kokios bus to pasekmės bei perspektyvos.

Magistro darbo problemos formuluotė galima apibendrinti dviem probleminiais klausimais:

1. Kokia yra profesinių mokyklų situacija bendroje Lietuvos profesinio rengimo sistemoje?
2. Kokias profesinių mokyklų veiklos tobulinimo kryptis galima pagrįsti, atsižvelgiant į dokumentuose nurodomas tendencijas?

Tyrimo objektas: profesinės mokyklos veiklos strateginis valdymas.

Tyrimo dalykas: Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio ir paslaugų mokyklos veiklos pokyčiai 2019 m. reorganizavimo sąlygomis.

Tyrimo tikslas: vadovaujantis išanalizuotais tyrimo rezultatais suformuoti ir pagrįsti profesinės mokyklos veiklos hipotetinę strateginio valdymo programą.

Hipotetinė strateginio valdymo programa reiškia, kad suformuota ir pagrįsta konkrečios profesinės mokyklos veiklos strateginio valdymo programa gali būti adaptuota ir kitoms panašaus profilio profesinėms mokykloms.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti profesinės mokyklos veiklos ir jos strateginio valdymo teorinius aspektus.
2. Išanalizuoti profesinių mokyklų situaciją bendroje Lietuvos profesinio rengimo sistemoje.
3. Išnagrinėti Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio ir paslaugų mokyklos strateginę veiklą 2019 m. reorganizavimo sąlygomis.
4. Nustatyti esmines profesinių mokyklų veiklos strategines tobulinimo kryptis.

Tyrimo metodai: teorinių šaltinių analizė, dokumentų turinio analizė, vizualinis vaizdavimas paveikslais, statistinių lentelių sudarymas, faktų ir tekstų sisteminimas, interpretavimas bei apibendrinimas.

Pagrindiniai ginamieji teiginiai:

1. Profesinių mokyklų situacija bendroje Lietuvos profesinio rengimo sistemoje yra sudėtinga: a) vyksta profesinių mokyklų tinklo optimizavimo reforma, todėl profesinėse mokyklose vyksta restruktūrizavimo ir darbuotojų skaičiaus optimizavimo procesai; b) mažėjant bendram mokinių skaičiui Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklų sistemoje, aštrėja konkurencija dėl mokinių priėmimo tarp profesinių mokyklų.

2. Atsižvelgiant į magistro darbe atliktą tyrimą, galima išskirti šias profesinių mokyklų veiklos tobulinimo kryptis: a) racionaliai įgyvendinti profesinių mokyklų tinklo optimizavimo reformą, b) užtikrinti prieinamą, kokybišką, rinkos poreikius atitinkantį profesinį mokymą.

Praktinis tyrimo reikšmingumas: suformuota ir pagrįsta konkrečios profesinės mokyklos veiklos strateginio valdymo programa gali būti adaptuota ir kitoms panašaus profilio Lietuvos profesinėms mokykloms.

Magistro darbo struktūra. Magistro darbą sudaro įvadas, trys dalys, išvados, rekomendacijos, mokslinės literatūros ir dokumentų sąrašai bei priedai. Vizualiai magistro darbo struktūra pavaizduota schema metodologinėje darbo dalyje.

1. PROFESINĖS MOKYKLOS VEIKLOS STRATEGINIO VALDYMO TEORINIAI PAGRINDAI

1.1. Organizacijų charakteristikos

1.1.1. Organizacijos tipas pagal strateginio planavimo procesą

Prieš rengiant strateginį planą reikia atsakingai, tinkamai išnagrinėti organizacijos formą bei nustatyti organizacijos tarpusavio santykius, valdymo sistemą ir kita. Organizacinė valdymo forma padeda organizacijoje palaikyti tvarką, kurioje vykdoma funkcijų įvairovė: kontrolė, pareigų paskirstymas, išteklių paskirstymas, žinių paskleidimas, komunikavimas, įvairių procesų valdymas.

Keičiantis vadybos mokslui, tyrinėjant organizacijas pagal evoliucinio modelio stadijas, išskiriamos trys organizacijų formos: hierarchinė (H-forma), rinkos (M- forma), tinklo (N- forma) (A. Vasiliauskas, 2006).

Hierarchinė (H-forma). Šios formos organizacijoms būdinga tai, kad jose strategija formuojama organizacijos viršūnėse, po to ji nuleidžiama žemyn per visą organizacijos struktūrą. Šio tipo įmonėse yra daugiapakopė organizacinė struktūra, kur griežtai reglamentuotas pavaldumas ir priklausomybė. Vyrauja nusistovėjęs komandavimo principas „iš viršaus į apačią“. Planavimas būna racionalus ir itin formalizuotas. Vadovavimas supaprastintas, naudojantis technokratiniais metodais. Hierarchija reikalinga dėl darbų koordinavimo būtinybės, ekonominio nestabilumo, noro išlaikyti kuo mažesnius kaštus, palaikant tvarką organizacijoje. Vadovų pagrindinės funkcijos motyvuoti, koordinuoti, planuoti, rinkti reikalingą informaciją, paskirstyti darbus, priimti sprendimus, atlikti eksperto vaidmenį, nustatyti tikslus, numatyti ir nurodyti kryptį, kontroliuoti. Kuo aukštesnis struktūrinės grandies vadovas, tuo mažiau žinantis konkrečių techninių dalių.

Antroji mokslininkų išskirta organizacijų forma yra *rinkos (M-forma)*. Tai tarpinė tarp hierarchijos ir tinklų organizacijos forma, kurioje dalijamasi bendrais tikslais, struktūriniai elementai turi tą pačią horizontalią poziciją, tą pačią valdžią bei vadovavimą lemiantį balsą. Tokioje organizacijoje kontrolės funkciją atlieka elementai, kuriems tai priklauso pagal pareigines funkcijas. M-formos modelio organizacijoje klientai atskiriami nuo tiekėjų. Organizacijos struktūriniais elementams motyvacija, varomoji jėga yra atlygis už darbą. Jei mechanizmas veikia teisingai, tai kiekvienas asmuo dėl siekiamos asmeninės gerovės padidins ir organizacijos pelną. Tokiose įmonėse kuriami savarankiški pelno, investicijų centrai. Rinkos santykiams nereikalinga griežta valdžia ir kontrolė, gali būti laisvesnės formos hierarchinio valdymo apraiškų. Vadovų pareiga – visiems atvejams sukurti taisykles, tačiau kyla abejonių, ar jos teisingos.

Tinklo formos organizacijoms būdinga tai, kad čia didelės organizacijos suskaidomos į mažesnius centrus, padalinius, skyrius. Ši organizacijos forma susidariusi kaip alternatyva hierarchijos ir rinkos formoms. Šioje formoje vyrauja savarankiškumo ir lygiateisiškumo pagrindu sukurti tarpusavio santykiai. Organizacijos tvirtumo pagrindas – abipusis pasitikėjimas. Įmonės varomoji jėga - darbuotojų (visų) motyvacija ir noras kažką reikšmingo atlikti, būti naudingiems. Tikslams įgyvendinti buriama į tinklus ieškant, pritraukiant kuo daugiau bendraminčių. N- modelio organizacijose dėmesys yra nukreipiamas į socialinį, ekonominį bei jėgos santykį tarp mažųjų organizacijų bei jų kolektyvinius santykius organizacijos ašies atžvilgiu. Vietinės valdžios organizacijos paprastai visos drauge ir atskirai teikia paslaugas specifinėms socialinėms grupėms, kurių nariai yra daugelio organizacijų klientai, jos skatinamos formuoti partnerinius santykius su

kitomis institucijomis, kad užsitikrintų centrinės valdžios finansavimą. Šios formos organizacija tiesiogiai atitinka vietinio valdymo poreikius.

Išnagrinėjus mokslinę literatūrą galima teigti, kad Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio ir paslaugų mokykla (toliau – profesinė mokykla) turi hierarchinės ir N-formos organizacijos apraiškų. Buvo minėta, jog hierarchinėje organizacijoje vyrauja griežta pavaldumo forma. Profesinėje mokykloje sudarytos organizacijos struktūros remiasi griežtu pavaldumo principu: vadovai ir pavaldiniai. Čia vyrauja komanda iš viršaus į apačią. Vadovas vykdo kontrolę, nustato tikslus, kuria planus, paskiria darbus, priima sprendimus. Tačiau pastebėta, kad keičiantis politinei, ekonominei ir socialinei aplinkai organizacijai, norinčiai išlikti, dėl griežtos kontrolės ir hierarchijos ši forma yra ydinga. Pastaruoju metu matoma N-formos organizacijos apraiškų. Norėdamos išlikti profesinės mokyklos ieško bendraminčių, jungiasi į centrus su skyriais, kuria įvairias bendraminčių asociacijas. Kaip ir būdinga tinklo formos organizacijai, darbuotojų santykiai grindžiami lygiateisiškumo, savarankiškumo pagrindu.

1.1.2. Organizacijos tipas pagal veiklos pobūdį

Pagal veiklos pobūdį ir jų poveikį strategijai organizacijos gali būti suskirstytos į septynis tipus (A. Vasiliauskas, 2006):

Verslo organizacija. Šių įmonių formavimo struktūroms nėra iškeltų apribojimų, vadovauja verslininkai, akcininkai, kurie įmonės strategijas kuria pagal savo vizijos supratimą. Tokių įmonių strategijos būna lanksčios, lengvai prisitaikančios nuolat besikeičiančioje aplinkoje. Kiekvienas darbas organizacijoje turi būti organizuotas.

Mechaninė organizacija. Šiam tipui priskirtinos gamybinės organizacijos, siekiančios didinti įmonės efektyvumą, produktyvumą. Tai griežtos subordinacijos, taisyklių ir procedūrų organizacija, daug administracijos, personalo specialistų, kurie rengia standartizacijos dokumentus, planuojančius organizacijos veiklą. Organizacijoje procedūros formalizuotos, darbai specializuoti, vyrauja griežta subordinacija, taisyklės ir procedūros.

Profesionali organizacija. Ši organizacija koordinuoja savo veiklą per vienodus kvalifikacinius reikalavimus, vienodą parengimo sistemą ir specialistų socializaciją organizacijoje. Didžiausias organizacijos variklis – profesionalai, aukštos kvalifikacijos ir savo srities didelės kompetencijos specialistai. Čia ribota kontrolė, geri ryšiai su aplinka, struktūra decentralizuota, skatinamas kolektyvinis darbas ir sprendimų priėmimas.

Diversifikuota organizacija. Centrinė organizacijos buveinė nustato pagrindines kryptis, o filialai ir skyriai kuria savas strategijas. Šio tipo organizacijose kiekvienas filialas yra autonomiškas. Tokia struktūra įgalina sukurti visą galimų strategijų alternatyvų spektrą ir pasirinkti pačią efektyviausią bei perspektyviausią. Gerai sprendžiamos aprūpinimo problemos, finansiniai ištekliai kaupiami ir skirstomi pagal poreikius.

Inovacinė organizacija. Vykstant aplinkos pokyčiams, išryškėjus vidinei priešpriešai atsiranda poreikis organizacijai keistis. Plėtojant ir diegiant naujas, inovatyvias technologijas, bandoma išlaikyti konkurenciją, naujovės suteikia išskirtinę reikšmę. Organizacija įgauna naujos – inovacinės organizacijos – tipą. Šios įmonės struktūroje nėra išsiskiriančių ryškių pagalbinių tarnybų, ji decentralizuota, veikla organizuojama per vadovus ir pasitelkus matricines struktūras. Trūkumas

tas, kad darbai paskirstomi netolygiai, brangiai kainuoja sprendimų priėmimas. Veiklos strategija atsiranda savaime ir įgyvendinama operatyviai.

Misionieriškoji organizacija. Paremta ideologija, dominuoja nusistovėjusios bendros vertybės, priimtinos tik ilgalaikės strategijos, ryški socialinė atsakomybė, į strategijos kūrimą įtraukiami visi darbuotojai. Organizacijos tikslas – ilgalaikė strategija, orientuota į konkurencingumą ir ilgalaikę veiklą.

Politinė organizacija. Organizacijoje visada atsiranda asmenų ir grupių, siekiančių valdžios. Tokioje įmonėse nėra koordinacijos, stabilių struktūrų. Kiekvienas organizacijos elementas rūpinasi tik asmeniniais interesais. Būna sunku sukurti subalansuotą strategiją, nes dominuoja individualios ir grupinės strategijos.

Atlikus mokslinės literatūros analizę galima teigti, jog Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio ir paslaugų mokyklą tiktų priskirti profesionalios organizacijos tipui. Įstaigai būdinga standartizacija: standartizuotos mokymo programos, darbuotojų pareigybės. Organizacijos veikla koordinuojama per vienodus kvalifikacinius reikalavimus: mokytojas, vyr. mokytojas, metodininkas, ekspertas, bendrojo ugdymo dalykų mokytojai, profesijos dalykų mokytojai. Rengiamoms specialybėms nustatytos – siekiamos kompetencijos. Organizacijos darbuotojai (mokytojai) tiesiogiai bendrauja su savo klientais (mokiniais). Pasireiškia grupinio darbo protegavimas. Tai įvairios metodinės grupės, įvairių veiklų darbo grupės (lankomumui, motyvacijai, metinei veiklai įvertinti ir kt.).

1.1.3. Organizacijos vertybės

Pasak Z. Monkevičienės ir kt. (2009), organizacijos vertybės, reiškiančios esminius veiklos principus, vaidina svarbų vaidmenį organizacijos valdyme, įtakodamos strateginį organizacijos vystymąsi. Kad ir ką organizacija pasirinktų, visada atsiranda vertybinis aspektas.

Analizuojant organizacijos strategijas, išryškėja požiūris į organizacijos misiją, kurioje pastebima vertybių integracija. Organizacijos misija, pagrįsta vertybėmis, tampa atspirties tašku, padedančiu formuoti ir pasiekti strateginius tikslus.

Jeigu organizacijos strategija suprantama kaip sprendimų priėmimo procesas, o tai tampa principais, kuriais vadovaujantis priimami atitinkami sprendimai, vertybės yra strategijos formavimo veiksnys, parodantis, kaip organizacija turėtų elgtis.

Kai strategija suprantama kaip veiklos gairės ar vizija apie ateitį, o vertybės strategijai kurti paimtos kaip formavimo priemonė, tai strategija nurodo savotišką ateities sprendimų planą, o vertybės padeda įvertinti galimas alternatyvas ir kai kurias iš jų pasirinkti.

Mokslininkai Z. Monkevičienė ir kt. (2009) teigia, kad vertybės yra organizacijos kultūros išraiška, parodo jos identitetą, per ką įmonė atsiskleidžia. Šias vertybes per ilgą laiką suformuoja patys darbuotojai, jos apibūdina santykius su klientais, partneriais, kolegomis, jos netgi įtakoja sprendimų priėmimą, apibrėžtos vertybės parodo organizacijos privalumus. Todėl formuojant organizacijos strategijas būtina įtraukti.

Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio ir paslaugų mokyklos strategijoje aiškiai apibrėžtos šios organizacijos vertybės: pareiškumas, darbštumas, pagarba kitam, sąžiningumas, bendradarbiavimas, lojalumas mokyklai. Kad išauklėtų, išugdytų pareiškimą, atsakingą ir darbštų darbuotoją, darbininką ar tiesiog pilietį, mokytojas, aptarnaujančio personalo darbuotojas taip pat

turi būti išsiugdęs šias vertybes. Jas organizacijos darbuotojai išskyrė kaip pagrindines, apibūdinančias organizacijos kultūrą, identitetą.

1.1.4. Organizacijos branda

Kuriant organizacijos strategiją, įtakos turi jos veiklos brandumo ar gyvavimo ciklo etapai. Organizacijos amžius pasireiškia per veiklos patirtį, brandą. Branda apibūdinama kaip tam tikros veiklos kokybinis lygis arba būseną, lemianti organizacijos gebėjimą įgyvendinti išsikeltus tikslus. Sprendimų priėmimo momentais brandi organizacija išgyvena mažiau kritinių situacijų. Išskiriami tokie pagrindiniai veiksniai, lemiantys organizacijos brandos įtaką jos strategijai: organizacijos amžius, dydis, gyvavimo ciklo etapas, augimo tempai, veiklos perspektyva.

Kiekvienos organizacijos vystymosi etapai yra ankstesnių laikotarpių retrospektyva ir būsimųjų perspektyva, priežastis. Organizacijos strateginiai sprendimai, padaryti viename vystymosi etape, tiesiogiai nulemia patirtį formuojant būsimųjų laikotarpių veiklą.

Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio ir paslaugų mokyklą galima priskirti prie brandžios organizacijos. Tai 1810 m. įsteigta žemės ūkio profesinė mokykla, laikanti tradiciją – rengti žemdirbiškas profesijas. Tai vidutinio dydžio organizacija, kurioje mokosi 212 mokinių, yra 67 etatiniai darbuotojai. Gyvavimo ciklo etapą galima įvardinti kaip nuolatinių pokyčių, nes organizacijai didelę įtaką daro vykdoma švietimo sistemos reforma.

1.1.5. Organizacijos misija, jos pagrindimas

Esminiai strategijos formavimo elementai yra vizija, misija ir tikslai, kuriais remiantis rengiami tolimesni strateginio formavimo ir realizavimo etapai.

Misijos nustatymas ir susitarimas dėl jos yra siejamas su daugeliu pranašumų. Organizacijos misijos nustatymas įpratina darbuotojus sutelkti dėmesį į tikrai svarbius dalykus: apibrėždama misiją institucija nusistato (įvardija) savo paskirtį, misija suteikia didesnę dėmesį organizacijos filosofijai ir vertybėms.

Pasak M. Arimavičiūtės (2005), misija atskleidžia pagrindinius dalykus apie instituciją, apibrėžia organizacijos egzistavimo priežastį: ką stengiasi pasiekti, kokia filosofija ir vertybės, kas įkvėpimo šaltinis, tai organizacijos idealus tikslas.

R. Korsakienė ir V. Grybaitė (2012) pažymi, kad misijos formuluotės gali skirtis formatu, turiniu, ilgiu, tačiau efektyvi misijos formuluotė atskleidžia tokius komponentus: vartotojus, produktus (paslaugas), rinką, technologijas, dėmesį išlikimui, konkurencinį pranašumą, įvaizdį visuomenėje, reputaciją, darbuotojus.

M. Arimavičiūtės (2005) įsitikinimu, pasikeitus aplinkybėms, organizacijai reikia iš naujo įvertinti savo misiją ir ją patikslinti atsakant į keletą klausimų: kas mes esame, kokius pagrindinius socialinius ir politinius poreikius turime patenkinti ar kokias socialines ir politines problemas išspręsti, kaip į tai reaguosime, kaip reikėtų patenkinti suinteresuotų asmenų poreikius, kokia organizacijos filosofija ir pagrindinės vertybės, kas mus išskiria iš kitų institucijų?

Išanalizavus teoriją apie organizacijos misijos formavimą, jos pagrindinius komponentus, galima teigti, kad formuojant Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio ir paslaugų mokyklos misiją yra atsižvelgta į klientų interesus, šiuo atveju – mokinių, būsimųjų specialistų. Misijoje įvardintas dėmesys išlikimui – ilgalaikė perspektyva rengti kvalifikuotus darbuotojus: aiškiai apibrėžta rinka – Lietuvos ir ES ūkiai, kuriems teikiama paslauga – kvalifikuotų darbuotojų rengimas. Aiškiai suformuluota ir apibrėžta organizacijos misija įstaigos strategijoje skamba taip: „Rengti kvalifikuotus darbuotojus Lietuvos ir Europos Sąjungos ūkio reikmėms. Padėti suprasti mokymosi visą gyvenimą svarbą ir skatinti siekti naujų kompetencijų ir kvalifikacijų“.

1.1.6. Organizacijos vizija ir jos pagrindimas

Vizija yra patikimas, realus organizacijos ateities vaizdas. Vizija atsako į klausimą, kokie mes norime būti, ko siekiame? Pasak R. Korsakienės ir V. Grybaitės (2012), svarbu, kad vadovai turėtų aiškia viziją, ko įmonė siekia. M. Arimavičiūtės (2005) teigimu, apibūdinant institucijos viziją turėtų būti atsakyta į tokius klausimus: kuo organizacija bus naudinga jos dirbantiems, aplinkai, socialinei sistemai, kokie jos pranašumai, kokia bus organizacijos sandara, kokie bus jos darbuotojai? Autorė pabrėžė, kad vizijos kūrimas organizacijai nebūtinai, tačiau efektyviai dirbdama įmonė ją turi turėti. Mokslinėje literatūroje nurodoma, ką formuojama vizija turi apimti: misiją, filosofiją, vertybes, tikslus, pagrindines strategijas, veiklos kriterijus, sprendimų priėmimo taisykles, etikos standartus. Kad vizija atliktų savo paskirtį, ją reikia paskelbti visiems organizacijos darbuotojams ir suinteresuotiems asmenims. Gera, teisinga vizija pasižymi orientacija į geresnę ateitį, žmonių motyvacija tikėti ir svajoti, apeliacija į bendras vertybes, teigiamais rezultatais, entuziazmo žadinimu.

Vertinant geros vizijos formulavimą, yra išskiriami tokie kriterijai: *Numatymas* – kokia fantazija ir tikrovė atspindima vizijos formuluotėje, koks apimamas laikotarpis? *Platumas* – kaip plačiai vizijoje atspindimos jėgos, sukeliančios pokyčius? *Susitarimas* – kokių problemų gali kilti, jeigu institucija turės keletą ateities vizijų? *Unikalumas* – ar vizijos formuluotė nustebins konkurentus? *Veiksmingumas* – ar yra svarbiausias susitarimas dėl reikalingų artimiausių žingsnių?

Remiantis išanalizuota teorija, tiriant Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio ir paslaugų mokyklos viziją pastebėta, kad joje yra apibrėžti pagrindiniai geros vizijos formulavimo elementai. Mokyklos vizija pasižymi orientacija į geresnę ateitį: tai „baigęs mokslus turi galimybę sėkmingai įsidarbinti vietiniame ar tarptautiniame versle“. Apibrėžta ir žmonių motyvacija tikėti ir svajoti – lanksti mokykla, „kiekvienas baigęs mokslus turi galimybę“. Išskirtos tokios vertybės kaip draugiškumas, lankstumas, patrauklumas. Vizija pabrėžia teigiamus rezultatus, žadina entuziazmą – „draugiška, lanksti, patraukli, kiekvienas baigęs turi galimybę įsidarbinti vietiniame ar tarptautiniame versle.“ Pabrėžiamas pranašumas prieš konkurentus: „patraukli šiaurės Aukštaitijos regiono mokykla“. Profesinės mokyklos vizija apibrėžta, darbuotojai ir mokiniai su ja supažindinti, vizija parašyta ir viešai skelbiama stende. Profesinės mokyklos vizija – „Draugiška, lanksti ir patraukli šiaurės Aukštaitijos regiono žemės ūkio mokykla, kurioje kiekvienas baigęs mokslus turi galimybę sėkmingai įsidarbinti vietiniame ar tarptautiniame versle“.

1.1.7. Organizacijos strateginiai tikslai

Strateginiai tikslai dar gali būti vadinami strateginėmis kryptimis, nes parodo pokyčių ateityje galimybes. Tikslai apibūdina pageidaujamą ateities situaciją, kurią organizacijai būtina pasiekti per

tam tikrą laikotarpį. Keliami strateginiai tikslai turi būti pagrįsti misija, orientuoti į klientus, sietis su pagrindinėmis išorės ir vidaus problemomis, aiškiai suvokiami visuomenei.

Rengiant organizacijos strategijas apibrėžiami strateginiai tikslai. M. Arimavičiūtės (2005) teigimu, nustatant strateginius tikslus siekiama pasirinkti situaciją, kurią reikia pakeisti. Tai gali būti inovacijų diegimas, technologijų modernizavimas. Pokyčių krypties nustatymas apibūdina veiklos kryptį ir siektinus rezultatus. Prioritetų nustatymas parodo, kam organizacija turi skirti laiką, gebėjimus ir išteklius, susikoncentruojama į svarbiausius dalykus. Tikslai parodo aišką kryptingumą. Autorė pataria strateginius tikslus skirstyti į du tipus: nukreiptus į programos esmę arba susijusius su instituciniais ar administraciniais veiksniais. Taip pat mokslininkė teigia, kad pagrindinė strateginių tikslų funkcija – nustatyti galutinę visos organizacijos arba programos kryptį ir sujungti atskirų operacinių vienetų ir asmenų pastangas.

Mokslininkų A. Vasiliausko (2006), S. Šiupinsko (2003) teigimu, organizacijos tikslus priimtina dalyti į dvi dalis, svarbia ir reikalinga strategijoje: finansiniai ir strateginiai tikslai. Autoriai pabrėžia, kad tikslai negali prieštarauti vieni kitiems.

Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio ir paslaugų mokyklos strategijoje iškelti du tikslai:

1. Paruošti besimokančiuosius sėkmingai karjerai, suteikiant jiems reikalingų bendrųjų ir profesinių kompetencijų;

2. Užtikrinti saugią ir jaukią mokyklos aplinką, atnaujinant ir plėtojant naujausiomis technologijomis grįstą mokymo(si) bazę, nuolat keliant mokytojų kvalifikaciją.

Kaip matyti, mokyklos tikslai suformuluoti gana aiškiai, visuomenei suprantami. Tikslai puikiai nusako pageidaujamą ateities situaciją – paruošti sėkmingai karjerai, atnaujinant ir plėtojant naujausiomis technologijomis grįstą mokymosi bazę. Šie tikslai susieti su mokyklos misija - rengti kvalifikuotus darbuotojus vietiniam ir ES verslui, taip pat suprasti mokymosi visą gyvenimą svarbą. Pirmame tikslu tiesiogiai pabrėžiamas rengimas karjerai, suteikiant reikalingų bendrųjų ir profesinių kompetencijų. Tikslai orientuoti į klientą. Matome, kad organizacijos dėmesys skirtas mokiniui ir jo aplinkai. Orientacija nukreipta į kliento kompetenciją, karjerą, saugią, jaukią, atsinaujinančią aplinką.

1.2. Profesinės mokyklos veiklos strateginio valdymo pagrindai

Strateginis valdymas – nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą. (A. Vasiliauskas, 2006). Anot E. Smilgos ir kt. (2015), strateginio valdymo suvokimas visų pirma prasideda nuo organizacijoje esančių valdymo klaidų identifikavimo. Laiku neidentifikavus, jos gali stabdyti organizacijos vystymąsi, o kai kuriais atvejais net savaiminę (ne kryptingą) organizacijos raidą.

1.2.1. Reikalavimai strategijų kūrėjams

L. Gudonavičius, V. Bartosevičienė, G. Šaparnis (2009) teigia, kad strategijų kūrimo procesas sparčiai plėtojasi ir sudėtingėja. Šiandieną nesistengiama išgryninti vienos, tobulos formuluotės ar teorijos. Naujai analizuojant iškeltus klausimus, bandoma ieškoti sprendimų, kokios strategijos juos atspindėtų. Tokių sprendimų kokybė gali būti suprantama kaip imperatyvų, t.y. nurodymų,

reikalavimų, paliepiamų funkcija, besiremianti informacija, reikalinga sprendimams priimti. Autoriai išskiria imperatyvus (įsakymus, paliepiamus) strategijos modeliotojams.

Mokėjimas modeliuoti situaciją. Strategijos kūrėjai turi gebėti surasti racionalią strategiją, mokėti panaudoti gerai žinomas strateginio planavimo priemones: analizę, sėkmės veiksnius, SSGG analizę, veiklos segmentavimą.

Sugebėjimas atskleisti pokyčių įmonėje būtinybę. Būti pasirengusiems reaguoti į pasikeitimų tendencijas, gebėti perteikti darbuotojams strategijos būtinumą, tobulinti darbuotojų kompetencijas, ugdyti jų savarankiškumą, kūrybiškumą, komunikavimą.

Sugebėjimas parengti pakeitimų strategiją. Strategai turi mokėti valdyti prognozavimo instrumentariją ir sugebėti rašyti įvairius scenarijus.

Pakeitimų laikotarpiu gebėti taikyti patikimus metodus. Strategijos kūrimo priemonių visumą sudaro strateginiai modeliai, pagrįsti operacijų tyrimo metodais.

Sugebėti įgyvendinti strategiją. Organizacijos darbuotojai turi būti kūrybingi, komunikuoti vieni su kitais, sugebėti siekti ilgalaikių tikslų, skirti tinkamą dėmesį teikiamai paslaugų kokybei ir kiekybei, sugebėti rizikuoti ir sėkmingai susidoroti su dviprasmybėmis ir netikrumais.

Antreprenerinių imperatyvų svarba strateginei lyderystei. Išlaisvinta, lanksti dominuojanti mąstysena ir logika pasirengusios pasinaudoti išorinėmis galimybėmis, kuriant stiprius pajėgumus inovacijoms.

Teigiami veiklos rezultatai nėra pasiekimas vien tik dėl didelio verslininko verslumo. Svarbu priimti tinkamus sprendimus sukurtai strategijai įgyvendinti. Strateginių sprendimų kokybė labai priklauso nuo to, koku lygiu tenkinami reikalavimai.

Įsigilinus į šiuos reikalavimus strategijų kūrėjams, susidaro išvada, kad tiek Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio ir paslaugų mokykloje, tiek ir Lietuvos profesinio rengimo sistemoje labai trūksta specialistų, kurie tenkintų strategijų kūrėjų reikalavimus.

1.2.2. Išorinės aplinkos strateginė analizė

Viena iš svarbių strateginio proceso grandžių yra išorinės aplinkos strateginė analizė. Išorinės aplinkos strateginės analizės tikslas yra nustatyti svarbiausius išorinės aplinkos veiksnius ir galimą jų įtaką organizacijai, sudaryti galimybių, kuriomis galėtų pasinaudoti organizacija, ir grėsmių, kurių reiktų vengti, sąrašą. Organizacijai išorinės aplinkos analizė padeda tiksliau įvertinti galimą riziką bei veiklos galimybes, nustatyti, kokios esamos ir būsimos ekonominės, techninės ir kitos verslo sąlygos.

Daugelio viešųjų įstaigų strateginio valdymo proceso atskaitos taškas yra organizacijos misija, kurią veikia viešųjų įstaigų veiklą reglamentuojantys teisių aktai ir juose pateikti veiklų apribojimai. Kiekvieną įmonę supa konkurencinė, dar vadinama mezo aplinka, makro (bendroji) arba nacionalinė, tarptautinė ir globalinė aplinka. Toks aplinkų grupavimas priklauso nuo to, kokie įmonės tikslai keliami tiriamai aplinkai. Organizacijos išorinės ir vidinės aplinkų analizės atliekamos pagal konkrečios įstaigos paskirtį ir įgaliojimus.

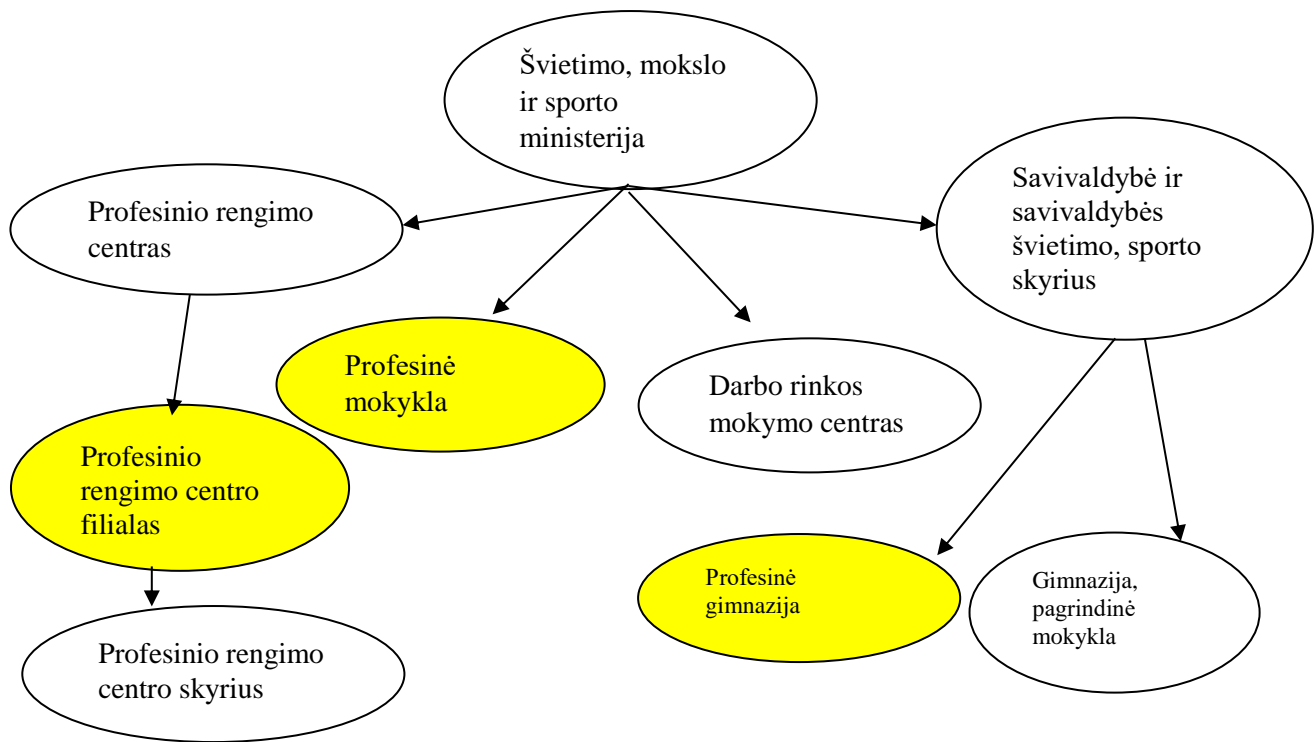
Pasak A. Vasiliausko (2006), išorinės aplinkos išskyrimas tai pačiai organizacijai yra sąlyginis, nes priklauso nuo nagrinėjamos problemos. Pagrindinė išorinės aplinkos tyrimo sritis yra PEST analizė. Pagrindinis jos tikslas yra įvertinti išorinės aplinkos faktorius, tendencijas, galimybes ir grėsmes, galinčias paveikti organizacijos veiklą. Svarbiausi PEST kintamieji yra ekonominė, technologinė, politinė ir teisinė bei sociokultūrinė aplinkos. Analizuojant išorinius veiksnius, nustatomi ir ištiriami įmonės išorinės aplinkos veiksniai bei įvertinamas jų galimas poveikis strateginei veiklai bei įmonės sėkmei. M. Arimavičiūtės (2005) teigimu, išorinių veiksnių analizė apima ne tik esamų veiksnių tyrimą, bet ir tų veiksnių kitimo priežasčių analizę, kitimo tendencijų nustatymą, siekiant numatyti verslo galimybes ir grėsmes, susijusias su išorinės aplinkos permainomis.

PEST analizė apima keturis pagrindinius makroaplinkos aspektus: politinį ir teisinį, ekonominį, socialinį ir kultūrinį, technologinį. Ekonominiai veiksniai turi tiesioginę įtaką organizacijų strategijai. Prie ekonominių veiksnių galima priskirti BVP augimo tempą, infliaciją, užimtumą, palūkanų normą, izdo politiką, gyventojų disponuojamų pajamų tendencijas, darbo jėgos našumą. Įmonės strateginiai sprendimai negali būti vienodi ekonominio augimo ir nuosmukio metais. Infliacija įtakos organizacijas, kurių rodikliai jautriai reaguoja į kainų svyravimą. Situacija darbo rinkoje, bedarbystės lygis, jos struktūra ir tendencijos svarbios įmonėms, susijusioms su didelėmis darbo jėgos sąnaudomis. Palūkanų norma įtakoja organizacijos strateginius sprendimus, projektų finansavimo galimybes. Socialiniams, kultūriniais, demografiniais veiksniais priskirtini: gimstamumas, pajamų pasiskirstymas, socialinis mobilumas, gamtos saugos problemos, gyvenimo stiliaus pokyčiai. Šie veiksniai turi įtakos žmonių gyvenimo būdui, skirtingų paslaugų, produktų vartojimui, skirtingų strategijų poreikiui. Visų organizacijų veiklą veikia įstatymai, įvairūs teisės aktai, kurie reglamentuoja organizacijos veiklos sąlygas, darbo santykius, mokesčius ir t.t. Politiniai – teisiniai veiksniai įmonėms gali būti ir galimybėmis, pvz.: kaip saugumo garantas tam tikra teisinė bazė, ir grėsmės mažoms organizacijoms, pvz.: įstatymai, palankūs „verslo banginiams“. Technologiniai pokyčiai kai kurioms organizacijoms suteikia naujų galimybių, kitoms sukelia grėsmių. Technologiniai pokyčiai, atradimai turi didelį poveikį organizacijoms. Technologinės galimybės išryškina daugumą įmonės stiprybių ir formuojant organizacijos strategiją, parodo, kaip organizacija geba prisitaikyti prie technologijų naujovių, kaip taiko praktikoje.

Įmonės strateginiai vidaus veiksniai gali būti analizuojami remiantis funkcinio požiūriu (atskirų funkcinių sričių – marketingo, pardavimų, finansų, paskirstymo – veiksnių analizė) ir vertės grandinės požiūriu (nagrinėjamos atskiros įmonės veiklos rūšys, siekiant aprūpinti vartotojus gaminiais ir teikti paslaugas). Pagrindinis organizacijos vidinės būklės įvertinimo būdas yra SSGG (SWOT) analizė: stiprybės (ištekliai, sugebėjimai ir kiti pranašumai prieš konkurentus), silpnybės (ištekliai, meistriško sugebėjimo, finansų silpnosios pusės), galimybės (palankios sąlygos organizacijai išorės aplinkoje), grėsmės (nepalankūs veiksniai išorės aplinkoje). SSGG analizė padeda organizacijai identifikuoti reikšmingiausius vidinės aplinkos faktorius, galinčius lemti veiklos efektyvumą.

Svarbiausias abiejų analizių tikslas yra identifikuoti esminius vidinės bei išorinės aplinkos veiksnius, galinčius paveikti organizaciją.

Ugdymą organizuojančių įstaigų tinklo skėtinę organizacijos schemą (žr. 1.2.2.1 pav.) sudaro Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerija. Jai pavaldžios švietimo paslaugas teikiančios įstaigos: darbo rinkos mokymo centrai, profesinio rengimo centrai, profesinės mokyklos, savivaldybių Švietimo ir sporto skyriai.



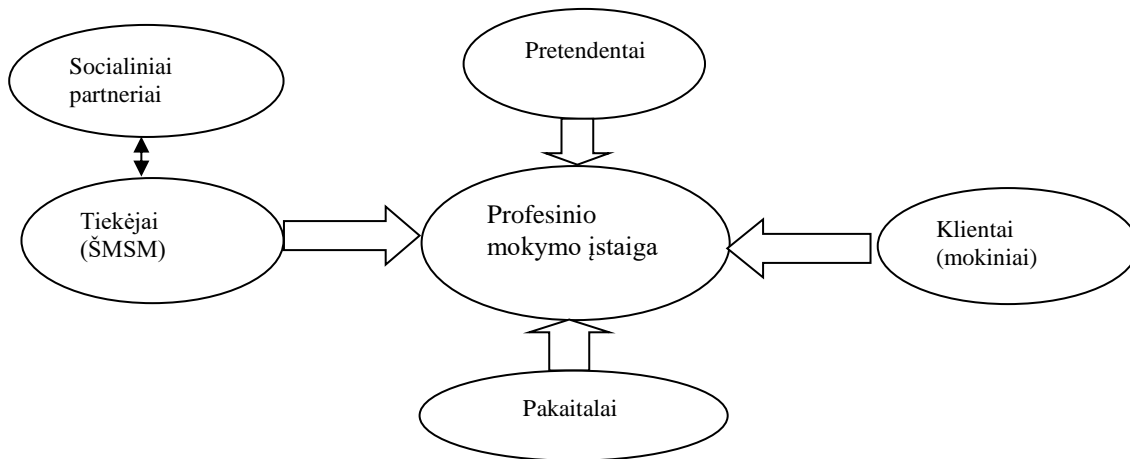
1.2.2.1 pav. Profesinės mokyklos aplinkos organizacinė struktūra
Sudaryta darbo autorės

1.2.2.1 paveiksle geltona spalva pavaizduotos Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio ir paslaugų mokyklos galimos strategijos. 2018 metais ši mokykla nagrinėjo tris galimas strategijas: ji galėjo tapti profesine gimnazija, profesinio rengimo centro žemės ūkio filialu bei galėjo siekti savarankiškos profesinės mokyklos statuso. Tačiau 2019 metais Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio ir paslaugų mokykla reorganizuota jungimo būdu į Panevėžio profesinio rengimo centro Joniškėlio žemės ūkio padalinį.

1.2.3. Profesinės mokyklos Porterio penkių konkurencinių jėgų modelis

Prie išorinės aplinkos tyrimo srities priskiriamas ir M. Porterio penkių jėgų modelis. Bendriausias šios analizės principus galima pritaikyti ir ne pelno siekiančioms organizacijoms, kurios tarpusavyje konkuruoja dėl finansavimo, dotacijų ir pan. Konkurencijos supratimas svarbus todėl, kad bet kuri organizacija yra veikiamą vienos ar kitos konkurencinės jėgos. Penkių konkurencinių jėgų modelis leidžia organizacijos strategijos kūrėjams atsakyti į klausimą, kaip išvengti neigiamo konkurencijos poveikio (A. Vasiliauskas, 2006).

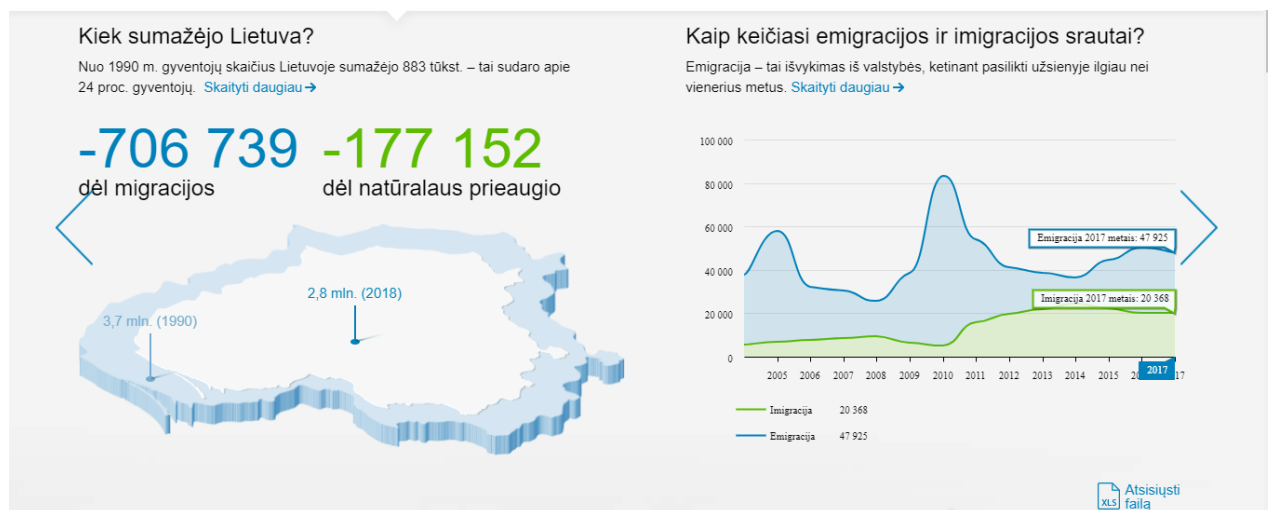
Porterio penkių konkurencinių jėgų modelyje apibrėžiamos penkios bazinės jėgos (klientai, tiekėjai, pakaitalai, konkurentai, nauji konkurentai), darančios įtaką organizacijos veiklai. Jos tikslas – atskleisti, kaip organizacija turi kurti savo strategiją, kad išnaudotų išorinėje aplinkoje susiklosčiusias palankias aplinkybes, išsilaikytų stiprioje konkurencinėje kovoje ir sėkmingai įveiktų kitas aplinkoje išskylančias grėsmes. Profesinės mokyklos Porterio penkių konkurencinių jėgų modelis pavaizduotas 1.2.3.1 paveiksle.



1.2.3.1 pav. Profesinės mokyklos Porterio penkių konkurencinių jėgų modelis
Sudaryta autorės adaptuojant Porterio penkių konkurencinių jėgų modelį (A.Vasiliaskas, 2006)

M.Porterio nuomone, į organizacijos konkurencinių jėgų lauką įeina:

Klientai. Profesinė mokykla kasmet atsiduria vis sunkesnėje situacijoje komplektuodama grupes. Nemotyvuotas jaunimas renkasi emigraciją ar laikinų ne kvalifikuotų darbininkų padėtį, atidėdamas mokslus vėlesniam laikui. Kaip pasikeitė Lietuvos demografinė situacija, parodyta 1.2.3.2 paveiksle:



1.2.3.2 pav. Lietuvos demografijos tendencijos 1990 – 2018 m.

Šaltinis: (Migracijos tendencijos, 2019)

Tiekėjai – jų galios įtaka be galo didelė mokyklos plėtoje ir išlikimui. Pagrindinis profesinės mokyklos tiekėjas (finansų) yra Švietimo, mokslo ir sporto ministerija. Nuo šios įstaigos strateginių planų ir politikos priklauso skiriamos lėšos mokyklai išlaikyti ir projektams, programoms finansuoti. Trūkstant lėšų mokymo bazei, infrastruktūrai išlaikyti ir atnaujinti, mokykla tampa nepatraukli ir nekonkurencinga.

Pretendentai - tobulindama programas, siekdama aukštesnės ugdymo kokybės, profesinė mokykla ieško socialinių partnerių. Prisitaikydama prie darbo rinkos poreikių, mokykla įteisina pameistrystės mokymosi formą.

Pakaitalai – grėsmę konkurencinėje kovoje kelia naujos ugdymo įstaigos: darbo rinkos mokymo centrai, užimtumo tarnybų organizuojami mokymai. Laikiniai netekę darbo asmenys, kreipdamiesi į

užimtumo tarnybas, pasinaudodami programomis, per trumpą laiką įgyja naują kvalifikaciją ir grįžta į darbo rinką. Ši mokymosi forma labai patraukli nemotyvuotiems asmenims.

1.2.4. Inovacijų įtaka strateginiam profesinės mokyklos veiklos tobulinimo valdymui

Vis dažniau inovacijos naudojamos kaip vienas iš pagrindinių konkurencingumą skatinančių veiksnių. Inovacijos pritaikomos įvairiose srityse: kuriant naują produkto dizainą, naujus medžiagų panaudojimo derinius, naujus technologinius sprendimus, naujas produktų ar paslaugų savybes ir pan. Naujo produkto ar paslaugos sėkmė priklauso nuo to, kaip greitai jie pasklinda rinkoje ir kaip greitai jais ima naudotis vartotojai.

Socialinių inovacijų siūlomos priemonės remiasi socialiniais santykiais, šių santykių modeliais. Socialinėmis inovacijomis siekiama gerinti individų ir visos visuomenės gerovę. Jos apima daug sričių, nuo naujų socialinių paslaugų teikimo modelių iki specializuotų socialinių tinklų internete, nuo mokytojų kvalifikacijos kėlimo naujų būdų iki priemonių, skatinančių gyventojus keisti įpročius, ar globalių sąžiningos prekybos tinklų kūrimo.

Pasak S. Valentinavičiaus (2011), į inovaciją gali pretenduoti nauji produktai, nauji veiklos metodai, nauji tiekimo šaltiniai, naujų rinkų tyrimas, nauji verslo plėtros būdai. Autoriai išskiria keturis inovacijų klasifikacijų tipus: produkto inovacija, veiklos inovacija, organizacinė inovacija, rinkos inovacija.

Aišku, kad su beprotišku greičiu besikeičiančiu pasauliu turi keistis ir švietimo sistema. Kadangi jai transformuotis greitai neįmanoma, švietimo įstaigos pačios ieško būdų, kaip čia ir dabar prisitaikyti prie šiandienos ir netgi ateities poreikių ir aktualijų, kad jaunas žmogus ugdymo turinyje ir ugdymo organizavimo procese matytų prasmę bei galėtų įgytas žinias ir gebėjimus panaudoti už mokyklos sienų. Vienas iš tokių būdų mokymo įstaigoms eiti koja kojon su sparčia kaita ir nesibaigiančiomis transformacijomis visuomenėje yra inovacijų diegimas. Kaip jau minėta, inovacija yra tai, kas nauja ir originalu toje organizacijoje, kurioje ji diegiama. Gal tai, kas įstaigai – inovacija, kitiems jau nebe naujiena, tačiau tokia praktika, patobulinta, pritaikyta ir įdiegta kitos organizacijos kontekste, tampa inovacija.

E. Jurkšaitienė (2018) mokymo įstaigoje įgyvendino neformalaus švietimo tobulinimo inovaciją. Atlikusi tyrimą ji pastebėjo, kad po pamokų mokiniai nebesirenka į užsiėmimus, nes dauguma išvežami į namus mokykliniais autobusais, o pirmos pamokos neproduktyvios, nes yra daug snaudžiančių mokinių. Taip gimė idėja: o kodėl nepadarius pirmos pamokos neformalaus ugdymo užsiėmimu? Visi pradinių klasių mokiniai vieną savaitės dieną per pirmą pamoką išsiskirsto į 7 užsiėmimus, 5-8 klasių mokiniai – į 6 neformaliojo švietimo veiklas. Mokiniai grupes ir veiklas keičia kas 3 mėnesiai, vadinasi, per mokslo metus save išbandys trijose skirtingose veiklose. Taip siekiama ugdyti bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžius ne tik su savo klasės draugais, bet ir su skirtingomis amžiaus grupėmis. Kol kas inovacija pasiteisinusi. Mokiniai mielai tęsia veiklas ir už mokyklos ribų (E. Jurkšaitienė, 2018).

Švietimo srityje 1998 m. startavo ir plačiai naudojamos virtualios mokymosi aplinkos: Moodle, Claroline, LITNET ryšys ir kitos. Kasmėt didėjant emigracijai, šios IT technologijos pagerina ugdymo kokybę, mokymąsi padaro prieinamesnį. Darbo su nuotolinėmis mokymo programomis privalumai: mokiniui mokytis galima bet kada ir bet kur, vienintelė sąlyga – internetinis ryšys. Kai mokymas tampa prieinamesnis, palankiau derinamas prie dienos režimo, stiprėja mokinių

motyvacija. Atrandami nauji mokymosi būdai, pasiekiamas aukštesnis mokymosi lygis, mokiniai turi galimybę mokytis savarankiškai. Nuotolinio mokymosi programos sudaro galimybę į ugdymo procesą integruoti kitus mokslus (IT technologijas).

Šios programos leidžia pedagogams lengvai valdyti ir stebėti mokymosi procesą: tinkamai pateikiama mokymosi medžiaga, mokiniai gali atlikti savarankiškus darbus, atsiskaityti ir gauti grįžtamąjį ryšį, skaidrus įvertinimas.

Inovatyvių mokymo programų, inovatyvios mokymo metodikos reikėtų ieškoti ir kurti darbei su ateinančia Alfa karta. Gal tai turėtų būti ne kiek informacinių technologijų programos, kiek mokymo metodika, netradicinės pamokos, kurios vyksta nuolat besikeičiančioje aplinkoje, nenuobodžios ir skatinančios kūrybiškumą. Alfa karta yra išskirtinė, reikalaujanti iš pedagogo ypatingo pasiruošimo. Reikia tobulinti jau įdiegtas priemones (minčių žemėlapiai, žodžių labirintai ar interaktyvūs kryžiažodžiai), pradėti taikyti ir populiarinti „apverstos klasės“ metodą, kuris labai gerai tinka ir silpniems mokiniams, ir greitai besiorientuojantiems, nenustygstantiems vietoje. Beje, šis metodas geras tuo, kad perleidžia atsakomybę už sprendimus pačiam mokiniui.

Praktinį mokinių mokymą palengvintų mokomųjų simulatorių, dronų naudojimas. Pvz., simulatorius automobilių techninės priežiūros ir mašinų techninio aptarnavimo pamokose. Augalininkystės dalyko pamokose dronai padėtų mokiniams ir studentams matuoti plotus, prižiūrėti pasėlius, nustatyti ligas ir kenkėjus.

1.2.5. Strateginis organizacijos valdymas

Strateginis organizacijos valdymas dažniausiai apibrėžiamas kaip vidinių resursų ir išorės poreikių dermė, kuri yra įgyvendinama per planus, pozicijas, perspektyvas ir scenarijus. Įstaiga vykdo veiklą tam, kad sukurtų kuo didesnę vertę suinteresuotoms grupėms. Kad organizacija sukurtų didesnę pridėdamąją vertę, reikalingas konkurencinis pranašumas, kurį galima pasiekti veikiant kryptingai, įgyvendinant organizacijos strateginius tikslus. Norint išlaikyti įgytą pranašumą, reikalingas formalus, į strategijos formavimą ir įgyvendinimą orientuotas valdymas (K. Ž. Svetikas, M. Arimavičiūtė, 2012). Strateginis planavimas suteikia galimybę išnaudoti turimas ir sukurti naujas bei skirtingas galimybes rytdienos perspektyvai. Strateginis valdymas svarbų vaidmenį atlieka organizacijos veiklos tobulinimui, galėdamas paveikti įstaigos gebėjimą prisitaikyti, paveikti jos veiklos rezultatus bei jų patikimumą.

Pasauliniu lygmeniu pokyčiams švietimo srityje įgyvendinti skirtas Jungtinių Tautų Organizacijos dokumentas „Keiskime mūsų pasaulį. Darnaus vystymosi darbotvarkė iki 2030 metų“ (2015). Šiame dokumente ketvirtas darnaus vystymosi tikslas – „Užtikrinti visaapimančią ir lygiavertę kokybišką švietimą ir skatinti visą gyvenimą trunkantį mokymąsi.“ Šis tikslas Lietuvoje įgyvendintas priėmus LR švietimo įstatymo (2020) pataisas, kuriose įtvirtinta galimybė nuo 2018 m. pagal priešmokyklinio ugdymo programą mokytis nuo 5 m., pagal pradinio – nuo 6 m. Numatyta didinti kokybiško ugdymo prieinamumą, sukurti ir taikyti kokybės vertinimo sistemą, ypač kaimo vietovėse, modernizuoti ugdymo įstaigas, jas aprūpinti tikslinėmis transporto priemonėmis – geltonaisiais autobusiukais.

Europos Sąjungos parengtoje programoje „Education and Training 2020 (ET 2020)“ (2009) švietimo srityje siekiama pagrindinių keturių ES tikslų: mokymosi visą gyvenimą, gerinti švietimo ir mokymo kokybę bei veiksmingumą, skatinti vienodas galimybes, socialinę sanglaudą ir aktyvų pilietiškumą, stiprinti kūrybiškumą ir novatoriškumą, įskaitant verslumą, visais švietimo ir mokymo

lygmenimis. Forume siekiama, kad programa „ET 2020“ padėtų užtikrinti iki 2020 m. pasiekti Europos lygmens lyginamuosius standartus bent 95 proc. vaikų dalyvautų ankstyvajame ugdyme, švietimo ir mokymo programų nebaigusio 18-24 metų jaunimo dalis būtų mažesnė kaip 10 proc., bent 40 proc. 30-34 metų asmenų įgytų aukštąjį išsilavinimą, bent 15 proc. suaugusiųjų toliau mokytųsi.

Europos Sąjungos bendradarbiavimas profesinio rengimo ir mokymo srityje vykdomas Europos Komisijos organizuojamais pasitarimais, kuriuose Europos Sąjungos šalys narės, Europos ekonominės erdvės šalys, Europos Sąjungos socialiniai partneriai, Europos profesinio rengimo ir mokymo paslaugų specialistai tariaisi dėl naujų profesinio rengimo siekių. Akcentuojama toliau plėtoti profesinio rengimo ir mokymo kokybės užtikrinimo mechanizmus pagal Europos profesinio mokymo kokybės užtikrinimo orientacinės sistemos rekomendacijas, kaip kokybės užtikrinimo sistemų dalį siekiama įtvirtinti nuolatinį informavimą ir grįžtamąjį ryšį pirminio ir tęstinio profesinio rengimo ir mokymo sistemose, atsižvelgiant į mokymosi rezultatus.

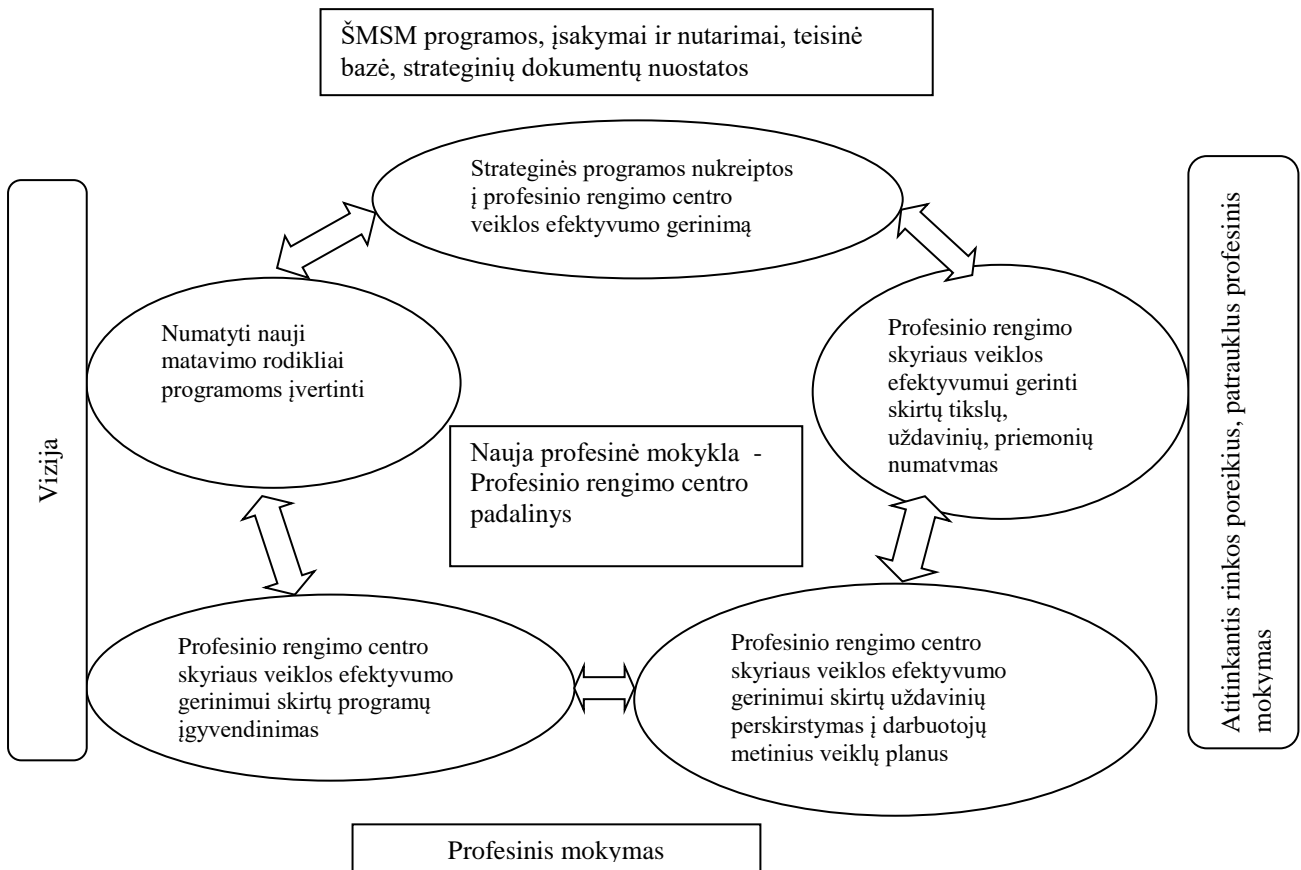
Rengiant Valstybinę švietimo 2013 – 2022 metų strategiją (2014), atsižvelgta į Lietuvos pažangos strategiją „Lietuva 2030“ (2012). Į švietimo strategiją perkelta užduotis „*sutelkti švietimo bendruomenę ir visus Lietuvos žmones nuolat kryptingai lavintis siekiant asmeninės ir šalies sėkmės.*“ Nacionalinio lygmens strateginiai tikslai ir uždaviniai perkelti į institucijų strateginius planus. Mokymo įstaigos, rengdamos strateginius planus, vadovaujasi LR švietimo įstatymu, LR mokslo ir studijų įstatymu, LR profesinio mokymo įstatymu ir kitais teisės aktais, pagrindžiančiais piliečių laisves ir teises.

Lietuvos ir Europos Sąjungos strateginiuose dokumentuose akcentuojamos tokios vertybės: kokybė ir efektyvumas, darna, atsakingas valdymas, taiklus finansavimas, racionalus išteklių naudojimas, tęstinumas, socialinis teisingumas, švietimo ir mokslo sistemų prieinamumas visiems, asmens poreikių tenkinimas, švietimo ir mokymo sistemų atsivėrimas platesniam pasauliui. Visų šių vertybių ir strateginių tikslų aktualumas būdingas visuose švietimo valdymo lygiuose.

Tobulinant švietimo įstaigų veiklos kokybės gerinimą, įgyvendinant Valstybinę švietimo 2013 – 2022 m. strategiją, LR švietimo, mokslo ir sporto ministerija patvirtino „Valstybinių profesinio mokymo įstaigų, kuriose Švietimo ir mokslo ministerija įgyvendina savininko teises ir pareigas, veiklos efektyvinimo didinimo 2018 – 2020 metų bendrąjį planą“ (2018), kuriame numatyta valstybinių profesinio mokymo įstaigų tinklo pertvarkymas, mokyklų reorganizavimas, mokymo įstaigų likvidavimas, pertvarkymo ir struktūrinių pertvarkymų planas bei kitos veiklos efektyvinimo didinimo kryptys.

Lietuvoje nuo 2012 m. profesinės mokyklos pradėtos reorganizuoti į viešąsias įstaigas. Paskutinis reorganizacijos etapas pagal Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos 2018 m. patvirtintą planą baigsis 2020 metais. Visos profesinės mokyklos, kuriose savininko ar dalininko teises turi Švietimo, mokslo ir sporto ministerija, bus viešosios įstaigos, teikiančios pirminį profesinį mokymą. Globalus pasaulis skatina tobulėti ir taikytis prie nuolat kintančios situacijos. Dėl veiklos specifikos ir ilgalaikių švietimo politikos tikslų, profesinio mokymo įstaigoms greitai reaguoti į rinkos pokyčius fiziškai gana sudėtinga. Tokią padėtį švelnina efektyvus mokymo įstaigų valdymas, kuris tiesiogiai siejasi su strateginiu valdymu. Geroje strategijoje išanalizuojamos visos grėsmės ir galimybės, silpnybės ir stiprybės, organizacija įvertina retrospektyvą ir numato perspektyvą, gali išvelgti pokyčių tendencijas. Taigi, tokie faktoriai, kaip aplinka, įstatymai, finansavimas, technologinės galimybės ir technologijos, organizacinė struktūra bei organizacijos strategija – svarbūs įstaigos

gebėjimui reaguoti į besikeičiančias aplinkybes, prisitaikyti prie jų, patenkinti rinkos poreikius, teikti kokybiškas paslaugas bei kurti pridėtinę vertę.



1.2.5.1 pav. Profesinės mokyklos strategijos formavimo ir įgyvendinimo modelis

Sudaryta autorės

Galima profesinės mokyklos strategijos formavimo ir įgyvendinimo schema pavaizduota 1.2.5.1 paveiksle. Jame matoma, kad profesinę mokyklą reorganizuojant į profesinės mokyklos skyrių siekiama išlaikyti mokyklos vykdomą pagrindinę veiklą, garantuojant kokybiškas paslaugas. Organizacija strategijoje turi numatyti tam skirtą strateginę programą, tikslus ir uždavinius, priemones, atsakingus programos vykdytojus bei veiklos rezultatų matavimo rodiklius. Ši strategija yra veikama Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerijos strateginių programų, įsakymų, nutarimų, profesinės mokyklos veiklą reglamentuojančių įstatymų ir norminių aktų, visuomenės (rinkos, t.y. darbdavių, potencialių mokinių) poreikių, kuriuos turi įgyvendinti ir patenkinti po reorganizavimo veiklą tęsiantis profesinio rengimo centro skyrius.

1.3. Profesinio mokymo atspindžiai Lietuvos ir ES strateginiuose dokumentuose

1.3.1. Europa 2020. Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija

Pasaulyje vyksta daug permainų, daugėja ilgalaikių uždavinių – globalizacija, menkstantys išteklių, visuomenės senėjimas. ES privalo prisimti atsakomybę už savo ateitį. Siekti sėkmės Europa gali veikdama išvien – kaip Sąjunga. 2020 m. Europos strategija – tai XXI amžiaus Europos socialinio rinkos ūkio vizija.

Šioje strategijoje išskirti *trys*, vienas kitą papildantys *prioritetai*:

- pažangus augimas: žiniomis ir inovacijomis pagrįsto ūkio vystymas;
- tvarus augimas: tausiau išteklius naudojančio, ekologiškesnio ir konkurencingesnio ūkio skatinimas;
- integracinis augimas: didelio užimtumo ūkio, kuriame užtikrinta socialinė ir teritorinė sanglauda, skatinimas.

Strategijoje numatyti šie su profesiniu mokymu susiję *ES pagrindiniai tikslai*:

- 75 % 20–64 amžiaus žmonių turėtų dirbti.
- 3% ES BVP turėtų būti investuojami į MTTP.
- Mokyklos nebaigusių asmenų dalis turėtų būti ne didesnė kaip 10 %, bent 40 % jaunesnės kartos atstovų turėtų turėti aukštąjį išsilavinimą.

Tam, kad šie tikslai būtų įgyvendinti, reikia įvairių veiksnių nacionaliniu, ES ir tarptautiniu lygmeniu. Komisija pristato *septynias* pavyzdines *iniciatyvas*, skirtas pažangai pagal kiekvieną prioritetinę temą paskatinti, iš kurių yra skirta ir švietimo sistemos pokyčiams.

Pavyzdinė iniciatyva „Judus jaunimas“. Tikslas – siekti geresnių Europos aukštojo mokslo įstaigų rezultatų ir stiprinti jų tarptautinį patrauklumą, gerinti visų lygių mokymo ir švietimo kokybę ES, derinant kompetenciją ir lygias galimybes, skatinant studentų ir stažuotojų judumą, ir gerinti jaunimo užimtumo padėtį. *ES lygmeniu Komisija sieks*: integruoti ir sustiprinti ES judumo, universitetų ir mokslininkų programas (Erasmus, Erasmus Mundus, Tempus ir Marie Curie) ir jas susieti su nacionalinėmis programomis ir ištekliais; sparčiau modernizuoti aukštąjį mokslą (mokymo programos, valdymas ir finansavimas), taip pat nustatant universitetų rezultatų ir švietimo veiklos rezultatų standartus pasauliniame kontekste; tirti būdus, kaip judumo programomis skatinti jaunų specialistų verslumą; skatinti neformalių ir savišvietos būdu įgytų kvalifikacijų pripažinimą; parengti Jaunimo užimtumo sistemą, kurioje būtų nustatytos politikos kryptys jaunimo nedarbui mažinti: kartu su valstybėmis narėmis ir socialiniais partneriais skatinti jaunimo integraciją į darbo rinką rengiant gamybinę praktiką, stažuotes ar suteikiant kitokio pobūdžio darbo patirtį, įskaitant EURES darbo skelbimų sistemą, kuria siekiama didinti jaunimo galimybes sudarant palankesnes judumo sąlygas visoje ES. *Nacionaliniu lygmeniu valstybės narės turės*: užtikrinti deramas investicijas į švietimo ir mokymo sistemas visais lygmenimis (nuo darželių iki aukštųjų mokyklų); gerinti švietimo rezultatus, kiekvienam segmentui (darželis, pradinė, vidurinė, profesinė ir aukštoji mokykla) parengti integruotą metodą, kuris aprėptų pagrindinius gebėjimus ir kuriuo būtų siekiama sumažinti mokyklų nebaigusių asmenų skaičių.

Iniciatyva „Integracinis augimas – didelio užimtumo ūkis, kuriame užtikrinta ekonominė, socialinė ir teritorinė sanglauda“. Tikslas – sudaryti sąlygas modernizuoti darbo rinkas, kad būtų didinamas užimtumo lygis ir užtikrinamas mūsų socialinių modelių tvarumas. Tai reiškia sudaryti geresnes sąlygas įgyti naujų įgūdžių, kurie leistų mūsų nūdienos ir ateities darbo jėgai prisitaikyti prie naujų sąlygų ir prireikus keisti profesiją, mažinti nedarbą ir didinti darbo našumą.

ES lygmeniu Komisija sieks: suteikti akstiną kurti strateginį bendradarbiavimo švietimo ir mokymo srityje pagrindą, į kurį būtų įtrauktos visos suinteresuotosios šalys. Tai turėtų padėti įgyvendinti mokymosi visą gyvenimą principus (bendradarbiaujant su valstybėmis narėmis, socialiniais partneriais, ekspertais), taip pat kuriant lanksčius mokymosi modelius skirtinguose švietimo ir mokymo sektoriuose ir lygiuose, ir didinti profesinio mokymo patrauklumą. Turėtų būti surengtos

konsultacijos su Europos lygmens socialiniais partneriais, siekiant, kad jie šioje srityje parengtų iniciatyvą; užtikrinti, kad kompetencijos, kurios būtinos norint toliau mokytis ir patekti į darbo rinką, būtų įgyjamos ir pripažįstamos visų bendrojo, profesinio, aukštojo ir suaugusiųjų mokymo sistemų, ir būtų parengta švietimo ir (arba) mokymo ir darbo bendra kalba ir veiklos priemonė: Europos įgūdžių, gebėjimų ir profesijų sistema. *Nacionaliniu lygmeniu valstybės narės turės:* užtikrinti, kad kompetencijos, įskaitant neformalias ir savišvietos būdu įgytas kvalifikacijas, kurios būtinos norint toliau mokytis ir patekti į darbo rinką, būtų įgyjamos ir pripažįstamos visų bendrojo, profesinio, aukštojo ir suaugusiųjų mokymo sistemų; skatinti švietimo ir (arba) mokymo sektoriaus partnerystę su darbo sektoriumi, taip pat įtraukiant socialinius partnerius į švietimo ir mokymo programų planavimą (Europa 2020, 2010).

1.3.2. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“

Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ (2012) aptarta valstybės strategija lygiuotis ir perimti patirtį iš Skandinavijos šalių. Vienas iš tikslų integruotis į Šiaurės ir Baltijos valstybių regioną. Kuriant sumanią visuomenę iškelti uždaviniai švietimo sistemos tobulinimui. Besimokanti visuomenė – tai moderni ir dinamiška visiomenė, kuri yra pasirengusi naujiems ateities iššūkiams, kuri sugeba veikti nuolat besikeičiančiame pasaulyje. Strategijos vizijoje Lietuvos žmonės apibūdinami kaip išsilavinę, besidomintys mokslu ir naujovėmis, lengvai perpranta ir naudoja naujas technologijas, moka užsienio kalbų, puoselėja mokymosi visą gyvenimą principus. Mūsų šalyje sudarytos sąlygos besimokantiems individualiai ir norintiems tobulinti kūrybiškumą, realizuoti bendras verslo ir mokslo idėjas. Lietuvos aukštasis mokslas geba konkuruoti pasaulyje: Lietuvos mokslininkų darbai tarptautiniu mastu prisideda prie aktualiausių pasaulinio lygio problemų sprendimo. Lietuvoje gyventojai turi palankias sąlygas neformaliai ugdymui ir mokymuisi visą gyvenimą.

Strategijoje „Lietuva 2030“ esminių pokyčių iniciatyvoje apibrėžta siekti, kad visose švietimo įstaigose būtų įdiegtos kūrybingumui, ieškojimams ir tobulėjimui atviros mokymo programos. Mokyklose sukurti tinkamą mokymosi aplinką: gamtos mokslų laboratorijas, menų edukacijos priemonės, sveikatingumo erdves ir kt. Besimokančios visuomenės esminių pokyčių iniciatyvoje numatyta sukurti veiksmingą mokymosi visą gyvenimą sistemą, kuri leistų piliečiams efektyviau pritaikyti informacinių technologijų galimybes. Būtina sukurti palankią mokslo ir tyrimų aplinką, užtikrinančią Lietuvos patrauklumą aukščiausio lygio mokslininkams ir tyrėjams. Lietuvos aukštųjų mokyklų studentams reikia sudaryti sąlygas bent vieną semestrą studijuoti kitų šalių aukštosiose mokyklose, ypač skatinti studentų mainus tarp Šiaurės ir Baltijos regiono valstybių.

Lietuvos strategijoje „Lietuva 2030“ švietimo sistemai yra iškelti ilgalaikiai tikslai, siekiant išugdyti išsilavinusius, savarankiškus, aktyvius ir atsakingus visuomenės narius, sustiprinti intelektinį visuomenės potencialą, kad žinios ir mokslas užtikrintų darnų ekonominių, socialinių ir aplinkosaugos tikslų įgyvendinimą. Ilgalaikiuose uždaviniuose apibrėžta užtikrinti įvairių lygių švietimo prieinamumą, sukurti nuolat besimokančią visuomenę, sudaryti sąlygas asmenims, norintiems keisti ar kelti kvalifikaciją, mokytis visą gyvenimą, skleisti darnaus vystymosi idėjas visais švietimo lygmenimis.

Strategijoje akcentuojami uždaviniai užtikrinti spartų švietimo, mokslo ir technologijų vystymąsi, pasiekti, kad švietimas, mokslas ir naujausios technologijos didintų tarptautinį Lietuvos konkurencingumą visose gyvenimo srityse ir skatintų darnų Lietuvos vystymąsi. Stiprinti bendrojo lavinimo, profesinių ir aukštųjų mokyklų sanglaudą, skatinti mokslo, technologijų kūrimo ir verslo

institucijų sąveiką, kurti naujausias ir mažesnę neigiamą poveikį aplinkai darančias technologijas, pasiekti, kad žinios ir mokslas taptų svarbiu veiksmu, užtikrinančiu spartų ekonominį ir socialinį vystymąsi, efektyvų gamtos išteklių naudojimą, švarią ir sveiką aplinką, spartinti žinių visuomenės kūrimą, padidinti mokslinių tyrimų efektyvumą ir tarptautinį konkurencingumą, sumažinti protų nutekėjimą.

Lietuvoje (Europos Sąjungos kontekste pagal profesijų ir kvalifikacijų paklausą), pasak Europos profesinio mokymo plėtros centro atliktą užimtumo prognozę, iki 2025 m. numatomas stiprus vidutinio lygio kvalifikacijos darbo jėgos sumažėjimas, jis sudarytų 35,4 proc. Lietuvoje ir tik 4,5 proc. ES šalyse. Įvertinus demografines tendencijas, 10-15 metų laikotarpio perspektyvoje profesinio mokymo sektorius iš esmės neturėtų trauktis, tačiau jam turėtų būti keliamas radikalaus kokybiškų paslaugų aprėpties suaugusiems didinimo tikslas ir veiklos efektyvinimo uždavinys. Todėl turėtų būti kruopščiai peržiūrinama ir plečiama programų ar modulių, skirtų įvairioms amžiaus grupėms, pasiūla, atsižvelgiant į regionų verslo specializaciją, iššūkius ir poreikius.

Lietuvos Respublikos statistikos departamento duomenimis, 2017 m. pabaigoje Lietuvos darbo rinkoje dirbo 1,3523 mln. žmonių. Daugiausiai dirbančių asmenų priklausė mažmeninės prekybos ir paslaugų sektoriui. 2017 m. šioms profesijoms priskiriami darbuotojai sudarė 66,88 proc. visų dirbančiųjų skaičiaus. Didžiausias darbuotojų skaičiaus mažėjimas užfiksuotas pirkimo ir pardavimo vadybininkų sektoriuje (- 4 proc.), darbuotojų užimtumas augo gamybos, statybos ir žemės ūkio sektoriuose (+5proc.). Per paskutiniuosius keletą metų iki 15 proc. (per artimiausius kelerius metus, taikant aktyvias profesinio mokymo populiarinimo priemones, šį rodiklį tikimasi pagerinti iki 25 proc.) bendrojo lavinimo mokyklų mokinių, sulaukę 16-os metų amžiaus, renkasi tolimesnį mokymąsi profesinio mokymo įstaigose. Šis veiksnys leidžia daryti prielaidas, kad padidės mokinių srautas į pirminį profesinį mokymą.

1.3.3. Nacionalinė darnaus vystymosi strategija

Daugelio mokslininkų ir ekonomistų nuomonė ir strategija, kad auganti ekonomika ir didėjanti gamyba yra pagrindinė vertybė ir visuomenės gerovės pagrindas, lėmė vis intensyvesnę gamtos išteklių naudojimą ir aplinkos teršimą, kuris vėliau pasiekė tokį lygį, kad imta svarstyti apie ekologinės krizės grėsmę. Ima kurtis įvairios grupės ir judėjimai už sveiką, saugų ir švarų pasaulį. Iškyla problema, ką ir kaip gaminti, vartoti, tausojant aplinką. Šiai problemai spręsti 1992 m. Rio de Žaneire įvykęs pirmasis viršūnių susitikimas aplinkos ir vystymosi klausimais įteisino darnų vystymąsi kaip pagrindinę ilgalaikę visuomenės vystymosi strategiją. Šiuo dokumentu priimtos XXI a. darnaus vystymosi pagrindinės nuostatos. 2002 m. vykusiame Johanesburgo viršūnių susitikime, skirtame Rio dešimtmečiui, pastebėta, kad, nepaisant vyriausybių, tarptautinių organizacijų, verslo ir visuomeninių grupių pastangų, buvo nuveikta gerokai mažiau nei buvo numatyta. Todėl per 2002 metus įpareigota visoms šalims parengti nacionalines darnaus vystymosi strategijas. Strategijose numatyti konkrečius veiksmus ir priemones joms įgyvendinti. Bendros Europos Sąjungos darnaus vystymosi nuostatos oficialiai buvo suformuluotos Europos Bendrijos politikos ir veiksmų, susijusių su aplinka ir darniu vystymusi, programos „Darnaus vystymosi link“ peržiūros ataskaitoje. Bendrąja prasme darnaus vystymosi filosofija aplinkos kokybę bei bendrąsias paslaugas laiko gerokai svarbesnėmis už ekonominės vadybos ir plėtros planavimo teorijas. Pasak D. Bagdonienės, D. Galbuogienės ir kitų, darnaus vystymosi koncepcijos pagrindą sudaro trys lygiaverčiai komponentai: aplinkos apsauga, ekonominė plėtra ir socialinis vystymasis. Autorės

pabrėžia, kad darnusis vystymasis yra kaip viena iš tam tikrų judėjimo ideologijų. Šis judėjimas į savo programą įtraukia vis daugiau problemų.

2003 m. Lietuvos Respublikos Vyriausybė patvirtino Lietuvos nacionalinę darnaus vystymosi strategiją. Joje iškeltas pagrindinis Lietuvos darnaus vystymosi tikslas - pagal ekonominio ir socialinio vystymosi, išteklių naudojimo efektyvumo rodiklius iki 2020 metų pasiekti 2003 metų ES valstybių narių vidurkį, pagal aplinkos taršos rodiklius – neviršyti ES leistinių normatyvų, laikytis tarptautinių konvencijų, ribojančių aplinkos taršą ir poveikį pasaulio klimatui, reikalavimų. Lietuvai svarbūs ir ES darnaus vystymosi strategijos prioritetai – pavojaus žmonių sveikatai mažinimas, pasaulinės klimato kaitos ir jos padarinių švelninimas, biologinės įvairovės apsauga, nedarbo, skurdo ir socialinės atskirties mažinimas.

Vienas iš darnaus vystymosi koncepcijos komponentų yra socialinis vystymasis. Ši socialiai tvari sistema turi užtikrinti tinkamą socialinių paslaugų teikimą, įskaitant sveikatos apsaugos ir švietimo, lyčių lygybės ir politinio atskaitomybės ir dalyvavimo. Turi būti įgyvendinama efektyvi užimtumo politika, plėtojama visiems prieinama nuolatinio mokymosi sistema.

Gerėjant visuotinio pradinio švietimo situacijai, natūraliai kyla poreikis ir būtinybė užtikrinti kitų lygių švietimo prieinamumą ir kokybę. Švietimo plėtotės procese besimokančiųjų įgūdžiai tampa svarbiausia siekiamybe, todėl profesinis mokymas yra viena iš keturių prioritetinių UNESCO švietimo programos sričių. Profesinis mokymas yra neatsiejama „Švietimas 2030“ iniciatyvos dalis. Orientuodama besimokančiųjų bendruomenę į darbo pasaulį ir pripažindama įgūdžių svarbą, ši programa vaidina esminį vaidmenį valstybių, ypač besivystančiųjų šalių, ekonominiam augimui ir skurdo mažinimo strategijose, užtikrinant socialinį ir ekonominį į užribį nustumtų bendruomenių įtraukimą.

Profesinis mokymas leidžia besimokantiems įgyti įgūdžių, žinių, formuoti požiūrius, reikalingus vystant profesinę karjerą, bei įsilieti į darbo pasaulį, taip pat aktyvų pilietinį dalyvavimą bei mokymosi visą gyvenimą procesą.

UNESCO profesinio mokymo programos tikslas yra suteikti pagalbą valstybėms narėms integruojant „įsidarbinimo įgūdžius“ į nacionalines švietimo sistemas. Plėtodamos šiuos įgūdžius bei profesinio mokymo prieinamumą, valstybės stiprina visuomenės bei ekonomikos pagrindą.

Siekdama „Švietimas 2030“ programos tikslų, skatindama juos integruojančias ilgalaikes strategijas ir sprendimus, įtraukus ir teisėmis grindžiamus požiūrius, UNESCO stiprina savo pagalbą valstybėms narėms tobulinant nacionalines profesinio mokymo sistemas ir padeda plėtoti nacionalines profesinio mokymo normines priemones ir standartus.

Visuomenės švietimas – vienas iš darnaus vystymosi prioritetų. Lietuvoje švietimo ir mokslo srityje plėtojamas intensyvus verslo ir mokslo dialogas: kuriami kompetencijos centrai ir tinklai, klasteriai (tarpusavyje susijusios ir viena kitą palaikančios įmonės), nacionalinės technologijų platformos, parengtos integruotų mokslo, studijų ir verslo centrų (slėnių) plėtros vizijos. Skiriamas dėmesys švietimui – valstybė nutarė didinti investicijas į mokslą, studijas ir inovacijas. Didelė dalis ES struktūrinių fondų paramos skiriama švietimo, mokslo, studijų ir inovacijų reikmėms. 2008 metais priimtos Lietuvos Respublikos pelno mokesčio įstatymo pataisos – nustatytos pelno mokesčio lengvatos įmonių investicijoms į mokslinius tyrimus ir eksperimentinę plėtrą. Tikimasi, kad šios lengvatos paskatins įmones investuoti į mokslinius tyrimus ir eksperimentinę plėtrą, kurti didelės pridėtinės vertės naujas medžiagas ir technologijas.

Įgyvendinant Jungtinių Tautų Europos ekonomikos komisijos darnaus vystymosi strategiją, parengta Nacionalinė darnaus vystymosi švietimo 2007–2015 metų programa. Gerėja aprūpinimas informacinėmis technologijomis ir gebėjimai jomis naudotis. Bendrojo lavinimo mokyklos, profesinės mokyklos, kolegijos ir universitetai aprūpinami kompiuteriais, prieiga prie interneto. Tarptautiniai projektai didina šalies specialistų patirtį. Tačiau regionai turi silpnąją pusę. Vis dar silpni mokslo, verslo ir politikos ryšiai. Mokslo, studijų ir inovacijų sistemų finansavimas nepakankamas. Savivaldybių švietimo padalinių ir mokyklų vadovai, mokytojai per mažai žino apie darnaus vystymosi švietimą, neturi įgūdžių, kaip per ugdymo procesą įgyvendinti darnaus vystymosi nuostatas. Metodinės ir mokomosios medžiagos darnaus vystymosi švietimo klausimais stoka įvairioms tikslinėms grupėms neužtikrina darnaus vystymosi švietimo mokymo ir mokymosi kokybės. Ribotos švietimo įstaigų galimybės įsigyti naujų mokymo priemonių, mokslo laboratorijų įrangos. Besimokančių suaugusiųjų daugėja, tačiau, palyginti su kitomis ES valstybėmis, jų dar mažai. Vis dar trūksta darbo su informacinėmis technologijomis mokytojų.

Įgyvendinant darnaus vystymosi strategiją galima susidurti su tokiomis problemomis švietimo srityje: silpna komunikacija tarp mokslo, verslo ir politikos atstovų, menkas Vyriausybės dėmesys moksliniams tyrimams, eksperimentinės plėtros ir inovacijų veiklos koordinavimui. Lietuvos mokslo pasiekimai mažai žinomi pasauliui. Regionuose savivaldybių švietimo padalinių ir mokyklų vadovai, mokytojai per mažai žino apie darnaus vystymosi švietimą. Paskirti darnaus vystymo strategijos įgyvendinimo koordinatoriai neturi įgūdžių, kaip per ugdymo procesą pasiekti numatytus tikslus. Stokojama mokomosios medžiagos darnaus vystymosi švietimo klausimais. Labai ribotos Lietuvos švietimo įstaigų galimybės įsigyti naujų mokymo priemonių, atsinaujinti mokymo bazę. Per mažai sugrįžta iškritusių iš ugdymo proceso.

Paskutiniuosius penkerius metus mokinių, kurie mokosi profesinio mokymo įstaigose pagal pirminio profesinio mokymo programas, skaičius išaugo 6 proc. Stebimi teigiami pokyčiai mokymosi visą gyvenimą srityje (mokymosi visą gyvenimą lygis 25–64 metų amžiaus grupėje palaipsniui kyla. 2016 m. siekė 6 proc. (2012 m. – 5,7 proc.). Tačiau išlieka dideli skirtumai tarp miesto ir kaimo – kaime ypač žemas mokymosi visą gyvenimą lygis (2016 m. – 3,7 proc.). Be to, profesinės mokyklos vis dar nepopuliarios tarp asmenų, norinčių įgyti vidurinį išsilavinimą.

1.3.4. Profesinio mokymo patirtis užsienyje

Asmenų pasirinkimui mokytis profesinėje mokykloje neabejotinai įtakos turi mokyklų vykdomos profesinio mokymo programos bei galimybės įsidarbinti baigus mokslus. Kad greičiau būtų patenkinti darbo rinkos poreikiai gauti kvalifikuotų specialistų, švietimo reformoje žengtas dar vienas žingsnis – pradėtos įgyvendinti modulinės profesinio mokymo programos. Taip mokiniai modulių pagalba gali pasirinkti pageidaujamas kompetencijas.

Švietimo politikoje profesinio mokymo reorganizacijos, plėtros, vystymosi sėkmė priklauso nuo valstybės, profesinio mokymo institucijų, socialinių partnerių, darbdavių darnaus bendradarbiavimo diegiant naują profesinio mokymo politiką bei ją įgyvendinant.

Pasak dr. D. Serafino (2015), pagrindinis profesinio mokymo politikos tikslas Vokietijoje – užtikrinti pirminį ir tęstinį profesinį mokymą. Mokiniam teikti ilgalaikio užimtumo galimybę. Šioje Europos Sąjungos šalyje veikia dualinė mokymo sistema, kai pirminis profesinis mokymas derinamas su praktika įmonėje ar organizacijoje. Toks mokymosi metodas garantuoja aukštą specialistų kvalifikaciją.

Nevalstybinės Lietuvos profesinės mokyklos savo veikloje adaptuoja užsienio šalyse taikomą dualinę mokymo formą. Viena iš jų – amatų mokykla Trakų rajone „Sodžiaus meistrai“. Ji rengia specialistus taikydama Prancūzijos partnerių patirtį dualaus mokymo metodikos srityje.

D. Serafino (2015) teigimu, Austrijoje profesinį mokymą įgyti galima profesinėse mokyklose ir/ ar profesinėse kolegijose. Į jas stojantieji priimami baigę aštuonias klases. Didelė mokymo dalykų įvairovė, praktika mokymo dirbtuvėse ir realiose įmonėse užtikrina moksleivių profesinį orientavimą, ruošia juos pirminio profesinio mokymo kelio ir būsimos karjeros pasirinkimui.

Kaip teigia A. Hoxtell (2017), Vokietijoje daugybė studentų pageidauja mokytis pameistrystės būdu. Todėl vidurinėms mokykloms jau yra nurodyta vykdyti mokinių profesinį orientavimą taip, kad tinkamai nukreiptų juos pasirinkimo link. Jau vidurinėse mokyklose profesinio orientavimo pamokų metu pastebima, kad ne tik mokiniai renkasi įmones, kuriose galėtų mokytis amato, bet ir darbdaviai atvyksta ieškoti mokinių. Autorė citavo McDald'o ir kt. (2013) pastebėjimą, kad pasirinkti pameistrystės mokymosi būdą mokiniams lemia pasitenkinimas pameistryste ir sėkmė įsidarbinti baigus studijas. Pasak A. Hoxtell (2017), mokinių apsisprendimą pasirinkti įmonę pameistrystei labiau lemia emocijos. Kaip pagrindinius kriterijus, įtakojančius pasirinkimus, įvardijo asmeninius patirtus įspūdžius apsilankius įmonėje, pati darbo vieta, darbo atmosfera, karjeros perspektyvos, kontaktai, atlyginimas.

Švietimo politikos tikslas – sukurti profesinį mokymą, duodantį rezultatą, kuris atitiktų darbo jėgos įgūdžių ir kompetencijų poreikius darbo rinkoje. Nustatyti esami ir būsimi įgūdžių reikalavimai, šie reikalavimai įtraukiami į švietimo sistemą, numatomi kokybės standartai – tai yra valdymo procesai, kurie nuolat atnaujina profesinio mokymo sistemą. Tokius valdymo procesus Markowitsch, Jörg; Hefler, Günter Staying (2018) atliktame tyrime pavadino „grįžtamojo ryšio mechanizmais.“ Šis terminas iš esmės apibendrina įmonių, institucijų, profesinio mokymo dalyvių bei procesų sąveiką, kuri leidžia nuolat atnaujinti profesinio mokymo programas bei suteikiamas kvalifikacijas. Straipsnyje pateikiami keturių skirtingų „oficialių grįžtamojo ryšio mechanizmų“ pavyzdžiai Vokietijoje, Prancūzijoje, Anglijoje ir Austrijoje. Atliktu tyrimu buvo nustatyta, kad profesinio mokymo programos ir tikėtini švietimo rezultatai yra standartizuoti tik kai kuriose šalyse, o kai kurios šalys mokymo programas rengia profesijai, kur vyrauja ypač ryškūs nacionaliniai skirtumai. Profesinis mokymas prisideda prie bendrojo ugdymo savybių, tačiau pagal paskirtį jis pirmiausia turi darbo rinkai, tam tikroms darbo vietoms pasiūlyti kvalifikuotus specialistus. Profesinis mokymas, skirtingai nuo bendrojo ugdymo, turi greit ir kokybiškai reaguoti į darbo rinkos pokyčius, pritaikant mokymo programas prie aplinkos pokyčių.

Autorių I. Allinckx, D. Monico ir C. Remy (2018) atliktas tyrimas parodė, kad profesinis mokymas Belgijoje nėra patrauklus. Ugdymo procese po antrų gimnazijos metų trečiaisiais mokslo metais renkantis profesiją daromas „netiesioginis spaudimas“: rinktis bendrąjį ugdymą ar profesinį mokymą, kurio pasekmės – mokinių iškritimas iš ugdymo sistemos. Įgytas profesinis išsilavinimas suteikia realių perspektyvų integruotis visuomenėje. Asmuo, turintis aukštąjį universitetinį išsilavinimą, turės geresnį darbo užmokestį, tačiau profesinis mokymas absolventams, baigusiems septintuosius profesijos metus, gali padaryti teigiamą postūmį asmeninėje karjeroje. Išlieka galimybė integruotis visuomenėje ir darbo rinkoje, net jei profesinio mobilumo ir atlyginimo perspektyvos yra ribotos, palyginus su įsidarbinimu po universitetinių studijų. Mokiniai, baigę profesines mokyklas, įsidarbina greičiau nei asmenys, turintys bendrąjį išsilavinimą. Tačiau ilgalaikėje perspektyvoje ši integracija darbo rinkoje nėra saugi. Pagrindinės kompetencijos ir „minkštieji“ įgūdžiai padeda asmenims formuoti savo karjerą, tačiau į juos profesiniame mokyme

nepakankamai atsižvelgiama. Todėl nuo 2015 m. vykdoma švietimo reforma ugdymą dalina į dvi dalis: bendrąjį, tai yra vidurinį ugdymą, ir kvalifikacijos, kuris Lietuvoje atitinka profesinį mokymą. Šioje reformoje Belgijos kvalifikacijos mokymo tikslas – įgyti profesiją ir atitinkamai baigti aukštąjį mokslą. Diegiant naujas sistemas palaipsniui bus sustiprinta modulių mokymo sistema, gerinamas praktinių įgūdžių įgijimas realiose praktikos vietose pas socialinius partnerius. Reformos metu, pritaikant dualines mokymo sistemas, taip pat bus siekiama geriau paskirstyti kvalifikuotus specialistus visoje prancūziškai kalbančioje teritorijoje. Geros praktikos įgūdžiai bus išbandyti kitose Belgijos šalies dalyse, sukurtos specialios profesinio mokymo programos vokiečių kalbos bendruomenei.

Profesinio mokymo patrauklumui, prieinamumui bei lankstumui gerinti į profesinį parengimą įtraukiamas modulinis profesinis mokymas. Tai tokia mokymosi forma, kai kvalifikacijos įgijimo procesas suskaidomas į modulius. Ši profesinio mokymo sistema naudinga mokiniui, laisvas darbo vietas siūlančiai darbo rinkai bei švietimo sistemai. Mokiniai turi galimybę savarankiškai konstruoti savo kvalifikaciją ją įgyjant ir tobulinant, priklausomai nuo modulio apimties ir jau įgytų asmeninių žinių ir kompetencijų, galima sutrumpinti mokymosi laiką, pratęsti pradėtą mokymąsi po pertraukos kitoje profesinio mokymo įstaigoje ar net kitoje valstybėje. Modulinės programos darbdaviams ir užimtumo tarnybai sudaro puikias sąlygas lengviau organizuoti darbuotojų mokymus, kai to reikalauja darbo vieta. Įvedus modulinės programos, profesinis mokymas tampa dar patrauklesnis ir prieinamesnis. Taip pat tikimasi, kad mokiniai, mokydamiesi pagal modulių sistemą, sugebės baigti modulių programą, įgys trūkstamas kompetencijas ir sumažės ankstyvas pasitraukimas iš mokymo sistemos. Toks mokymo būdas palengvina programų atnaujinimą. Modulinės programos – puiki priemonė įgyvendinant mokymosi visą gyvenimą strateginį tikslą. Kaip teigiama „Modulinio profesinio mokymo sistemos koncepcijoje“ (2012), modulinis mokymas, sudarydamas sąlygas lanksčiai prisitaikyti prie darbo rinkos, kvalifikacijos siekiančių asmenų poreikių, iš sistemos reikalauja labiau decentralizuoto valdymo ir didesnio bei efektyvesnio socialinių dalininkų įsitraukimo priimanant sprendimus.

Profesinėms mokymo įstaigoms išlikti patrauklioms ir konkurencingoms padeda modernios mokymo bazės, neleidžiančios atsilikti nuo nuolat besikeičiančios naujomis technologijomis atsinaujinančios, potencialios darbo vietos. Kaip teigia O. O. Lavrentieva ir kiti (2020), inovatyvių technologijų diegimas mokymo procese padeda mokiniams ne tik atkartoti realias darbo vietas, bet ir susipažinti su technikos naujovėmis. Pasak autorių, modeliavimo mokymo teorija ir metodai puikiai pasiteisina tose srityse, kur reikalingi žemesnės klasės specialistai. Sukurti simulatoriai, treniruokliai orientuoti į naują būsimų darbuotojų kartą, kuri jau įsisavina ir valdo kompiuterines technologijas. Profesinės mokyklos mokymui pritaiko vizualizaciją, žaidimo principus.

Straipsnio autoriai pabrėžė, kad tokios mokymo priemonės ne tik ekonomiškesnės, padedančios taupyti praktinių pamokų išlaidas, bet ir ekologiškesnės, pavyzdžiui, naudojant simulatorius suvirintojų mokymuose, sumažinamas CO₂ išmetimas į aplinką.

2. METODOLOGINIAI TYRIMO PAGRINDAI

2.1. Metodologinės tyrimo priegios

Mokslinėje literatūroje autoriai metodologijos sąvoką traktuoja labai įvairiai: vieni ją apibūdina kaip pažinimo metodus ir būdus konkrečioje mokslo kryptyje, kiti teigia, kad metodologija nagrinėja bendramokslinius principus ir tyrimo formas.

Pasak V. P. Kohanovskij (2008), tiesioginė metodologijos užduotis – mokslinio pažinimo būdų, procedūrų ir įrankių sistemos kūrimas ir tobulinimas. Jos žinias sudaro: 1) kokie mokslinio pažinimo būdai ir įrankiai turėtų būti naudojami tiriant konkretų objektą; 2) kokiais pažinimo įrankiais ar būdais reikia atlikti tam tikras mokslinių tyrimų procedūras; 3) koks konkrečių įrankių bei būdų, naudojamų tiriant tam tikrą objektą, atskleidžiant jo dėsningumus turinys; 4) koku būdu metodai yra susiję pažinimo procese, judant pažinime nuo konkretaus iki abstraktaus ir priešingai.

Anot K. Kardelio (2002), metodologija yra susijusi su tyrimo metodais ir technika. Šiuo atveju tai reiškia, kad bet kurį mokslinį tyrimą būtina metodologiškai pagrįsti, t.y. korektiškai suformuluoti temą, aptarti tyrimo koncepciją, hipotezę, tyrimo metodus ir t.t.

2.1.1. Nustatytinės ir plėtotinės metodologijų dermė tyrime

Mokslinėje literatūroje išskiriamos dvi strateginio valdymo metodologijos: nustatytinė ir plėtotinė. Anot J. Bivainio ir Ž. Tuncikienės (2009), pagal abi metodologijas strateginio veiklos plano struktūrą paprastai sudaro tokie analogiški viešojo sektoriaus institucijos komponentai: misija, vizija, vertybės, strateginiai tikslai, strateginiai sprendimai ir jų įgyvendinimo veiksmai.

Nustatytinė metodologija strateginį valdymą aiškina kaip tiesioginį ir racionalų procesą, kuris prasideda nuo atitinkamo dabarties taško, analizės pagrindu sukuriant strategiją ateičiai ir ją įgyvendinant.

Nustatytinės strategijos galutiniai tikslai suformuluoti iš anksto ir strateginiai sprendimai kompleksiskai parengiami prieš strategijos įgyvendinimą.

Nustatytinėje metodologijoje strateginio proceso stadijos - strateginė analizė, strategijos kūrimas ir strategijos įgyvendinimas eina nuosekliai viena po kitos. Vykstant strateginio valdymo procesui galimi keli ciklai, kai gali tekti tam tikrose stadijose patikslinti ir papildyti kai kuriuos atskirus ankstesnių stadijų momentus. Bet galutiniame cikle strategijos įgyvendinimas pradedamas realizuoti tik iki galo sukūrus strategiją. Strategija paskutiniame cikle pradedama kurti visiškai užbaigus analizę. Kad būtų užtikrintas strateginio valdymo proceso nepertraukiamumas, baigiant įgyvendinti parengtą ir aprobuotą strategiją, rengiama nauja strategija. Naujos strategijos kūrimą gali paskatinti ankstesnės strategijos įgyvendinimo nesėkmės arba esminiai buvusioje strategijoje nenumatyti išorinės aplinkos pokyčiai.

Nustatytinės metodologijos privalumas – tas, kad ji kompleksiskai apima visą organizaciją ir jos svarbiausias problemas. Formali planavimo sistema tiksliai atspindi strateginio proceso stadijų seką. Nuosekliai ir logiškai organizaciją veda galutinio tikslo link. Organizacijai iš anksto apibrėžus tikslus, pagal juos galima tarpusavyje įvertinti ir palyginti strateginių sprendimų alternatyvas.

Kompleksiška, nesudėtinga kontrolė įgyvendinant organizacijos strategiją. Rengiant nustatytines strategijas, didelėse organizacijose sukauptas didelis patyrimas.

Be šių išvardytų privalumų nustatytinė metodologija organizacijoms rengiant strategijas sudaro ir sunkumų. Dėl to, kad ateitį galima prognozuoti gana tiksliai, įgyvendinant strategiją ne visos prognozės ir prielaidos praktiškai pasitvirtina. Rengiant organizacijos strategiją ne visuomet pavyksta atskirti strategijos įgyvendinimo stadiją nuo kūrimo stadijos. Sunku, o kartais net neįmanoma iš anksto apibrėžti strategijos tikslinės orientacijos ir parinkti optimaliausius sprendimus. Formali planavimo sistema didelėse organizacijose tampa pernelyg gremėzdžiška, biurokratiška ir trukdanti operatyviai reaguoti į išorės aplinkos pokyčius, sunkiai pritampa naujoviškose organizacijose, formalios procedūros sunkiai suderinamos su vadovavimo stiliumi.

Pagal plėtotinę strategiją sprendimai gimsta palaiptai, nenutrūkstamai ir jų negalima vienu žingsniu sujungti į bendrą organizacijos užbaigtą strategiją, sprendimai rengiami ir įgyvendinami per visą vidutinės trukmės periodą. Plėtotiniam strateginiam procesui taip pat, kaip ir nustatytinėje metodologijoje, būdingi ciklai, tačiau šiame strateginiame procese neišsigrūnina galutinis ciklas, kuris apimtų strateginės analizės, strategijos kūrimo ir įgyvendinimo stadijų nuoseklią seką.

Plėtotinė metodologija pranaši tuo, kad lengvai derinasi su įprasta praktika tokių organizacijų, kurios nesivadovauja iš karto sudarytomis visa apimančiomis strategijomis. Ši metodologija yra lanksti išorinės aplinkos kintančių sąlygų ir galimybių aspektu. Ji leidžia nuodugniau įvertinti su žmogaus veiksmu susijusius aspektus, tokius, kaip strateginiai pokyčiai, organizacijos kultūra ir politika. Šios strategijos pagalba greičiau gaunami strateginių sprendimų įgyvendinimo rezultatai.

Nepaisant išvardintų privalumų, šioje metodologijoje yra pabrėžiami trūkumai: logikos stoka, ji nepakankamai nuosekli ir tobula. Organizacijoms būtini aprobuoti ilgalaikiai strateginiai projektai, be jų organizacija negalėtų efektyviai dirbti. Čia strategija yra fiksuota ilgalaikiuose projektuose.

Išnagrinėjus mokslinę literatūrą, tyrime apsispręsta naudoti plėtotinę metodologiją, kuri remiasi nuolatine strategijos kaita. Ši metodologija leidžia atskleisti nuolat kintančią Lietuvos švietimo reformą, jos poveikį profesinėms mokykloms. Plėtotinės metodologijos pažinimu pagrįsta teorija leis išnagrinėti žmogiškųjų išteklių ir personalo poveikį organizacijai. Metodologijos lankstumas, žmogaus kūrybiškumas, naujų galimybių ir atradimų išnaudojimas, derinimasis su įprasta praktika, situacijos valdymas, greičiau gaunami strateginių sprendimų įgyvendinimo rezultatai, iniciatyvos laisvė suteiks galimybę geriau atskleisti mokyklos strategijos valdymą.

2.1.2. Strateginio valdymo mokyklų filosofijos taikymai tyrimui

M. Arimavičiūtė (2005) nurodė, kad Mintzberg, Alstrend ir Lempel strateginio valdymo problemas ir sprendimus sugrupavo ir išskyrė dešimt skirtingų strategijos mokyklų. Pagrindiniai mokyklų bruožai, apibendrinantys strateginius procesus, pateikti 2.1.2.1 lentelėje.

Strateginio valdymo mokyklos

Strateginio valdymo mokykla	Strategija
Projektavimo (dizaino) mokykla	Strategijos rengimas suprantamas kaip mąstymo procesas
Planavimo mokykla	Strategijos rengimas suprantamas kaip formalus, sistemingas procesas
Pozicionavimo mokykla	Strategijos rengimas suprantamas kaip analitinis procesas, pagrįstas organizacijos pozicija produkto – rinkos atžvilgiu
Antrepreneriško požiūrio mokykla	Strategijos rengimas suprantamas kaip numatymo procesas, priklausantis nuo verslininko ateities vizijos
Pažinimo mokykla	Strategijos rengimas suprantamas kaip pažinimo procesas
Mokymosi mokykla	Strategijos rengimas suprantamas kaip besiplėtojantis procesas
Valdžios mokykla	Strategijos rengimas kaip derybų procesas
Kultūros įtakos mokykla	Strategijos rengimas kaip kolektyvinis procesas
Aplinkos įtakos mokykla	Strategijos rengimas kaip procesas, kuriam įtakos turi organizacijos aplinka.
Konfigūracijos įtakos mokykla	Strategijos rengimas kaip transformacijos procesas

Saltinis: (M. Arimavičiūtė, 2005)

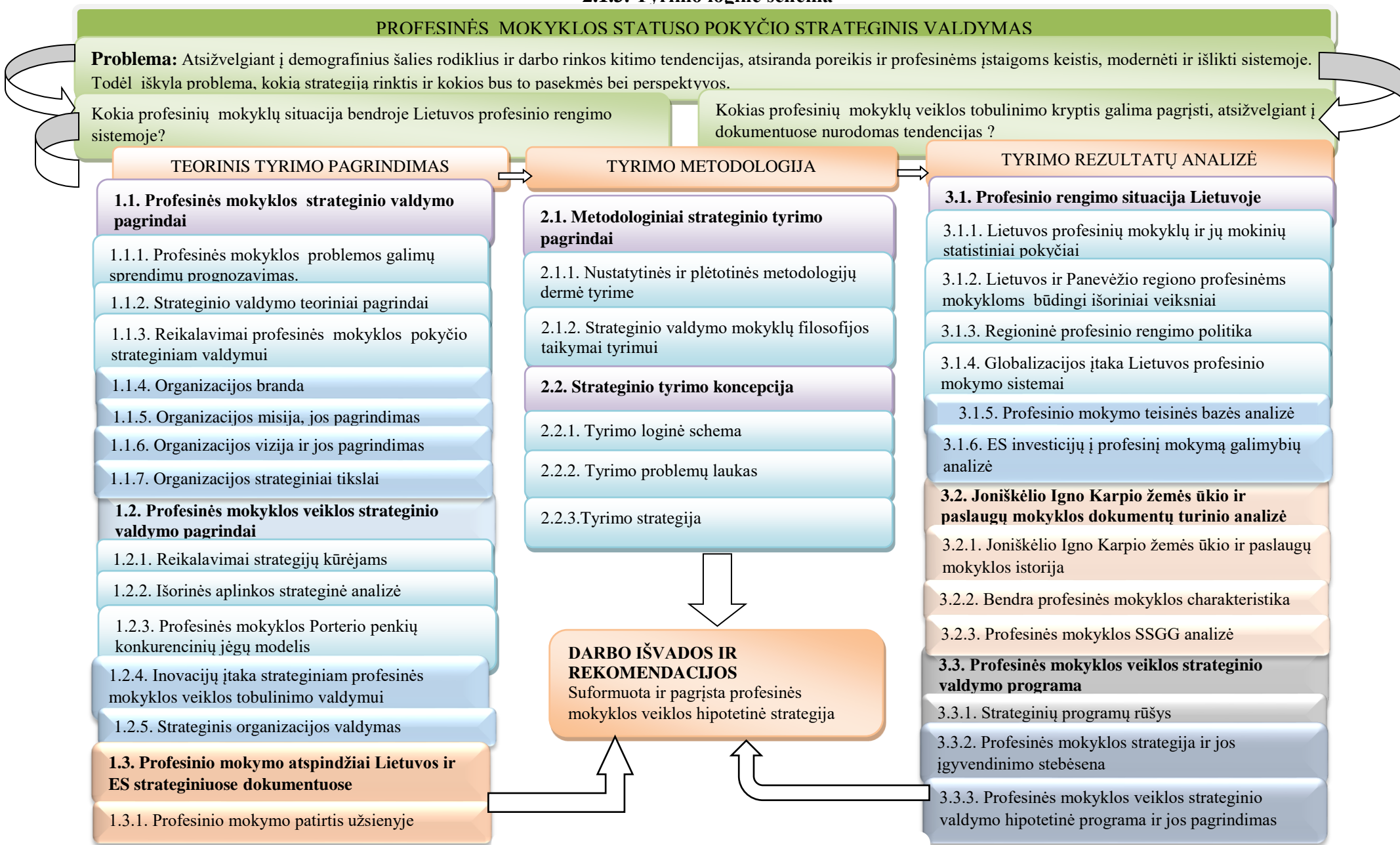
Pasak M. Arimavičiūtės (2005), projektavimo, planavimo ir pozicionavimo mokyklos priklauso grindžiamajai mokyklai, kuri nusako veiksmų kryptis, kaip išorinė aplinka, esama padėtis prisideda prie situacijos, kad būtų galima suvokti susiklosčiusią padėtį.

Aprašomoji mokykla bando suprasti istorines priežastis, strategija akcentuoja evoliuciją, nagrinėja, kodėl susiklostė būtent tokia situacija. Grindžiamajai galime priskirti likusias – pažinimo, antrepreneriškąją, mokymosi, valdžios, kultūros įtakos, aplinkos įtakos ir konfigūracijos – mokyklas.

Nagrinėjant profesinės mokyklos veiklos valdymą geriausiai strategiją kurti vadovaujantis Mokymosi mokykla, kurios šūkis, pasak M. Arimavičiūtės (2005), yra „Mokytis, mokytis, mokytis“. Tai yra besiplėtojantis procesas, atvaizduojantis visą švietimo sistemą. Strategijos pagrindinis asmuo tas, kuris mokosi, o mokosi tie, kas sugeba. Turtinga patirtis, žinios sudaro prielaidas įgyti strateginės perspektyvos mąstymą ir skatina ieškoti naujų strateginių krypčių. Organizacija, susidūrusi su nauja situacija, pirmiausiai priversta mokytis, o vėliau žinias pritaikyti. Kuriant strategiją šios mokyklos pagrindu, pastebima, kad tobulėjama palaipsniui, ne iš karto. Strategija keičiasi, vystosi lėtai, tačiau dėl reakcijos gali ir niekas nesikeisti. Tikėtina, kad ši mokykla atskleis tiriamos organizacijos padėtį.

Tyrimė galima taikyti ir Aplinkos įtakos strateginę mokyklą. Šios mokyklos atstovai teigia, kad strategijos įgyvendinimą veikia aplinka, kurioje įsikūrusi nagrinėjama organizacija. Organizacija gali būti stadijose nuo brandos iki žlugimo, tačiau visais atvejais aplinka labai veikia organizacijos strategiją. Tai galima plačiau išanalizuoti pritaikius PEST analizę. Ši mokykla pabrėžia aplinkos veiksmingumą strategijai, tačiau gali iškilti grėsmė nepakankamai nustatyti vidinių veiksnių įtaką organizacijos strategijai.

2.1.3. Tyrimo loginė schema



2.1.2.1 pav. Profesinės mokyklos veiklos strateginio valdymo tyrimo loginė schema

2.1.4. Tyrimo problemų laukas

Problemų laukas parodo pagrindinius probleminius klausimus, išskaidytus į smulkesnius klausimus, kurie yra susiję su tyrimo problemomis. Pirmiausia apibrėžiama pagrindinė darbe keliamą problema. Siekiant ją išspręsti, tikslinga išsikelti probleminius klausimus ir pateikti jų tyrimo metodus bei instrumentus (žr. 2.1.4.1 lentelę).

2.1.4.1 lentelė

Tyrimo problemų laukas

<p>Problemos formuluotė: Švietimas pamažu liberalizuojamas ir derinasi prie ekonominių rinkos pokyčių. Atsižvelgiant į demografinius šalies rodiklius ir darbo rinkos kitimo tendencijas atsiranda poreikis ir profesinėms įstaigoms keistis, modernėti ir išlikti sistemoje. Todėl atsiranda problema, kokią strategiją rinktis ir kokios bus to pasekmės bei perspektyvos.</p> <p>Darbo problema formuluojama klausimais:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kokie strateginio veiklos planavimo dokumentų rengimo ir įgyvendinimo valdymo teoriniai aspektai reikšmingi tobulinant profesinės žemės ūkio mokyklos statuso pokyčio strateginį valdymą? 2. Kokia tyrimo metodologija tinka tyrimui? 3. Kokie veiksniai įtakoja profesinės žemės ūkio mokyklos statuso pokyčio strateginį valdymą? 4. Kokiais metodais ir strateginėmis kryptimis galima patobulinti profesinės žemės ūkio mokyklos statuso pokyčio strateginį valdymą? 		
<p>Galima problemos paieškos schema:</p>		
Probleminis klausimas	Problemų laukas	Tyrimo metodai ir instrumentai
1. Kokie strateginio veiklos planavimo dokumentų rengimo ir įgyvendinimo valdymo teoriniai aspektai reikšmingi tobulinant profesinės mokyklos veiklos strateginį valdymą?	1. Kokios profesinės mokyklos veiklos strateginio valdymo sąsajos su teoriniais strateginio valdymo pagrindais? 2. Kokie profesinės mokyklos veiklos strateginio valdymo atspindžiai matomi Lietuvos ir ES ar kt. užsienio šalių strateginiuose dokumentuose?	Teisės aktų, lietuvių ir užsienio mokslinės literatūros, Lietuvos, ES ir užsienio šalių strateginių dokumentų analizė
2. Kokia tyrimo metodologija tinka tyrimui?	1. Kaip suderinamos nustatytinė ir plėtotinė metodologijos? 2. Kokios strateginio valdymo mokyklos pagrindžia vykdomą tyrimą? 3. Kokia logine schema grindžiamas tyrimas? 4. Koks tyrimo problemų laukas padeda analizuoti tyrimo problemą? 5. Kokia strategija įgalina pasiekti tyrimo tikslą?	Teisės aktų analizė, mokslinės literatūros analizė
3. Kokie veiksniai įtakoja profesinės mokyklos veiklos strateginį valdymą?	1. Kokie išoriniai veiksniai ir kokią įtaką turi profesinės mokyklos veiklos strateginiam valdymui? 2. Kokios SSGG numatomos profesinės mokyklos veiklos strateginiame valdyme? 3. Kokias ES investicijų į profesinės mokyklos veiklos strateginį valdymą galimybes galima apibrėžti?	Mokslinės literatūros analizė, PEST analizė, SSGG analizė, ES investicijų galimybių analizė. Teisinės bazės analizė
4. Kokiais metodais ir strateginėmis kryptimis galima patobulinti profesinės mokyklos veiklos strateginį valdymą?	1. Kokios inovacijos ir strateginiai pokyčiai numatomi profesinės mokyklos veiklos strateginiame valdyme? 2. Kokiais būdais, kryptimis reiktų tobulinti profesinės mokyklos veiklos strateginį valdymą?	Gautų rezultatų analizė remiantis strateginių dokumentų, anketinių apklausų, interviu tyrimo duomenimis

2.2. Tyrimo metodika

2.2.1. Tyrimo strategija

Tyrimo strategiją tikslinga traktuoti kaip tyrimo bendrąjį planą. Darbe išsikeltas tyrimo tikslas, kuriuo siekiama atskleisti profesinės žemės ūkio mokyklos statuso pokyčio valdymo situaciją. Užsibrėžtam tikslui pasiekti iškelti uždaviniai. Kiekvieno uždavinio atlikimas atsispindi konkrečiuose tyrimo skyriuose ir poskyriuose. Parengti tyrimo etapai detalizuojami 2.2.1.1 lentelėje.

2.2.1.1 lentelė

Tyrimo strategija

Tyrimo tikslas – atskleisti profesinės mokyklos veiklos strateginio valdymo situaciją ir pateikti suformuotas, pagrįstas profesinės mokyklos veiklos hipotetine strategija, vystymosi tobulinimo strategines kryptis.		
Uždaviniai	Uždavinių dalis atitinkantys skyriai	Rezultatai
1. Atliekant strateginio valdymo teorinių šaltinių analizę, pagrįsti jų pritaikomumą ir sąsajas su profesinės mokyklos veiklos strateginiu valdymu.	Prognozavimo koncepcijų pritaikomumo analizė	Parengtas teorinės dalies 1.1. skyrius ir trys jo poskyriai, kur pagrįstas strateginio valdymo teorinių šaltinių pritaikomumas ir sąsajos su profesinės mokyklos veiklos strateginiu valdymu.
	Strateginio valdymo teoriniai pagrindai	
	Reikalavimai profesinės mokyklos veiklos strateginiam valdymui	
2. Atliekant Lietuvos ir ES strateginių dokumentų analizę, pagrįsti jų sąsajas su profesinės mokyklos veiklos strateginiu valdymu.	Profesinės mokyklos veiklos strateginio valdymo atspindžiai Valstybinėje švietimo strategijoje 2013-2022 m.	Parengtas teorinės dalies 1.2. skyrius ir jo poskyriai, kur pagrįstos Lietuvos ir ES strateginių dokumentų sąsajos su profesinės mokyklos veiklos strateginiu valdymu.
	Profesinės mokyklos veiklos strateginio valdymo atspindžiai Valstybės pažangos strategijoje „Lietuva2030“	
	Profesinės mokyklos veiklos strateginio valdymo atspindžiai ES strateginiuose dokumentuose	
3. Suformuoti metodologinius pagrindus profesinės mokyklos veiklos strateginiam tyrimui.	Nustatytinės ir plėtotinės metodologijų dermė tyrime	Parengta metodologinė dalis su jos poskyriais, kur suformuoti metodologiniai pagrindai profesinės mokyklos veiklos strateginiam tyrimui.
	Strateginio valdymo mokyklų filosofijos taikymai tyrimui	
	Tyrimo loginė schema	
	Tyrimo problemų laukas	
	Tyrimo strategija	
4. Atlikti dokumentų apie profesinės mokyklos veiklos situacijos analizę.	Išorinių veiksnių (PEST) analizė	Parengtas tiriamosios dalies 3.1. skyrius ir keturi jos poskyriai bei 3.2. skyrius ir trys jo poskyriai, kur atlikta dokumentų apie profesinės mokyklos veiklos strateginį valdymą analizė.
	Teisinės bazės analizė	
	Profesinės mokyklos pokyčių SSGG analizė	
	ES investicijų galimybių analizė	
	Profesinės mokyklos veiklos inovacijų ir strateginio valdymo analizė	
5. Dokumentų analizės būdu parengti profesinės mokyklos veiklos tobulinimo kryptis.	Profesinės žemės ūkio mokyklos veiklos tobulinimo strategija	Parengtas tiriamosios dalies 3.3. skyrius, kur pagrįstos profesinės mokyklos veiklos tobulinimo kryptys.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

2.2.2. Ganto diagrama

Vienas iš dažniausiai taikomų ir nesudėtingiems projektams labiausiai tinkančių projekto laiko planavimo metodų – tai Ganto diagrama. Ši diagrama parodo išskaidytas projekto veiklas, jų pradžią, trukmę ir pabaigą, taip pat už konkrečios veiklos vykdymą atsakingą asmenį (-is). Ganto diagramoje galima pažymėti svarbiausių projektų veiklų pabaigos datas (gaires), pagal kurias būtų stebimas ir kontroliuojamas projekto vykdymas. Viešojo valdymo institucijos gali pasirinkti ir kitus joms priimtinius projekto veiklų grafiko sudarymo būdus ir priemones (A. Kaziliūnas, 2009).

Vykdyti rengiamo projekto įgyvendinimo savikontrolei nuspręsta sudaryti Ganto diagramą (žr. 2.2.2.1 lentelė).

2.2.2.1 lentelė

Projekto veiklų įgyvendinimo planas

Veiklos	Veiklos vykdymo terminas										
	2020 m. 02-05 mėn. Pavasario semestras				2020 m. 9-12 mėn. Rudens semestras				2020 m. spalis	2020 m. lapkritis	2020 m. gruodis
	02	03	04	05	09	10	11	12	12-23 d.	9-21 d.	10-11 d.
1 užduotis											
2 užduotis											
1 užduotis											
2 užduotis											
3 užduotis											

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Sutartiniai žymėjimai:

1 užduotis: teorinės dalies papildymai ir redagavimai – strateginio valdymo pagrindai (sprendimų prognozavimas, reikalavimai strateginiam valdymui, projekto atspindžiai Lietuvos ir ES strateginiuose dokumentuose);

2 užduotis – metodologinės ir empirinės dalių papildymai ir redagavimai;

3 užduotis – išvadų ir rekomendacijų rengimas, tekstų papildymas ir redagavimas, magistro darbo pateikimas spalio ir lapkričio mėn. konsultacijoms bei preliminarium svarstymui.

Projekto veiklų įgyvendinimo plane eilės tvarka pateikta, kaip organizuotas iškeltų užduočių vykdymas. Magistro darbas „Profesinės mokyklos veiklos strateginis valdymas“ pradėtas pildyti 2019 m. vasario 1 d. Magistro darbo įgyvendinimo galutinis terminas – 2021 m. sausio 8 d. darbas pateikiamas gynimui.

2.2.3. Dokumentų turinio analizė kaip empirinio tyrimo metodas

Trečioje magistro darbo dalyje išnagrinėti atlikto empirinio tyrimo rezultatai dokumentų turinio analizės metodu. Dokumentai buvo panaudoti kaip pagrindiniai informacijos šaltiniai. J. W. Creswell (2014) teigimu, dokumentų turinio analizė – vienas iš pagrindinių socialinės informacijos rinkimo būdų. Autorius teigia, jog dokumentais laikytini ne tik rašytiniai tekstai, bet ir video ar audio įrašai bei kita audiovizualinė medžiaga. Tačiau šiame magistro darbe laikomasi pozicijos, kad

dokumentai – tai tik rašytiniai tekstai, kurie analizuojami siekiant atskleisti nagrinėjamos aktualijos esmę ir pagrįsti ją konkrečiais ir neginčijamais faktais. Be to, dokumentų turinio analizės metodas sujungė teorinę ir empirinę magistro darbo tyrimo dalis, nes dokumentų turinio analizės metodas pritaikytas ir teorinės dalies bendresnio pobūdžio klausimų analizei.

R. Toleikienės (2018) teigimu, tradicinė dokumentų analizė yra analitinė ir sisteminė procedūra, kurios esmė – samprotauti, suvokti, vertinti ir interpretuoti, kas dokumentuose parašyta, išryškinant analizuojamos informacijos esmę, pateikiant ją pagal temas, kategorijas ar atvejus. Pasak šios autorės, šis kokybinis tyrimo metodas leidžia gilintis į objektą ir kontekstą, patikrinti ir pertikrinti pradines teorines koncepcijas.

2.2.4. Tyrimo etika

Rengiant magistro darbą buvo laikomasi tyrimo etikos reikalavimų. Teoriniai mokslo šaltiniai buvo analizuojami pateikiant būtinus nuorodas į šaltinius ir įtraukiant juos į Literatūros sąrašą, o interpretacijos ir apibendrinimai formuluoti taip, kad neiškreiptų minimų autorių parašytų teiginių esmės.

Panevėžio profesinio rengimo centro Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio padalinio dokumentai gauti su šios įstaigos administracijos leidimu naudoti juos magistro darbui. Interneto dokumentiniai šaltiniai, kaip ir profesinio rengimo centro dokumentai, panaudoti korektiškai, nekeičiant juose esančių faktų, o naujai sudarytose lentelėse ir jų interpretacijose išlaikant dokumentuose išreikštą esminį turinį.

3. JONIŠKĖLIO IGNO KARPIO ŽEMĖS ŪKIO IR PASLAUGŲ MOKYKLOS VEIKLOS POKYČIŲ STRATEGINIO VALDYMO SITUACIJOS ANALIZĖ

3.1. Profesinio rengimo situacija Lietuvoje

3.1.1. Lietuvos profesinių mokyklų ir jų mokinių statistiniai pokyčiai

Profesinis mokymas Lietuvoje yra skirstomas į dvi dalis pirminį profesinį mokymą ir tęstinį profesinį mokymą, pagal mokymo programas asmenims teikiamas formalusis ir neformalusis profesinis mokymas. Į pirmines profesinio mokymo programas, siekiant įgyti pirmąją kvalifikaciją, priimami ne jaunesni kaip 14 metų asmenys. Profesinis mokymas Lietuvoje organizuojamas mokykline ir pameistrystės formomis. Profesinį mokymą Lietuvoje teikia profesinės mokyklos ir darbo rinkos mokymo centrai. Iki 2016 m. Lietuvoje buvo 73 profesinės mokyklos, kurių steigėjo ir savininko teisė priklausė Švietimo, mokslo ir sporto ministerijai. Kaip keitėsi profesinių mokyklų skaičius Lietuvoje per paskutiniuosius penkerius metus, galima matyti 3.1.1.1 lentelėje.

3.1.1.1 lentelė

Profesinio mokymo įstaigų skaičius Lietuvoje 2014-2019 m.

Rodikliai	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Valstybinės ir nevalstybinės mokymo įstaigos	76	76	74	76	73
Valstybinės mokymo įstaigos	73	73	71	73	70
Nevalstybinės mokymo įstaigos	3	3	3	3	3

Sudaryta autorės: šaltinis osp.stat.gov.lt

Valstybinėse profesinėse mokyklose kartu su profesine kvalifikacija asmenys gali įgyti pagrindinį ir vidurinį išsilavinimą. Lietuvos nevalstybinėse profesinėse mokyklose besimokydami asmenys vidurinio išsilavinimo negauna. Šiose mokymo įstaigose profesinis praktinis mokymas sudaro nuo 50 iki 70 procentų visos programos.

Profesinių mokyklų tikslas – profesinio mokymo kokybė ir darbo rinkos poreikių tenkinimas, siekiant valstybės konkurencingumo ir ilgalaikės gerovės. Todėl Europos Sąjungos paramos laikotarpiu 2007-2013, pasinaudojant struktūriniais ir sanglaudos fondais, buvo investuojama į tris pagrindines profesinio mokymo veiklos grupes: mokymosi infrastruktūrai gerinti, profesijos pedagogų kvalifikacijai tobulinti bei švietimo turiniui atnaujinti. Remiantis valstybinio audito ataskaitos „Kaip panaudojamos profesinio mokymo galimybės“ (2016), 2012-2015 m. duomenimis, Lietuvoje buvo atidaryti 42 sektoriai praktinio mokymo centrai. Joms steigti investicijos skirtos iš tuo metu įgyvendinamos Sanglaudos skatinimo veiksmų programos 2 prioriteto „Viešųjų paslaugų kokybė ir prieinamumas: sveikatos, švietimo ir socialinė infrastruktūra“. Priemonė „Profesinio mokymo infrastruktūros plėtra“ Nr. VP3-2.2-ŠMM-13-V investicijos sudarė apie 118

mln. eurų. Šie sektoriniai centrai atidaryti 33 -jose iš 74 profesinio mokymo įstaigų. Aprūpinta mokymo bazė skirta suteikti praktinį mokymą visiems norintiems įgyti kvalifikaciją.

Lietuvoje profesinės mokyklos įsteigtos dešimtyje regionų. Didžiausias jų skaičius Vilniaus regione. Čia veikia 16 mokyklų, iš jų 10 mieste, įsteigta net 12 sektorinių centrų. Kauno regione įsteigta 12 profesinių mokyklų su 6 sektoriniais centrais. Klaipėdos regionas užima trečią vietą su 10 profesinių mokyklų ir 6 sektoriniais centrais. Šiaulių, Panevėžio ir Alytaus regionuose Švietimo ir mokslo ministerija įsteigusi po 7 profesines mokyklas ir 4 sektorinius centrus. Utenos regione profesinį mokymą vykdo 5 profesinės mokyklos, kuriose įsteigti 3 sektoriniai centrai. Telšių regionas turi 3 profesines mokyklas su 2 sektoriniais centrais. Tauragės regione įsikūrusios 2 profesinės mokyklos neturinčios sektorinių centrų (žr. 3.1.1.2 lent.).

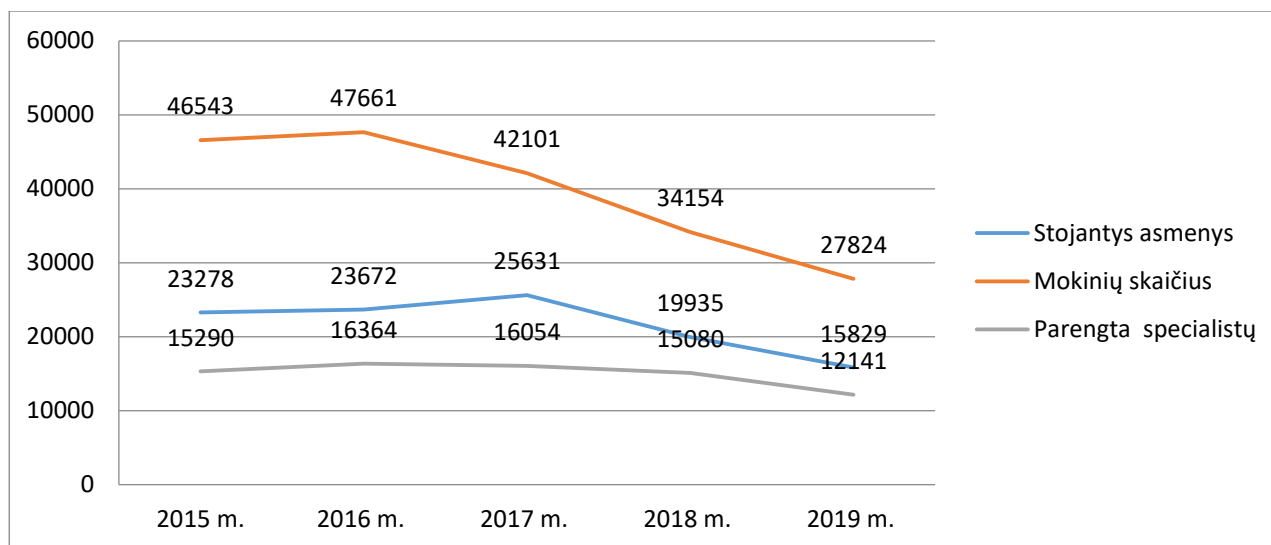
3.1.1.2 lentelė

Profesinių mokyklų skaičiai pagal Lietuvos regionus

Regionas	Profesinių mokyklų skaičius	Iš jų žemės ūkio	Įkurta sektorinių centrų
Vilniaus	16	2	12
Kauno	12	1	6
Klaipėdos	10	1	6
Šiaulių	7	2	4
Panevėžio	7	2	4
Alytaus	7		3
Utenos	5	2	4
Marijampolės	1		2
Telšių	3		2
Tauragės	2		

Sudaryta autorės: šaltinis osp.stat.gov.lt

Pageidavimai mokytis profesinėse mokyklose, bendras mokinių skaičius ir įgijusių kvalifikaciją absolventų skaičius pavaizduotas 3.1.1.1 paveiksle

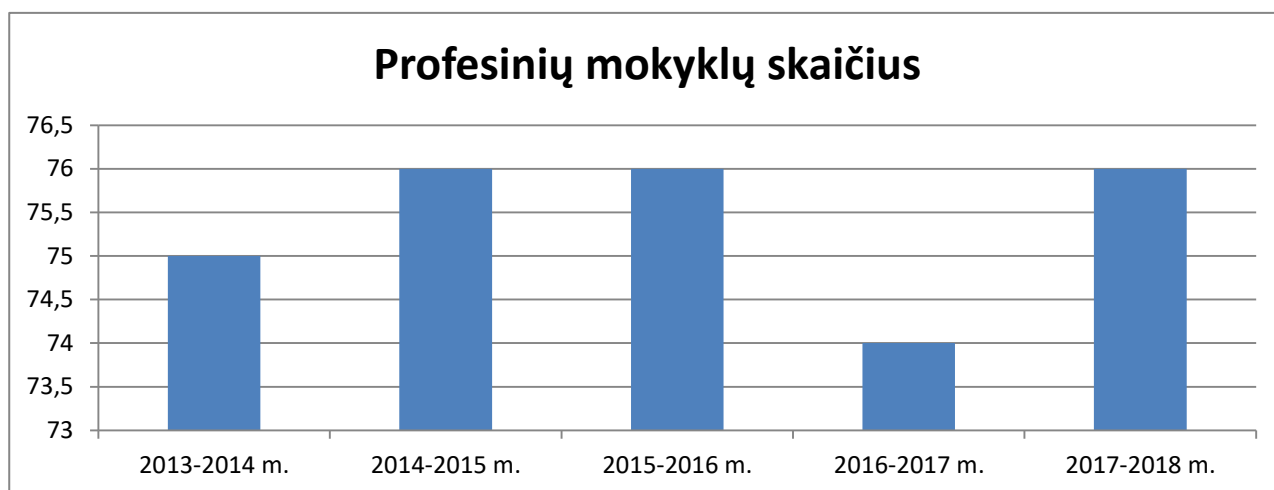


3.1.1.1 pav. Stojančiųjų, mokinių ir parengtų specialistų skaičiai

Sudaryta autorės, šaltinis: osp.stat.gov.lt

Per paskutiniuosius penkerius metus skaičius mokinių, kurie mokosi profesinio mokymo įstaigose pagal pirminio profesinio mokymo programas, išaugo 6 proc. Stebimi teigiami pokyčiai mokymosi visą gyvenimą srityje (mokymosi visą gyvenimą lygis 25–64 metų amžiaus grupėje palaipsniui kyla. 2016 m. siekė 6 proc. (2012 m. – 5,7 proc.). Tačiau išlieka dideli skirtumai tarp miesto ir kaimo – kaime ypač žemas mokymosi visą gyvenimą lygis (2016 m. – 3,7 proc.). Be to, profesinės mokyklos vis dar nepopuliarios tarp asmenų, norinčių įgyti vidurinį išsilavinimą.

Siekiant didinti profesinio mokymo patrauklumą, įgyvendinamas Švietimo ir mokslo ministerijos veiklos efektyvumo planas, vykdamas švietimo įstaigų optimizavimą. 3.1.1.2 paveiksle pavaizduotas Lietuvos Respublikoje 2013 – 2018 mokslo metais esančių profesinių mokymo įstaigų skaičius.

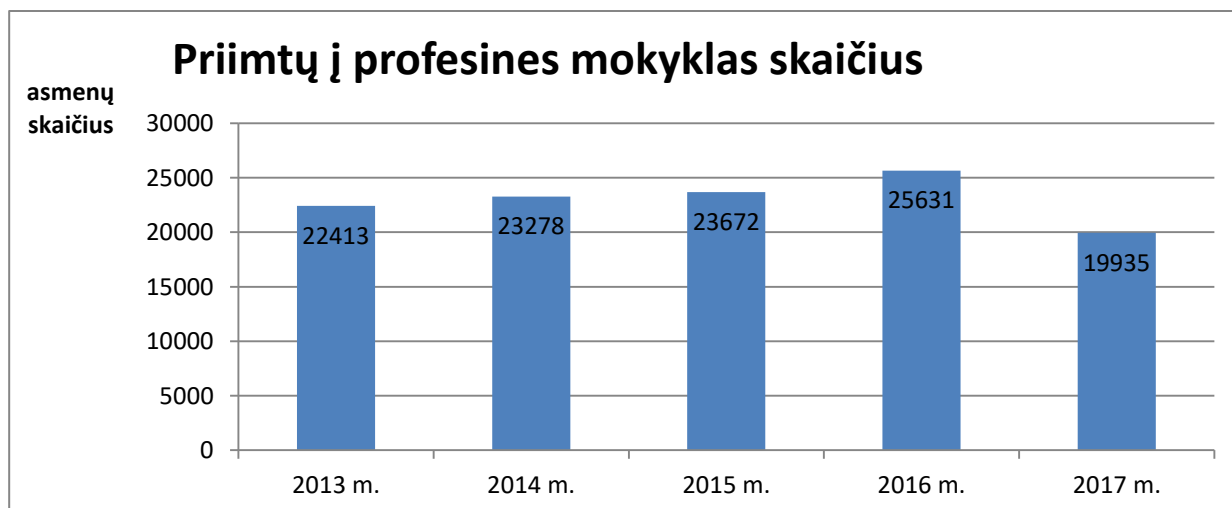


3.1.1.2 pav. Profesinių mokyklų skaičius 2013-2018

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas

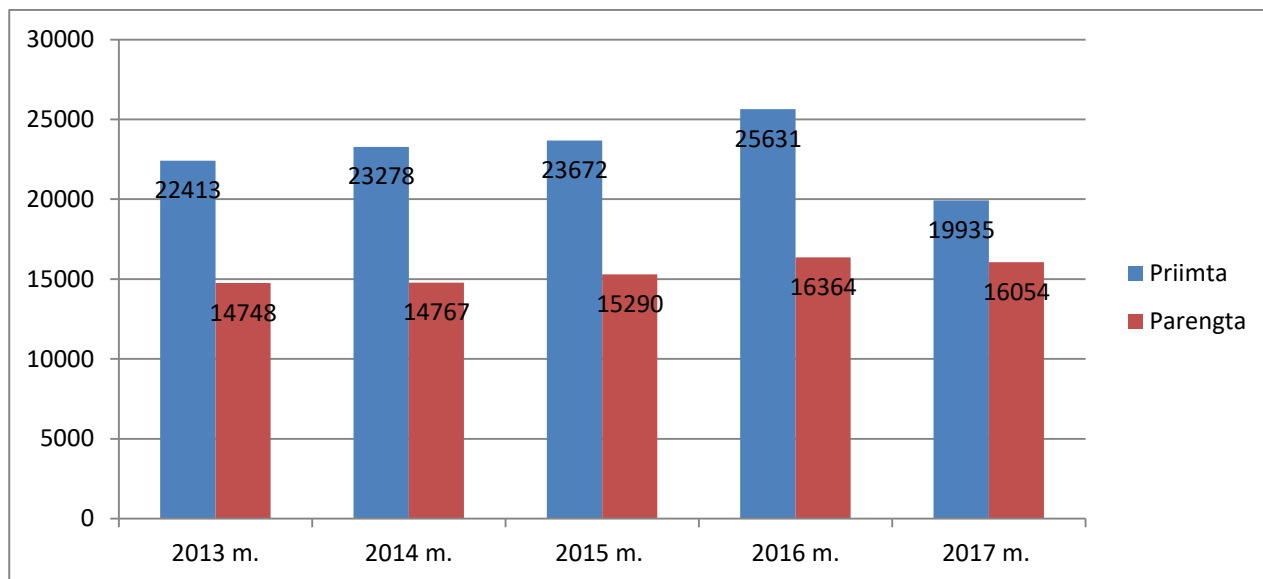
Iš paveikslo matyti, kad kiekvienam Lietuvos rajonui tenka po 1, o kai kuriems ir po kelias profesines mokyklas. Po plano įgyvendinimo ši padėtis turi keistis.

Pastebimos ir neigiamos globalizacijos pasekmės švietimo sistemai. Emigruojant jaunosms šeimoms, iš šalies išvežami ir mokyklinio amžiaus vaikai, jaunuoliai. Kai kurie, įgiję pagrindinį išsilavinimą, pasirenka tolesnį mokymąsi užsienio valstybėse. 3.1.1.3 paveiksle pavaizduotas 2013 – 2017 m. mokinių priėmimas į profesines mokyklas.



3.1.1.3 pav. Priimtų į profesines mokyklas mokinių skaičius

Statistikos departamento duomenimis ir IT centro duomenų bazės mokinių registro duomenimis mokiniai, įstoję į profesinę mokyklą, mokymosi programas baigia ne visi. Įgijusių specialybę mokinių skaičius pavaizduotas 3.1.1.4 paveiksle.



3.1.1.4 pav. Profesinėse mokyklose įgijusių specialybę mokinių skaičius

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas

Iš paveikslo matyti, kad daugiausiai priimta mokinių į profesines mokyklas 2016 metais, tačiau ir nubyrėjimas didžiausias buvo 2016 m. 9267 mokiniai neįgijo specialybę, tai yra 56,63 proc. visų įstojusiųjų į profesines mokyklas. Priežastys gali būti įvairios: motyvacijos stoka, migracija į užsienį.

3.1.2. Lietuvos ir Panevėžio regiono profesinėms mokykloms būdingi išoriniai veiksniai

Politiniai veiksniai

Pokyčiams mokyklos veikloje įtaką daro politinių procesų veiksniai, vykstantys Lietuvoje, Europoje, pasaulyje (Lietuvos įstojimas į NATO ir ES, vykstantis Jungtinės Karalystės išstojimas iš ES, priklausymas tarptautinėms organizacijoms). Nepatikimumą švietimo sistema sąlygoja Lietuvos švietimo reforma, trunkanti daugiau kaip 25 metus, kas ketverius metus vykstantys rinkimai į Seimą (naujai atėjusios politinės partijos nebūtinai tęsia buvusius ir suplanuotus švietimo reformos darbus) negarantuoja organizacijos strateginių planų įgyvendinimo ir jų tęstinumo. ES paramos planavimas ir teikimas Lietuvai ir švietimui atsispindi *ES bendradarbiavimo švietimo ir mokymo srityje strateginėje programoje* (2015), kurioje siekiama 4 strateginių tikslų: investuoti į kokybišką švietimą, mokymą ir jo modernizavimą; stiprinti visą gyvenimą trunkančio mokymosi galimybes visose švietimo ir mokymo sistemų lygmenyse; spręsti jaunų žmonių patekimą į darbo rinką; didinti švietimo ir mokymo sistemų prisitaikymą prie naujų poreikių ir tendencijų, siekiant geriau patenkinti darbo rinkos poreikius.

Svarstant, koks turėtų būti naujos kartos profesinis mokymas Lietuvoje, Mokslo ir studijų stebėsenos centro (MOSTA) surengtoje diskusijoje iškelti klausimai dar sykį atkreipė dėmesį į su profesiniu mokymu susijusias problemas. MOSTA vadovas R. Reimeris (2019) pabrėžė, kad Lietuvoje profesinio mokymo sektoriui skiriama nepakankamai dėmesio, tai ypatingai atsispindi

finansavimo srityje. Valstybės biudžeto, ES lėšos bei kitos tarptautinės paramos lėšos, pervestos švietimui, parodytos 3.1.2.1 lentelėje.

3.1.2.1 lentelė

Pervesta asignavimų Valstybės ir ES su kita tarptautine finansine parama lėšos

(tūkst. eur)

Metai	Valstybės pervesti asignavimai	Metinis planas įvykdytas proc.	ES ir kt. tarptautinės fin. paramos pervestos lėšos	Metinis planas įvykdytas proc.
2019 m.	1290,654	99,3	1439,972	94,7
2018 m.	1210566,7	99,3	1322072,0	99,3
2017 m.	1187,392	99,6	1231,761	94,0
2016 m.	1131,856	100,3	1166,863	97,5
2015 m.	1117,707	101,6	1247,851	100,5

Sudaryta autorės.

Šaltinis: Lietuvos Respublikos finansų ministerija.

Kaip matyti iš lentelėje pateiktų duomenų, valstybės pervedamos finansavimo lėšos švietimui didėja, tačiau per paskutiniuosius dvejus metus jos neįvykdo planuotų asignavimų, 2018 m. finansinės lėšos skiriamos profesinių mokyklų reorganizavimui. Tuo metu net 37 profesinės mokyklos keitė statusą iš biudžetinių į viešąsias įstaigas.

Pastebėta, kad Lietuvos profesinės mokyklos nespėja prisitaikyti prie nuolat kintančių darbo rinkos poreikių. Anot Darbo rinkos tyrimų instituto vadovo B. Gružeskio (2019), norint, kad profesinės mokyklos galėtų greičiau keistis, teikti kokybišką darbo rinkai darbuotojų pasiūlą pirmiausia reikėtų peržiūrėti mokymo proceso reglamentavimą, taip pat sukurti nacionaliniu lygmeniu išorinių veiksmų pokyčių stebėsenos sistemą. Jis pabrėžė, kad reikia numatyti galimybes operatyviai organizuoti mokytojų kvalifikacijos kėlimą. Taip pat neatmetamas poreikis nuolat atnaujinti mokymo bazių infrastruktūrą.

Švietimo reformoje nemažas pasistūmėjimas padarytas stojančiųjų išgryninimui. Priėmimą į profesines mokyklas pradėta vykdyti per bendrąją priėmimo į profesines mokyklas sistemą (LAMA BPO). Ši sistema įvedė daugiau skaidrumo pašalindama sąrašinius mokinius iš mokymo sistemos. Priimtų mokinių skaičius į profesinio mokymo įstaigas parodyti 3.1.2.2 lentelėje.

3.1.2.2 lentelė

Priimta mokinių į profesinio mokymo įstaigas

	2015 m.	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.
Mokinių skaičius	23 672	25 631	19 935	15 829	12 864

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas

Matome, kad daugiausiai priimtų į profesines mokyklas pirmai kvalifikacijai įsigyti buvo 2016 m. sutartys sudarytos su 25 631 pretendenta. Mažiausiai mokinių priimta 2019 m., tai yra 2 965 mažiau nei 2018 m. Manoma, kad tokiam stojančiųjų skaičiaus sumažėjimui įtakos turėjo profesinių mokyklų reorganizacija. Visagino technologijos ir verslo profesinio mokymo centro direktoriaus V. Petkūno (2019) teigimu, dauguma dabartinių profesinės mokyklos mokinių negali būti programuotojai ir mechatronikai ar elektronikai, kad galėtų atliepti rinkos poreikius. Šių laikų pramonės technologijoms neužtenka tik darbo rankų, privalu ir mąstyti. Profesinės mokyklos absolventai tikrai gali būti puikiais betonuotojais, tinkuotojais, virėjais ar konditeriais. Profesinės

mokyklos taip pat turėtų ugdyti pažangius mokinius, kurie galėtų išmanyti programavimą ir įveikti sudėtingas automatizuoto valdymo sistemas. Stojančiųjų į profesines mokyklas kontingentas pateikiamas 3.1.2.3 lentelėje.

3.1.2.3 lentelė

Stojančiųjų į profesines mokyklas kontingentas 2015-2019 m.

	2015 m.	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.
Nebaigę pagrindinio	3486	3147	2594	2112	1992
Baigę pagrindinį	7337	7103	6023	4551	5632
Baigę vidurinį ugdymą	7542	7817	7428	5031	3664
Baigę profesinę mokyklą	4906	5989	5879	3221	1174
Baigę aukštesniąją mokyklą	83	140	156	97	83
Baigę universitetą	318	1435	1592	817	319

Šaltinis: Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija, Švietimo informacinių technologijų centras

Išanalizavę duomenis matome, kad pagrindinį profesinių mokyklų kontingentą sudaro mokiniai, baigę pagrindinio ir vidurinio ugdymo programas. Jų gretas papildo nebaigę pagrindinio ugdymo mokyklos ir turintys kvalifikaciją, t.y. baigę profesines mokyklas absolventai, pageidaujantys įgyti antrą kvalifikaciją.

Ekonominiai veiksniai

Lietuvos darbo rinkoje 2006–2016 metais didžiausias darbuotojų skaičiaus sumažėjimas užfiksuotas žemės ūkio, miškininkystės ir žuvininkystės sektoriuje – 57 proc. Šiame sektoriuje užimtumas mažėjo nuo 1991 metų. LR statistikos departamento duomenimis, 2017 metų pabaigoje Lietuvos darbo rinkoje dirbo 1,3523 mln. žmonių. Daugiausiai dirbančių asmenų priklausė mažmeninės prekybos ir paslaugų sektoriui. 2017 metais šioms profesijoms priskiriami darbuotojai sudarė 66,88 proc. visų dirbančiųjų skaičiaus. 2017 metais augo specialistų ir nekvalifikuotų darbininkų poreikis, kvalifikuotų darbininkų – mažėjo.

2008 m. šalyje prasidėjusi ekonominė krizė turėjo įtakos ir mokyklų finansavimui. Nuolatinis finansinių išteklių trūkumas sumažino mokyklos materialinių ir finansinių išteklių turtinimo galimybes – atnaujinti materialinę bazę, įsigyti naujų technologijų. Be to, augančios energetinių išteklių kainos ir didėjantis darbo užmokestis lemia mokyklos išlaidų didėjimą. Šalies ekonomika dar negali deramai užtikrinti švietimo, socialinių ir kitų svarbiausių šalies poreikių. Didžioji biudžeto asignavimų dalis tenka personalo darbo užmokesčiui, o materialinei bazei palaikyti, renovuoti ir plėsti lėšų nelieka.

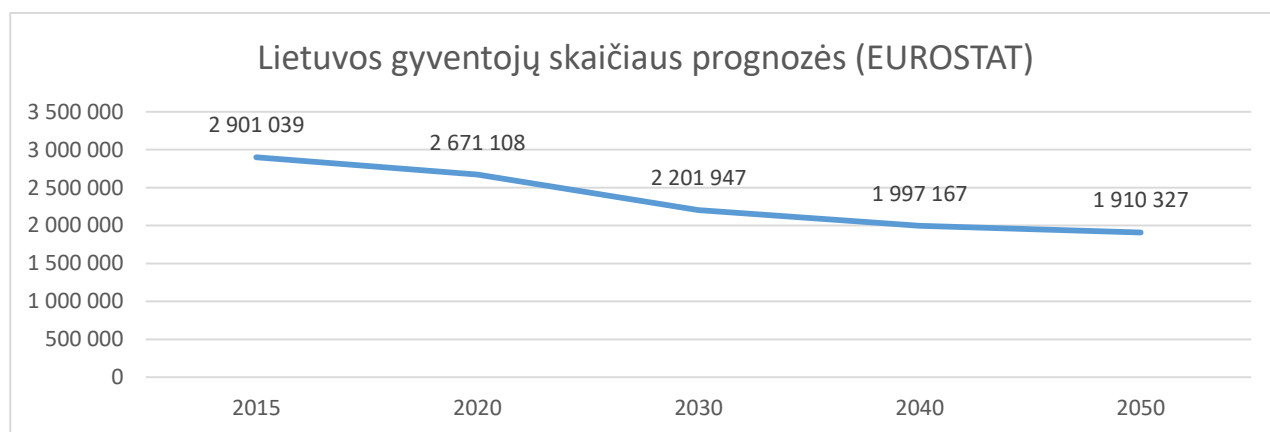
Pasvalio rajonas, kurio teritorijoje yra mokykla, plyti Šiaurės Lietuvoje. Pasvalio rajono žemės – vienos derlingiausių Respublikoje (vyrauja derlingi priemolio ir molio dirvožemiai), todėl jos labai intensyviai naudojamos. Žemės ūkio naudmenos užima 96 387,5 ha (75 proc.) visos rajono teritorijos. Net 60 proc. žemės ūkio naudmenų sudaro ariama ar kitaip dirbama žemė. Kaimyninio Pakruojo raj. savivaldybėje naudojamų žemės ūkio naudmenų yra 82 872 ha. Didžiąją dalį naudojamų žemės ūkio naudmenų sudaro ariama žemė (81 117 ha arba 97,9 proc.), kultūrinės ir natūralios ganyklos ir pievos (1 456 ha arba 1,8 proc.), likusios žemės ūkio naudmenos – sodai ir uogynai (298 ha arba 0,3 proc.). Regione žemės ūkyje ir miškininkystėje sukuriamos pridėtinės vertės dalis yra du kartus didesnė nei šalyje. Regione nemažas žemės ūkio įmonių, ūkininkų,

jaunųjų ūkininkų skaičius. Gyvenimo kokybė kaime gerėja. Tam turi įtakos ES ir nacionalinės investicijos į žemės ūkį, žemės ūkio produkcijos perdirbimo technologijų tobulinimą ir į kaimo plėtrą.

Tačiau vis dar matyti nepakankamas žemės ūkio produktų gamybos efektyvumas ūkininkų ūkiuose ir neorganizuota, neefektyvi kooperatyvų, asociacijų veikla, kuri įtakoja ūkininkų priklausomybę nuo žemės ūkio produkcijos supirkėjų ir gamintojų. Išplėtotas Pasvalio ir Pakruojo rajonų žemės ūkio sektorius, turi labai didelę įtaką mokiniams rinktis žemdirbiškas specialybes. Taip pat daro didelę įtaką ir suaugusiųjų tęstiniam profesiniam mokymui.

Socialiniai veiksniai

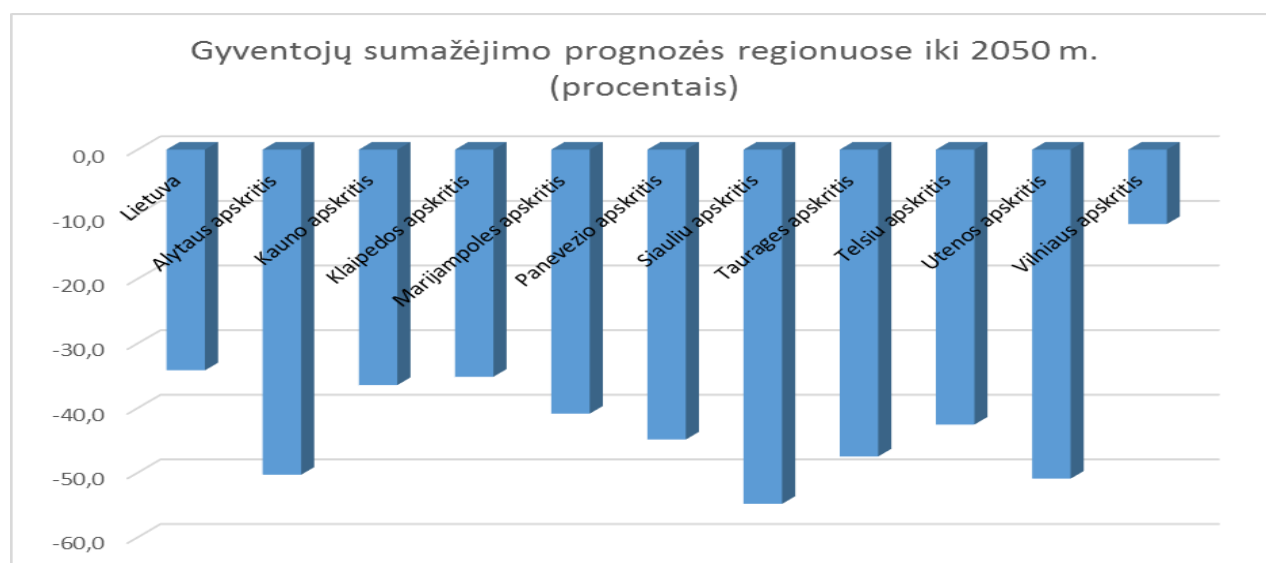
EUROSTAT sumodeliavo nedžiuginančias Lietuvos gyventojų skaičiaus prognozes (žr. 3.1.2.1 pav.):



3.1.2.1 pav. Lietuvos gyventojų skaičiaus prognozės iki 2050 metų

Šaltinis: (Valstybinių profesinio mokymo įstaigų, kuriose Švietimo, mokslo ir sporto ministerija įgyvendina savininko (dalininko) teises ir pareigas, tinklo vystymo 2018–2020 metų bendrasis planas, 2018).

Ypač didelis gyventojų skaičiaus mažėjimas 2015–2050 m. numatomas nuo Lietuvos didžiųjų miestų nutolusiuose regionuose (žr. 3.1.2.2 pav.):



3.1.2.2 pav. Lietuvos gyventojų skaičiaus prognozės iki 2050 metų pagal regionus

Šaltinis: (Valstybinių profesinio mokymo įstaigų, kuriose Švietimo, mokslo ir sporto ministerija įgyvendina savininko (dalininko) teises ir pareigas, tinklo vystymo 2018–2020 metų bendrasis planas, 2018).

Jau kelis dešimtmečius Lietuvoje vyksta didelė vidinė migracija iš regionų į keletą didžiųjų miestų. Regionų centruose matoma gyventojų mažėjimo perspektyva, tačiau daugelyje jų perspektyvu išlaikyti profesinio mokymo įstaigas, reorganizuojant jungimo būdu keletą įstaigų į vieną, peržiūrint skyrių ir filialų tikslingumą ir pertvarkant teikiamų paslaugų paketą, pasiūlant ne tik pirminio profesinio mokymo programas, bet ir tęstinio profesinio mokymo programas įvairioms darbingo amžiaus grupėms. Kaimo gyvenamosios vietovės susiduria su didžiausiu demografiniu iššūkiu: emigracija, neigiama gyventojų skaičiaus dinamika. Kokybiškas profesinis mokymas kaimo gyvenamosiose vietovėse sudarytų prielaidas kurtis verslui ir mažinti emigraciją iš regionų (Valstybinių profesinio mokymo įstaigų ..., 2018).

Nors mokinių, besimokančių pagal bendrojo ugdymo programas, ir studentų aukštosiose mokyklose skaičiai mažėjo, besimokančiųjų profesinio mokymo įstaigose pirminio profesinio mokymo programose skaičius 2014–2017 mokslo metais šiek tiek didėjo. Šį pokytį lėmė profesinio mokymo įstaigų, kolegijų ir universitetų absolventų, tęsiančių mokymąsi profesinio mokymo programose, skaičiaus augimas (LR statistikos departamentas, 2018). Mokinių skaičiaus kaita 2014–2018 mokslo metais pateikta 3.1.2.4 lentelėje:

3.1.2.4 lentelė

Profesinio mokymo įstaigų mokinių skaičiaus kaita 2014–2018 mokslo metais

Metai (spalio 1 d.)	2014–2015 m. m.	2015–2016 m. m.	2016–2017 m. m.	2017–2018 m. m.
Iš viso mokinių	45704	45726	46990	41720

Šaltinis: (Valstybinių profesinio mokymo įstaigų, kuriose Švietimo, mokslo ir sporto ministerija įgyvendina savininko (dalininko) teises ir pareigas, tinklo vystymo 2018–2020 metų bendrasis planas, 2018).

Profesinio mokymo įstaigose, Statistikos departamento 2018 metų sausio 1 d. duomenimis, dirbo 3831 mokytojas, iš jų 1270 (33,2 proc.) buvo bendrojo ugdymo mokytojai ir 2561 (66,8 proc.) – profesijos mokytojas. Informacija apie mokytojus, švietimo pagalbos specialistus 2015–2018 mokslo metais pateikta 3.1.2.5 lentelėje:

3.1.2.5 lentelė

Mokytojų, švietimo pagalbos specialistų statistika 2015–2018 mokslo metais

Mokslo metai	Mokytojų, švietimo pagalbos specialistų, dirbančių profesinio mokymo įstaigose 2015–2018 m. m., skaičius										
	Bendrojo ugdymo dalykų mokytojai				Profesijos mokytojai				Švietimo pagalbos specialistai		
	Iš viso	Vyr. mokytojai	Metodiniai	Mokytojai ekspertai	Iš viso	Vyr. mokytojai	Metodiniai	Mokytojai ekspertai	Socialiniai pedagogai	Specialieji pedagogai	Psichologai
2015–2016	1358	707	434	25	2117	1158	418	51	80	29	28
2016–2017	1347	657	462	27	2513	1116	460	87	75	36	52
2017–2018	1270	592	449	29	2561	966	409	63	77	30	39

Šaltinis: (Valstybinių profesinio mokymo įstaigų, kuriose Švietimo, mokslo ir sporto ministerija įgyvendina savininko (dalininko) teises ir pareigas, tinklo vystymo 2018–2020 metų bendrasis planas, 2018).

Panevėžio regione 2017–2018 m. m. veikė 4 sektoriai praktinio mokymo centrai: prekybos, statybos, transporto ir viešbučių, restoranų bei viešojo maitinimo. Regione veikė 7 profesinio

mokymo įstaigos, iš kurių šešios vykdė pirminio mokymo programas. Pagrindinė šių mokyklų statistika apie mokinius ir mokytojus pateikta 3.1.2.6 lentelėje:

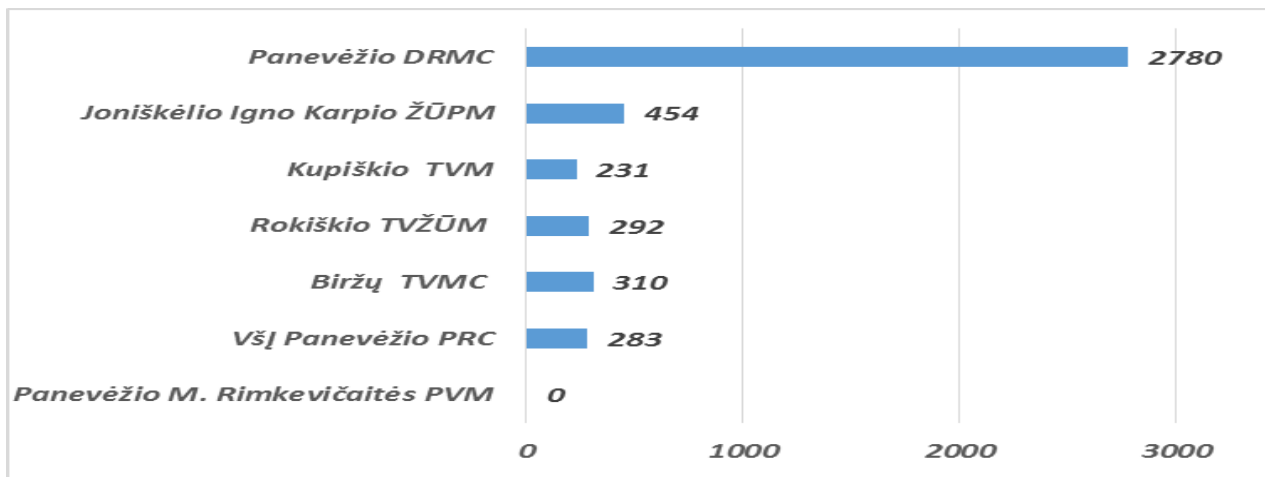
3.1.2.6 lentelė

Panevėžio regiono profesinio mokymo įstaigų mokinių ir mokytojų skaičiai 2017-2018 m.

Profesinio mokymo įstaigos pavadinimas	Mokinių skaičius 2017–2018 m. (spalio 1 d.)	Priėmimo planas 2017 m.	2017 m. priėmimo plano įvykdymas (proc.)	Informacija apie mokinius, įgijusius kvalifikaciją 2017 m.			Informacija apie mokytojus 2017–2018 m. m.		
				Įgijusių kvalifikaciją skaičius	Įgijusių kvalifikaciją (proc. nuo baigusiuju)	2017 m. dirbo pagal įgytą kvalifikaciją (proc. nuo įsidarbinusių)	Bendras mokytojų skaičius	t. t. bendrojo ugdymo mokytojų	t. t. profesijos mokytojų
Biržų technologijų ir verslo mokymo centras	751	324	89,5	302	98,4	55,8	53	27	26
Kupiškio technologijų ir verslo mokykla	417	187	89,8	185	86,4	70,3	43	16	27
Panevėžio M. Rimkevičaitės paslaugų ir verslo mokykla	558	382	60,5	172	98,3	38,7	72	26	46
Panevėžio profesinio rengimo centras	1030	578	73,5	311	92,3	44,9	89	33	56
Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio ir paslaugų mokykla	275	145	75,9	107	93	56,4	32	15	17
Rokiškio technologijos, verslo ir žemės ūkio mokykla	326	177	96,6	116	95,9	10,3	19	5	14
Iš viso:	3357	1793	77,8	1169	94	50,9	308	122	186

Šaltinis: (Valstybinių profesinio mokymo įstaigų, kuriose Švietimo, mokslo ir sporto ministerija įgyvendina savininko (dalininko) teises ir pareigas, tinklo vystymo 2018–2020 metų bendrasis planas, 2018).

Panevėžio regiono tęstinio profesinio mokymo organizavimą 2017 m. apibūdina 3.1.2.3 paveiksle nurodytas profesiniame mokyme dalyvavusių asmenų skaičius:



3.1.2.3 pav. Panevėžio regiono tęstinio profesinio mokymo 2017 m. dalyvių skaičius

Šaltinis: (Valstybinių profesinio mokymo įstaigų, kuriose Švietimo, mokslo ir sporto ministerija įgyvendina savininko (dalininko) teises ir pareigas, tinklo vystymo 2018–2020 metų bendrasis planas, 2018).

2017 metais tęstinio profesinio mokymo metu Panevėžio regiono profesinio mokymo įstaigos apmokė 2780 asmenų. Iš jų: darbo biržos lėšomis – 765 (27,5 proc.), įmonių ir organizacijų lėšomis – 639 (23 proc.), asmenų lėšomis – 1376 (49,5 proc.).

Statistikos departamento duomenimis, Pasvalio rajone 2016 m. sausio 1 d. gyveno 26213 gyventojų. Dauguma jų įsikūrę kaimuose ir nedideliuose miesteliuose, vadinamuose bažnytkaimiuose. 2011–2016 m. pradžioje Pasvalio rajono savivaldybėje, kaip ir visoje šalyje, gyventojų skaičius mažėjo. Nuo 2011 iki 2016 m. Pasvalio rajono savivaldybėje sumažėjo 2902 gyventojais. Tai sudaro apie 11 proc. Pagrindinė tokio gyventojų skaičiaus mažėjimo priežastis – sumažėjęs gimstamumas ir neigiamas migracijos saldo.

Rajone nemažai socialinės rizikos šeimų – 217, jose auga 541 vaikas. Didėja spec. poreikių mokinių skaičius. 2016-09-01 Pasvalio r. savivaldybės bendrojo ugdymo įstaigose (1-12 kl.) mokėsi 2939 mokiniai, iš jų 707 spec. poreikių mokiniai. Tai sudarė apie 23 proc. nuo bendro mokinių skaičiaus ir šis skaičius buvo ženkliai didesnis nei šalyje (11,7 proc.). Analogiškos tendencijos matomos ir aplinkinių rajonų savivaldybėse. Pastebimai blogėja vaikų sveikatos būklė. Tarp vaikų sveikatos sutrikimų vyrauja regėjimo funkcijos defektai, laikysenos sutrikimai, įvairaus laipsnio skoliozė. Regione labai didelis, ypač jaunimo iki 21 m., nedarbo lygis. Ilgalaikiai bedarbiai sudaro didesnę bedarbių dalį. Trečdalis bedarbių yra nekvalifikuoti.

Technologiniai veiksniai

Didžiausias šviesolaidžio teikėjas Lietuvoje – AB „Telia“, šiuo metu greitąjį interneto ryšį teikianti daugiau nei 140 tūkst. vartotojų. Pagal projektą į Nartekių gyvenvietę atvestas optinis kabelis turėjo įtakos, kad nuo 2013 m. AB „Telia“ paslaugos vartotoju tapo ir šiame magistro darbe nagrinėjama Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio ir paslaugų mokykla. Šviesolaidinis internetas sudaro prielaidas kokybiškesnėms švietimo paslaugoms mokykloje teikti ir lankstesniam mokymui organizuoti.

3.1.3. Regioninė profesinio rengimo politika

Profesinio mokymo situaciją Lietuvoje galima paaiškinti regioninės plėtros metropolijos – periferijos teorija. Studentai telkiasi regionuose – metropolijose, kur didesnė pasiūla, geresnis

kokybiškesnių paslaugų prieinamumas, didesnės įsidarbinimo perspektyvos įgijus kvalifikaciją. Periferiniuose rajonuose jaučiamas mokinių stygius, mokyklos uždaromos, kaimas nyksta.

Profesinės mokyklos susikongravusios didesniuose Lietuvos miestuose. Daugiausiai jų įsteigta Vilniuje – 16, Kaune – 12, Klaipėdoje – 10, Šiaulių, Panevėžio ir Alytaus regionai turi po 7 profesines mokyklas, Utenos regione veikia 5 profesinės mokyklos, Telšių regione 3, Tauragės regione 2 profesinės mokyklos. Marijampolės regione po tinklo optimizavimo liko 1 profesinė mokykla.

Vidurio ir šiaurėje Lietuvos dalyse yra didžiausią našumo koeficientą turinčios žemės ir jos dirbamos intensyviai, tai sudaro prielaidas ir profesinėms mokykloms rengti žemės ūkio specialistus. Vilniaus, Šiaulių, Panevėžio ir Utenos regionai turi po dvi tokio profilio profesines mokyklas, taip pat tokios mokyklos yra Kauno, Klaipėdos, Alytaus regionuose.

Vykdamas profesinių mokyklų tinklo pertvarką, nutarta vadovautis regioninės plėtros politika ir rengti tuos specialistus, kurių reikia rinkai. Antai Vilniaus regiono mokyklų tinklo pertvarkymą tikslingiau orientuoti į regiono poreikius, o ne į nacionalinius ūkio šakos sektorius. Kauno regione palanki ir perspektyvi aplinka vystyti paslaugų, statybos ir inžinierinės pramonės sektorius. Remiantis statistika, Klaipėdos regione 2011-2016 m. buvo pastebimas itin didelis užimtųjų augimo skaičius žemės ūkio sektoriuje, kuris per paskutiniuosius metus padidėjo 3,6 tūkst. asmenų. Taip pat šiame regione dominuoja paslaugų sektorius. Esant reikšmingiems žemės ūkio ir pramonės sektoriams, šiame regione yra palanki ir perspektyvi aplinka vystyti paslaugų, žemės ūkio ir inžinierinės pramonės sektorių profesinio rengimo programas. Šiaulių regione dominuoja paslaugų sektorius. Jame itin reikšmingi pramonės bei statybos sektoriai. Čia mokslininkai siūlo sutelkti tokias profesinio mokymo programas, kurios patenkintų paslaugų, inžinierinės pramonės, transporto ir statybos sektorius. Panevėžio regione didžiausias praktinio mokymo paslaugų poreikio potencialas yra paslaugų ir inžinierinės pramonės sektoriuose. Šią prielaidą sustiprina dar ir minimų sektorių (prekybos, statybos, transporto, ir viešbučių restoranų bei viešojo maitinimo) mokymo programų didelė paklausa regiono profesinio mokymosi įstaigose. Šiame regione siūloma palikti vieną žemės ūkio specialistus ruošiančią profesinę mokyklą. Utenos regione dominuoja paslaugų sektorius, yra reikšmingų žemės ūkio ir pramonės sektorių, todėl šiame regione telkiamas dėmesys į paslaugas, žemės ūkį ir inžinierinę pramonę orientuotas programas. Alytaus regione veikia 7 profesinio mokymo įstaigos, kuriose įkurti trys sektoriniai praktinio mokymo centrai. Čia dominuoja į paslaugų sektorius ir inžinierinės pramonės bei statybų sektorius orientuotos profesinio rengimo programos. Marijampolės regione įvykusi profesinio mokymo tinklo optimizacija paliko 1 profesinę mokymo įstaigą su profesinio rengimo centrais. Telšių ir Tauragės regionuose perspektyvios paslaugų ir inžinierinės pramonės sektorius jaunais kvalifikuotais specialistais aprūpinančios profesinio mokymo programos.

Atsižvelgiant į socialinius – ekonominius veiksnius regionuose, darbų pasiūlą ir profesinio mokymo efektyvumo gerinimą 2018-2020 m. vyksta profesinių mokyklų tinklo optimizavimas. Pirmuoju etapu mokykloms, kurios yra pavaldžios Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijai, turi biudžetinių įstaigų statusą, yra pertvarkomos į viešąsias įstaigas. Tokių profesinių mokyklų Respublikoje yra 40. Antrame optimizavimo etape numatyta viešųjų profesinio mokymo įstaigų junginiai su bendrojo ugdymo mokyklomis ar su profesinio rengimo centrais, tampant tų centrų skyriais.

3.1.4. Globalizacijos įtaka Lietuvos profesinio mokymo sistemai

Globalizacijos apraiškos profesiniame mokyme pradėjo ryškėti 1994 m. Pradėta daugiau orientuotis į Europos Sąjungos rekomendacijas profesinio rengimo srityje, į ryškėjančias darbo rinkos tendencijas, imta pabrėžti ir įtraukti į profesinio rengimo strategijas asmens bendrųjų kvalifikacijų ugdymą. Pagrįsta 4 lygių pirminio profesinio rengimo programų būtinybė ir tomis programomis besiremianti 4 pakopų profesinio rengimo mokykla. I profesinės mokyklos pakopa priima pagrindinio išsilavinimo neįgijusius asmenis ir teikia dvejetaines programas – tik profesinei kvalifikacijai įgyti bei profesinei kvalifikacijai ir pagrindiniam išsilavinimui įgyti (ISCED 2). II profesinės mokyklos pakopa priima pagrindinį išsilavinimą įgijusius asmenis ir teikia programas profesinei kvalifikacijai įgyti. III profesinės mokyklos pakopa priima pagrindinį išsilavinimą (ISCED 2) įgijusius asmenis ir teikia programas profesinei kvalifikacijai bei viduriniam išsilavinimui įgyti (ISCED 3). IV profesinės mokyklos pakopa priima vidurinį išsilavinimą įgijusius asmenis ir teikia programas profesinei kvalifikacijai įgyti. Profesinio mokymo įstatymas priimtas 1997 m., iki to laikotarpio profesinio rengimo posistemį iš dalies reglamentavo Švietimo įstatymas (1991), pertvarka vykdyta jo pagrindu priimtais poįstatyminiais aktais, remiant (nuo 1995 m.) Europos Sąjungos PHARE programai. Lietuvos švietimo politika, 1990 metais startavusi kaip itin atsakingai traktuojanti nacionalinio švietimo tikslus, o sykiu – ir demokratines vertybes (Tautinė mokykla, 1989), ilgainiui pasirodė kaip aiškiai orientuota į tarptautiškumą.

Globalizacija yra integracijos proceso tęsinys. Integracijos procesai vyksta ir profesiniame mokyme. Siekiant išlikti ir sėkmingai konkuruoti su Europos Sąjungos ir pasaulio šalių profesiniu rengimu Lietuvos profesinės mokyklos jungiasi į asociacijas: Lietuvos profesinio mokymo įstaigų asociacija (įkurta 1997 m., 66 nariai), Lietuvos inovatyvių profesinio rengimo įstaigų asociacija (įkurta 1997 m., 22 nariai), steigiami regioniniai profesinio rengimo centrai (2004 m. įkurta 7). Profesinės mokyklos turi orientuotis į besikeičiantį pasaulį ir rinkai ruošti reikiamos kvalifikacijos su tam tikromis kompetencijomis specialistus. Mokinių ugdymas įgauna naują mokymosi stilių: teorinės pamokos pakeičiamos projekcinėmis veiklomis netradicinėse aplinkose, praktiniai įgūdžiai įgyjami darbo vietose įforminus pameistrystę. Pirminiame profesiniame mokyme šiuo metu praktiniam mokymui skiriama 60-70 proc. specialybei skirtų valandų, iš kurių 8-15 savaičių mokiniams praktines valandas turi atlikti įmonėje arba realias darbo sąlygas atitinkančioje mokymo įstaigos bazėje (mokymo centre), profesinis mokymas ir ugdymas vyksta globalaus mokymo aplinkose.

Didinant mokyklų konkurencingumą, patrauklumą, jos yra optimizuojamos ir perorganizuojamos iš biudžetinių įstaigų į viešąsias įstaigas. Pakeitus mokyklų juridinį statusą, jų valdyme gali dalyvauti ir kiti steigėjai, pvz.: įmonės, socialiniai partneriai, regioninės valdžios bei savivaldybių atstovai.

Profesinis mokymas neapsiriboja regionu ar Lietuvos teritorija. Praktinių įgūdžių įgyti mokiniai vyksta į Europos Sąjungos ir pasaulio šalis pas socialinius partnerius ar potencialius darbdavius.

Vykdamas išsikeltus strateginius tikslus daryti mokymąsi prieinamą piliečiams pastebima sparti švietimo internacionalizacija: kuriamos nuotolinio mokymosi programos, diegiami elektroniniai dienynai, pamokos, paskaitos, forumai persikelia į internetą (D. Gudonienė, D. Rutkauskienė, A. Lauraitis, 2013). Globalizacijos tendencijos, iš pradžių labiau apėmusios laisvos rinkos ir laisvo kapitalo judėjimą, ilgainiui vis stipriau lėmė ekonominius ir socialinius, kartu ir švietimo pokyčius bei procesus šiuolaikiniame pasaulyje.

3.1.5. Profesinio mokymo teisinės bazės analizė

Profesinė mokykla savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, LR darbo kodeksu, Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos patvirtintais įsakymais ir kitais norminiais aktais. Plačiau išnagrinėtas profesinės mokyklos teisinis reglamentavimas pateiktas 3.1.5.1 lentelėje.

3.1.5.1 lentelė

Profesinės mokyklos veiklos teisinis reglamentavimas

Teisės akto pavadinimas	Teisės akto dalis, veikianti profesinės mokyklos strategiją	Reikšmė
1	2	3
Lietuvos Respublikos Konstitucija (1992 m. spalio 25 d.)	41 str. Asmenims iki 16 metų mokslas privalomas. Mokymas valstybinėse ir savivaldybių bendrojo lavinimo, profesinėse bei aukštesniosiose mokyklose yra nemokamas.	Asmenims iki 16 metų mokslas yra privalomas. Valstybė suteikia nemokamą mokslą.
LR švietimo įstatymas (1991-06-25 Įstatymo redakcija, aktuali nuo 2020-01-01)	6 straipsnis Lietuvos švietimo sistema apima: 1) formalųjį švietimą (pradinį, pagrindinį, vidurinį ugdymą, formalųjį profesinį mokymą ir aukštojo mokslo studijas).	Formalusis profesinis mokymas
	12 straipsnio 1 dalis Profesinio mokymo paskirtis – padėti asmeniui įgyti, keisti ar tobulinti kvalifikaciją ir pasirengti dalyvauti kintančioje darbo rinkoje.	
	2 dalis Profesinis mokymas gali būti pirminis ir tęstinis.	
LR švietimo įstatymas (1991-06-25 Įstatymo redakcija, aktuali nuo 2020-01-01)	3 dalis Pirminis profesinis mokymas yra formalusis, visuotinis ir skirtas įgyti pirmąją kvalifikaciją. Jis teikiamas mokiniams, įgijusiems pagrindinį arba vidurinį išsilavinimą. Mokiniam, įgijusiems pagrindinį išsilavinimą, jis gali būti teikiamas kartu su viduriniu ugdymu. Pirminis profesinis mokymas gali būti teikiamas ir pagrindinio išsilavinimo neįgijusiems ne jaunesniems kaip 14 metų mokiniams. Mokiniai, neįgijusiam pagrindinio išsilavinimo, sudaromos sąlygos tęsti mokymąsi pagal pagrindinio ugdymo programą. <...>. Priėmimo į valstybinę ir savivaldybės bendrojo ugdymo, profesinę mokyklą bendrųjų kriterijų sąraše, mokiniams, turintiems specialiųjų ugdymosi poreikių, jis gali būti teikiamas neturint reikiamo išsilavinimo.	
	4 dalis Tęstinis profesinis mokymas teikiamas asmeniui, turinčiam pirmąją kvalifikaciją arba aukštojo mokslo kvalifikaciją. <...>. Tęstinis profesinis mokymas apima asmenų formalųjį ir neformalųjį profesinį mokymą.	
	5 dalis Atitinkamo lygio kvalifikacija suteikiama asmeniui, baigusiam profesinio mokymo programą ir (arba) nustatyta tvarka gavusiam jo įgytų kompetencijų įvertinimą.	
LR švietimo įstatymas (1991-06-25 Įstatymo redakcija, aktuali nuo 2020-01-01)	6 dalis Profesinį mokymą nustato Lietuvos Respublikos profesinio mokymo įstatymas.	Profesinio mokymo reglamentavimas
	14 straipsnio 5 dalis Mokiniam, turintiems specialiųjų ugdymosi poreikių, bendrojo ugdymo, profesinio mokymo programos pritaikomos šio straipsnio 1 dalyje nurodyta tvarka, studijų programos – aukštosios mokyklos nustatyta tvarka.	Mokiniam, turintiems specialiųjų ugdymosi poreikių, pritaikomos profesinio mokymo programos.
	14 straipsnio 6 dalis Mokiniai, turintys specialiųjų ugdymosi poreikių, formaliojo švietimo programas gali baigti per trumpesnę ar ilgesnę negu nustatytą laiką, gali mokytis su pertraukomis, šias programas gali baigti atskirais moduliais. Mokiniai, turintys labai didelių ir didelių specialiųjų ugdymosi poreikių, bendrojo ugdymo mokyklose (klasėse), skirtose mokiniams, turintiems specialiųjų ugdymosi poreikių, gali mokytis iki 21 metų.	Mokiniam, turintiems specialiųjų ugdymosi poreikių, sudaromos sąlygos formaliojo švietimo programas baigti per trumpesnę ar ilgesnę negu nustatytą laiką, mokytis su pertraukomis, šias programas baigti atskirais moduliais.

1.	2.	3.
LR švietimo įstatymas (1991-06-25 Įstatymo redakcija, aktuali nuo 2020-01-01)	18 straipsnio 2 dalis Profesinis orientavimas vykdomas bendrojo ugdymo mokyklose, profesinio mokymo ir kitose švietimo įstaigose, profesinio orientavimo centruose ir kitose institucijose švietimo ir mokslo ministro kartu su socialinės apsaugos ir darbo ministru nustatyta tvarka, aukštosiose mokyklose – jų nustatyta tvarka.	Mokiniai supažindinami su veikiančiomis profesinio mokymo programomis, su karjeros galimybėmis
	18 straipsnio 3 dalis Švietimo informacinės pagalbos paskirtis – padėti mokyklai ir kitam švietimo teikėjui, mokytojams, mokiniams, visiems Lietuvos Respublikos piliečiams ir gyventojams gauti informaciją apie švietimą, jo kokybę, išsilavinimo paklausą darbo rinkoje.	Padedama mokytojams, mokiniams gauti informaciją apie švietimą, jo kokybę, išsilavinimo paklausą darbo rinkoje
LR švietimo įstatymas (1991-06-25 Įstatymo redakcija, aktuali nuo 2020-01-01)	18 straipsnio 6 dalis Karjeros specialistai teikia ugdymo karjerai, profesinio informavimo ir profesinio konsultavimo paslaugas bendrojo ugdymo mokyklose, profesinio mokymo ir kitose švietimo įstaigose, aukštosiose mokyklose, profesinio orientavimo centruose ir kitose institucijose, palaiko ryšius su darbdaviais, konsultuoja profesinio mokymo įstaigų mokinius ir aukštųjų mokyklų studentus dėl darbo galimybių pagal įgyjamą kvalifikaciją, dalyvauja vykdant baigusių profesinio mokymo ir studijų programas asmenų karjeros stebėseną. <...>.	
	24 straipsnio 3 dalies 2 punktas aukštojo mokslo studijų arba profesinio mokymo, suteikiančio pirmąją kvalifikaciją, programų prieinamumą.	Profesinio mokymo prieinamumas
LR švietimo įstatymas (1991-06-25 Įstatymo redakcija, aktuali nuo 2020-01-01)	26 straipsnio 2 dalis Mokykla informaciją apie mokykloje vykdomas formaliojo ir neformaliojo švietimo programas, jų pasirinkimo galimybes, priėmimo sąlygas, mokamas paslaugas, mokytojų kvalifikaciją, svarbiausius mokyklos išorinio vertinimo rezultatus, mokyklos bendruomenės tradicijas ir pasiekimus skelbia viešai.	Viešai skelbia informaciją apie mokykloje vykdomas formaliojo ir neformaliojo švietimo programas, jų pasirinkimo galimybes, priėmimo sąlygas, mokamas paslaugas, mokytojų kvalifikaciją, svarbiausius mokyklos išorinio vertinimo rezultatus, mokyklos bendruomenės tradicijas ir pasiekimus.
LR švietimo įstatymas (1991-06-25 Įstatymo redakcija, aktuali nuo 2020-01-01)	27 straipsnio 2 dalis Mokinui suteikiama galimybė pagal gebėjimus ir polinkius rinktis švietimo programas, skirtingus jų variantus, švietimo programų modulius, dalykų kursų programas. Mokinys taip pat renkasi švietimo programą vykdančią mokyklą, kitą švietimo teikėją, mokymosi formą. Mokymosi pagal formaliojo švietimo programas (išskyrus aukštojo mokslo studijų programas) formas ir mokymo organizavimo pagal mokymosi formas tvarkos aprašus tvirtina švietimo ir mokslo ministras.	Suteikiama galimybė mokiniui rinktis švietimo programas, skirtingus jų variantus, švietimo programų modulius, dalykų kursų programas.
	32 straipsnio 2 dalis Švietimo teikėjai sudaro sąlygas dirbančiam asmeniui mokytis įvairiomis mokymosi formomis.	Sudaromos sąlygos dirbančiam asmeniui mokytis įvairiomis mokymosi formomis.
LR profesinio mokymo įstatymas (2014-06-05 įstatymo redakcija)	6 straipsnio 1 dalis Pirminis profesinis mokymas teikiamas ne jaunesniems kaip 14 metų asmenims	Teikiamas pirminis profesinis mokymas ne jaunesniems kaip 14 metų asmenims.
LR profesinio mokymo įstatymas (2014-06-05 įstatymo redakcija)	6 straipsnio 2 dalis Profesinio mokymo teikėjas mokiniui, neįgijusiam pagrindinio išsilavinimo, sudaro sąlygas tęsti mokymąsi pagal pagrindinio ugdymo programą	Teikiamas pagrindinis ugdymas
	6 straipsnio 3 dalis Asmuo, įgijęs pagrindinį išsilavinimą, gali rinktis mokymąsi pagal profesinio mokymo programą arba kartu mokytis ir pagal vidurinio ugdymo programą	Teikiamas vidurinis ugdymas, teikiamas vidurinis ugdymas kartu su profesiniu išsilavinimu.

1.	2.	3.
LR profesinio mokymo įstatymas (2014-06-05 įstatymo redakcija)	6 straipsnio 4 dalis Mokiniui mokantis pagal profesinio mokymo programą, bendrojo lavinimo technologijų dalykų ar profesinio mokymo programų moduliai užskaitomi vadovaujantis švietimo ir mokslo ministro nustatyta tvarka.	Mokiniui mokantis pagal profesinio mokymo programą, užskaitomi bendrojo lavinimo technologijų dalykų ar profesinio mokymo programų moduliai
	6 straipsnio 5 dalis Mokiniui, baigusiam formaliojo profesinio mokymo programą ir (arba) nustatyta tvarka gavusiam jo įgytų kompetencijų įvertinimą, suteikiama atitinkamo lygio kvalifikacija.	Mokiniui, baigusiam formaliojo profesinio mokymo programą ir (arba) gavusiam jo įgytų kompetencijų įvertinimą, suteikiama atitinkamo lygio kvalifikacija.
LR Užimtumo rėmimo įstatymas (2016-06-21)	36 straipsnio 1 dalis Paramos mokymuisi priemonės yra šios: 1) profesinis mokymas; 2) įdarbinimas pagal pameistrystės darbo sutartį; 3) stažuotė; 4) neformaliojo švietimo ir savišvietos būdu įgytų kompetencijų pripažinimas.	Parama mokymuisi.
	37 straipsnio 1 dalis Bedarbių ir užimtų asmenų profesinis mokymas pagal formaliojo profesinio mokymo programas organizuojamas trišalėje arba dvišalėje sutartyje numatytais sąlygomis. <...>.	Bedarbių ir užimtų asmenų mokymas pagal formaliojo profesinio mokymo programas
LR bibliotekų įstatymas (1995-06-06)	12 straipsnio 2 dalis Valstybinėje ir savivaldybės mokykloje (išskyrus aukštąsias) turi veikti mokyklos biblioteka arba mokyklos savininkų teises ir pareigas įgyvendinanti institucija bibliotekų veiklos vykdymą užtikrina šio įstatymo 10 straipsnio 9 dalyje nustatyta tvarka.	Profesinėje mokykloje vykdoma bibliotekų veikla.
LR socialinės paramos mokiniams įstatymas (2006-06-13)	16 straipsnis. 1. Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių institucijos, įstaigos <...> savivaldybių administracijų prašymu privalo nemokamai teikti informaciją, reikalingą socialinei paramai mokiniams skirti. 2. Juridiniai asmenys, organizacijos ir jų filialai per 10 darbo dienų <...> turi šiam pareiškėjui nemokamai pateikti jo prašomus dokumentus, reikalingus teisei į socialinę paramą mokiniams nustatyti.	Pateikiama teisinga informacija, reikalinga teisei į socialinę paramą mokiniams nustatyti.
LR socialinių paslaugų įstatymas (2006-01-19)	15 straipsnio 4 dalis Švietimo ir ugdymo, sveikatos priežiūros, socialinių paslaugų įstaigų, policijos ir kitų institucijų darbuotojai <...> informuoti asmens (šėimos) gyvenamosios vietos savivaldybę. Šiuo atveju klausimas dėl socialinių paslaugų skyrimo svarstomas be asmens (vieno iš suaugusių šėimos narių) ar jo globėjo, rūpintojo prašymo.	Informuojamos atitinkamos įstaigos apie socialinių paslaugų mokiniui reikalingumą
	16 straipsnio 8 dalis Sveikatos priežiūros, švietimo ir ugdymo įstaigų, policijos ir kitų institucijų darbuotojai bei kiti asmenys privalo socialiniam darbuotojui teikti išvadą, būtinas asmens (šėimos) socialinių paslaugų poreikiui nustatyti.	Teikiamos socialiniam darbuotojui išvados, būtinos mokinio socialinių paslaugų poreikiui nustatyti.
LR vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymas (1996-03-14)	8 straipsnis 3 dalis. Vaikui garantuojamas nemokamas mokymas valstybinėse ir savivaldybių mokyklose pagal priešmokyklinio, pradinio, pagrindinio, vidurinio ugdymo programas ir profesinio mokymo programas, skirtas pirmajai kvalifikacijai įgyti.	Suteikiamas nemokamas mokymas
	19 straipsnis 2 dalis 3 punktas vaikų su negalia teisė visavertiškai dalyvauti visų pakopų ugdymo sistemoje ir su kitais vaikais dalyvauti neformaliojo švietimo, saviugdų, kūrybinėje veikloje;	Vaikų su negalia teisė mokytis mokymasis
LR valstybinio socialinio draudimo įstatymas (1991-05-21)	6 straipsnio 5 dalis Profesinių mokyklų mokiniai, aukštųjų mokyklų studentai ir asmenys, Užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (toliau – Užimtumo tarnyba) siūsti į profesinį mokymą ar profesinę reabilitaciją, – jų profesinės veiklos praktikos įstaigoje ar įmonėje laikotarpiu, <...> – jų mokymosi ir pratybų laikotarpiu valstybės lėšomis draudžiami tik nelaimingų atsitikimų darbe ir profesinių ligų socialiniu draudimu <...>.	Mokiniai draudžiami nelaimingų atsitikimų darbe privalomu socialiniu draudimu, jų profesinės veiklos praktikos įstaigoje ar įmonėje laikui.

1	2	3
LR neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi įstatymas (1998-06-30)	2 straipsnis 4 dalis Neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi teikėjas – mokykla, laisvasis mokytojas arba kitas švietimo teikėjas (biblioteka, muziejus, trečiojo amžiaus universitetas ir kita įstaiga, įmonė, organizacija, taip pat valstybės narės juridinis asmuo ar kita organizacija ar jų padaliniai, įsteigti Lietuvos Respublikoje, kuriems švietimas nėra pagrindinė veikla), teisės aktų nustatyta tvarka turintys teisę vykdyti neformalųjį suaugusiųjų švietimą ir tęstinį mokymąsi.	

Sudaryta autorės

3.1.6. ES investicijų į profesinį mokymą galimybių analizė

2014–2020 metų ES struktūrinės paramos galimas panaudojimas profesinėms mokykloms, ugdymui, infrastruktūrai gerinti gali būti analizuojamas aptariant 2014 – 2020 m. ES fondų investicijų veiksmų programos prioritetus, kurie gali būti siejami su šia sritimi. Švietimo ir mokslo ministerija administruoja švietimui ir mokslui skiriamas 2014–2020 m. ES fondų investicijų lėšas. Vadovaudamasi pagrindiniu naujojo programavimo periodo dokumentu – 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa, patvirtinta Europos Komisijos 2014 m. rugsėjo 8 d., ministerija kuruoja du veiksmų programos prioritetus. Švietimui yra skirtas 9 prioritetas „*Visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas*“. Jo dalis yra 9.1. Investicinis prioritetas „*Investicijos į švietimą, profesinį mokymą, skirtos švietimo ir mokymo infrastruktūrai tobulinti, siekiant suteikti įgūdžių ir užtikrinti mokymosi visą gyvenimą galimybę*“. Mokymosi visą gyvenimą strateginiai prioritetai – tęstiniai. Neformalusis švietimas apima asmenų gebėjimų lavinimo formas, kai įgyti gebėjimai ir žinios nėra įtvirtinami formaliai (pvz., diplomais ar sertifikatais). 9.4. Investicinis prioritetas yra „*Vienodų galimybių formaliai, neformaliai ir savarankiškai mokytis visą gyvenimą suteikimas visoms amžiaus grupėms, darbuotojų žinių, įgūdžių ir kompetencijos ugdymas ir lanksčių mokymosi būdų, be kita ko, pasitelkiant profesinį mokymą ir įgytos kompetencijos pripažinimą, skatinimas*“. Jo uždavinys – 9.4.3. „*Padidinti dirbančių žmogiškųjų išteklių konkurencingumą, užtikrinant galimybes prisitaikyti prie ūkio poreikių*“.

Kai kurios ES investicijų patvirtintos priemonės, susijusios su profesiniu mokymu, ugdymu ir infrastruktūros gerinimu ir joms suteikta parama, parodytos 3.1.6.1 lentelėje.

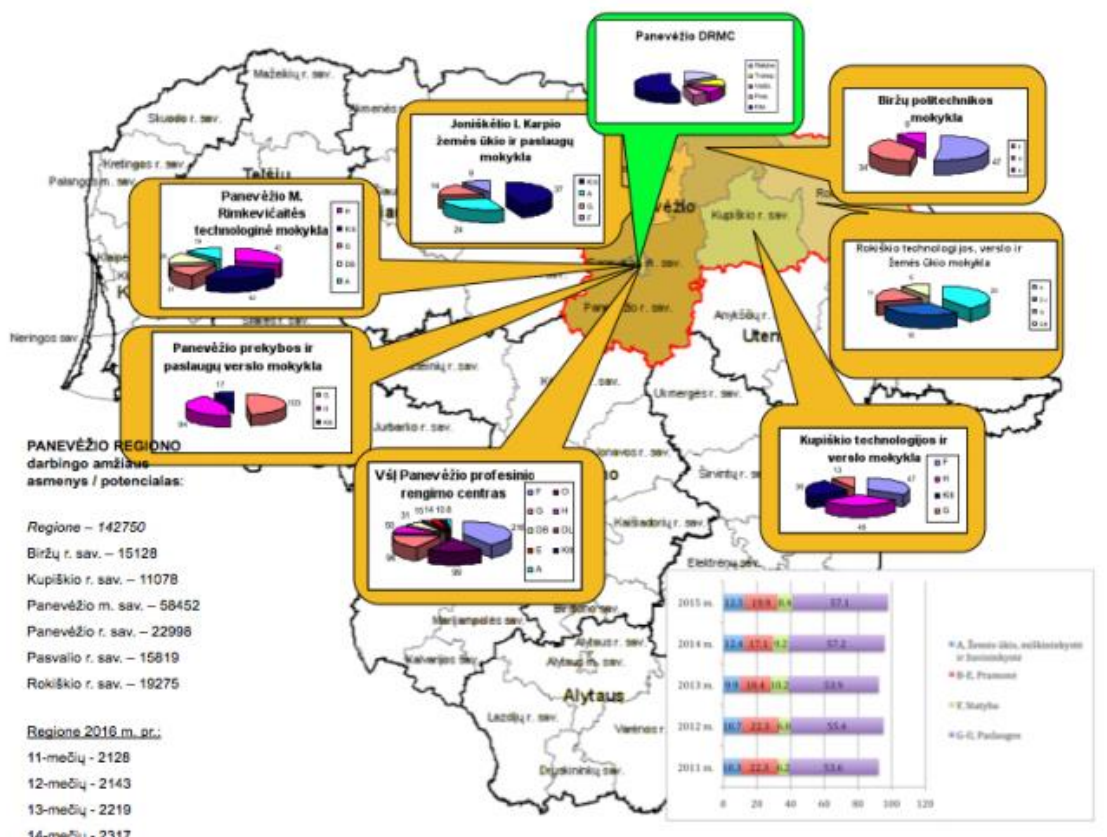
3.1.6.1 lentelė

ES investicijų patvirtintos priemonės švietimo srityje

Priemonė	Investicijos
09.4.2-ESFA-K-714. FORMALIOJO IR NEFORMALIOJO MOKYMOSI GALIMYBIŲ PLĖTRA	7 286 620,00 Eur
09.1.3-CPVA-V-704. ŠVIETIMO PRIEINAMUMO DIDINIMAS	36 960 848,00 Eur
09.3.1-ESFA-V-708. STUDIJŲ PRIEINAMUMO DIDINIMAS	25 702 154,00 Eur
09.4.1-ESFA-V-713. PROFESINIO MOKYMO IR MOKYMOSI VISĄ GYVENIMĄ VALDYMO, KOKYBĖS IR PATRAUKLUMO UŽTIKRINIMO SISTEMŲ IR PROCESŲ STIPRINIMAS	11 251 216,00 Eur
09.4.2-ESFA-V-715. FORMALIOJO IR NEFORMALIOJO MOKYMO PASLAUGŲ ĮVAIRIOMS BESIMOKANČIŲJŲ GRUPĖMS TEIKIMAS	25 920 991,00 Eur
09.1.1-CPVA-V-720. STUDIJŲ APLINKOS IR INFRASTRUKTŪROS KONCENTRAVIMAS, TOBULINIMAS IR INFORMACINIŲ SISTEMŲ PLĖTRA	66 233 637,00 Eur
09.1.2-CPVA-V-721. SEKTORINIŲ PRAKTINIO MOKYMO CENTRŲ PLĖTRA	29 052 742,00 Eur
09.1.2-CPVA-K-722. PROFESINIO MOKYMO INFRASTRUKTŪROS PLĖTRA	22 170 164,00 Eur
09.1.3-CPVA-R-724. MOKYKLŲ TINKLO EFEKTYVUMO DIDINIMAS	34 464 781,00 Eur
09.4.3-ESFA-K-827. PAMEISTRYSTĖ IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMAS DARBO VIETOJE	11 005 561,00 Eur

Sudaryta darbo autorės

Kaip ES investicijos 2014-2020 m. programavimo laikotarpiu pasiskirsto į profesinio mokymo sistemą Panevėžio regione, pavaizduota 3.1.6.1 paveiksle.



3.1.6.1 pav. Investavimas į profesinio mokymo infrastruktūrą Panevėžio regione

Šaltinis: 2014-2020 m. programavimo laikotarpio investicijų į profesinio mokymo sistemos infrastruktūrą žemėlapis (2016)

2014–2020 m. laikotarpiu numatoma plėtoti sektorinius praktinio mokymo centrus, sutvarkyti profesinio mokymo centrų įstaigų bendrabučius, kad juose galėtų apsistoti mokiniai iš kitų įstaigų ir tęstinio mokymosi programų dalyviai bei modernizuoti kitas susijusias centrų švietimo erdves. Taip pat numatoma gerinti infrastruktūrą, reikalingą kokybiškai vykdyti bazinį profesinį mokymą kitose profesinio mokymo įstaigose, kuriose nėra sektorinio praktinio mokymo centro. 4.1. Investavimas į sektorinius praktinio mokymo centrus (SPMC) 2014-2020 m. investicijos į SPMC bus vykdomos įgyvendinant priemonės „Sektorinių praktinio mokymo centrų plėtra“ Nr. 09.1.2-CPVA-V-721 tikslus ir uždavinius. Priemonės intervencijos logika nusako du esminius parametrus: priemonei įgyvendinti skirtos lėšos gali būti skirtos tik toms profesinio mokymo įstaigoms, kuriose 2007-2013 m. programavimo laikotarpio lėšomis buvo pradėtas kurti SPMC; lėšos gali būti skirtos tik SPMC kokybiškai veiklai užtikrinti reikiamai praktinio mokymo įrangai, vidaus patalpų ir bendrabučių renovacijai, neaplenkiant paties SPMC poreikio ribų - investicijos privalo būti siejamos su tam ūkio sektoriui priskirtinų mokymo programų vykdymu, kurio praktinio mokymo poreikiams yra įkurtas SPMC.

Lietuvos švietimui ir mokslui iš viso skirta 866 mln. eurų 2014–2020 m. laikotarpio ES fondų lėšų, iš jų profesiniam mokymui ir mokymuisi visą gyvenimą – 153 mln. eurų, bendrajam ugdymui ir neformaliai švietimui – 191 mln. eurų. Iki 2018 m. buvo paskelbti konkursai 80 proc. visos

ministerijos administruojamos ES investicijų apimties. Visos ŠMM administruojamos lėšos turi būti tikslingai investuotos iki finansavimo periodo pabaigos. ES lėšų panaudojimo tempą lemia šiuo metu vykdomos kompleksinės švietimo pertvarkos. Investicijų lėšos sutelktos žvelgiant į ilgalaikę investicijų naudą.

Iš perskirstytų profesinio mokymo srities lėšų 9 mln. eurų papildomai planuojama skirti universitetų konsolidavimui. Kitos lėšos bus perskirstytos atsižvelgiant į rengiamą profesinio mokymo įstaigų pertvarkos planą, nukreipiant finansavimą perspektyviausioms įstaigoms ir mokymo sritims. Peržiūrėtos ES lėšos mokslo ir studijų institucijų infrastruktūrai koncentruoti. Aukštojo mokslo reformai iš viso planuojama skirti 106 mln. eurų ES fondų lėšų. Sutelkti ES ištekliai bus nukreipiami į aukštojo mokslo ir studijų kokybės gerinimą, mokslo ir studijų tarptautinio konkurencingumo didinimą (2014-2020 m. programavimo laikotarpio investicijų į profesinio mokymo sistemos infrastruktūrą žemėlapis, 2016).

3.2. Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio ir paslaugų mokyklos dokumentų turinio analizė

Šioje dalyje tyrimas koncentruotas į Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio ir paslaugų mokyklą, kuri tekstuose trumpumo dėlei toliau vadinama tiesiog profesine mokykla.

3.2.1. Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio ir paslaugų mokyklos istorija

Pasak A. Kazlausko (1999), 1808 m. Joniškėlio dvarininkas Ignas Karpis savo testamentu paveldėtojus įpareigojo įkurti Joniškėlyje paparinę mokyklą ir ligoninę. 1810 m. įkurta dviklasė, keturmetė, realinė mokykla, kurioje be gamtos, geometrijos, matematikos ir braižybos buvo mokoma augalininkystės, daržininkystės, sodininkystės, kaimo statybos pagrindų. Mokymo priemonėmis rūpinosi Vilniaus universitetas. Mokslo metai tęsėsi nuo spalio 1 d. iki liepos 1 d. gruodžio pabaigoje ir birželio pabaigoje būdavo egzaminai.

Po 1831 m. sukilimo mokykla tapo paprasta dvimete parapine mokykla, tačiau aplinkiniai stambūs žemės valdytojai tuojau pajuto mokyklos programos susiaurinimo žalą, mat tuo metu didėjo paklausa žemės ūkio produktams. Jų gamybai intensyvinti prireikė kvalifikuotų darbininkų. Po daugelio metų susirašinėjimo su carinėmis institucijomis gautas sutikimas Joniškėlio mokyklos programą praplėsti žemės ūkio dalykais. 1860 m. vyresniuoju mokytoju į mokyklą dirbti atvyko Laurynas Ivinskis. Čia L. Ivinskis suorganizavo mokomąjį ūkį, įtraukė mokinius į praktinius darbus, taip pat gilinosi į mokslo darbus, tyrinėjo gamtą, dirvožemio augalus, kuriuos pats piešė ir aprašė.

1869 m. Vilniaus mokslo apygarda pasiūlė parapijinę mokyklą pertvarkyti į mokomąją agronomijos fermą. Atitinkamoms įstaigoms sutikus, pradėjo veikti Joniškėlio mokomoji agronomijos ferma bandomajam devynerių metų laikotarpiui. Fermai buvo skirta 110 hektarų Joniškėlio dvaro žemės. 1877 m., pasibaigus bandomajam laikui, nustatyta 3 metų mokymo trukmė fermeje ir 60 mokinių kontingentas (kasmet priimti ir išleisti po 20 auklėtinių). Iš archyvuose išlikusio mokymo plano matyti, kad mokslas truko trejus metus nuo spalio 1 iki balandžio 23 d. Pirmaisiais metais daugiau dėmesio skiriama bendrajam lavinimui, kitus dvejus – agronomijos, gyvulininkystės, žemėtvarkos pagrindams, praktikos darbams. Atsižvelgiant į tai, kad ferma negalėjo atstoti tikrosios mokyklos, buvo iškeltas klausimas dėl fermos reorganizavimo į žemės ūkio mokyklą.

1899 m. liepos 1 d., įgyvendinus projektą, caro nurodymu Joniškėlyje įkurta žemesnioji žemės ūkio mokykla, pavadinta pirmojo fundatoriaus Igno Karpio vardu. Mokslas truko penkerius metus. Per pirmuosius trejus buvo mokoma bendrojo lavinimo pagrindų, o kitus dvejus – žemės ūkio dalykų, agronomijos. Į pirmą kursą kasmet priimdavo iki 60 mokinių, bet tiek daug kandidatų ne visada atsirasdavo, nes mokslas kainavo 75 rublius, o moksleiviams lietuviams buvo skirtos tik šešios stipendijos. Tuščias moksleivių vietas užimdavo turtingesnių latvių ūkininkų vaikai. Pamokos vykdavo vėlų rudenį, žiemą ir ankstyvą pavasarį, kai sumažėdavo ūkio darbų. Mokiniai vasaros atostogų neturėjo: reikėjo daug ir sunkiai dirbti, tačiau už tai visus mokymosi metus nemokamai buvo maitinami mokyklos valgykloje. 1903 – 1907 m. Joniškėlio žemesniojoje žemės ūkio mokykloje mokėsi Stanislavas Mastauskis, Povilas Snarskis, vėliau tapę žymiais mokslininkais.

1915 m., prasidėjus I pasauliniam karui ir į Lietuvą skverbiantis kaizerinės Vokietijos armijai, Joniškėlio mokykla gavo nurodymą evakuotis į Rusijos gilumą, į Jakaterinburgą, ten 1917 m. dėl mokinių stokos mokykla buvo uždaryta.

1920 m. pradėjo veikti Joniškėlio žemesnioji žemės ūkio mokykla, rengusi ūkininkus. Mokyklą išlaikė Žemės ūkio departamentas. Joniškėlio žemės ūkio mokyklos archyve ir muziejuje saugomi klasių žurnalai liudija, kad buvo mokoma bendrojo lavinimo dalykų, bendrosios ir specialiosios žemdirbystės, sodininkystės, daržininkystės, miškininkystės, matavimų, žemės ūkio organizavimo. Mokinių kontingentas: 1920 m. mokėsi 23, 1922 m. – 29, 1925 m. – 34, o 1940 m. – net 125 mokiniai. Mokykla tuo metu turėjo apie 100 ha mokomąjį pienininkystės ūkį, javų valymo mašinų, veislinių gyvulių. 1940 m. mokyklos mokomojo ūkio plotas sumažėjo iki 81 ha, nes dalis žemės atiduota Joniškėlio bandymų stočiai.

Po II pasaulinio karo 1945 m. Joniškėlio žemesnioji žemės ūkio mokykla reorganizuojama į Joniškėlio laukų ūkio technikumą. Norinčių mokytis buvo labai daug, atsirado galimybė pasirinkti geriausiai pasirengusius. 1951 m. norinčiųjų buvo 175, priimta 90, 1953 m. stojo 246, 1954 m. – 390 moksleivių. Iki 1952 m. technikumas paruošė apie 400 jaunesniųjų agronomų. 1953 m. įsteigtas Joniškėlio žemės ūkio technikumui neakivaizdinis skyrius. 1955 m. už gerus darbo rezultatus, pažymint garsaus rusų selekcininko I. Mičiurino gimimo šimtąsias metines, mokyklai suteiktas Mičiurino vardas. 1961 m. be agronomų, imta rengti zootechnikus, bet jų išleista tik dvi laidos.

1963 m. technikumui įsteigiamas žemės ūkio mechanizavimo skyrius (technikų mechanikų specialybė). 1961 – 1964 m. pastatytas naujas erdvus 640 vietų mokomasis korpusas. 1967 m. už gerą žemės ūkio specialistų ruošimą technikumas apdovanotas Darbo raudonosios vėliavos ordinu. 1967 m. mokykloje mokėsi 1020 moksleivių, iš jų 370 neakivaizdiniame skyriuje. Mokykla disponavo 1012 ha žemės plotu. Apie tai rašyta A. Endzino straipsnyje „Žemės ūkio mokykla Joniškėlyje“ (1968). Palaipsniui gerinama mokyklos materialinė bazė, 1968 m. baigtas statyti 400 vietų bendrabutis, kuriama gyvenvietės infrastruktūra. 1969 m. prie technikumui mokomojo ūkio buvo prijungtas gretimas kolūkis. Žemės plotas padidėjo iki 2400 ha.

Siekiant sustiprinti gamybinių specialistų parengimą, mokymosi ir gamybinės patirties sintezę 1970 m. visi Lietuvos technikumai reorganizuojami į tarybinius ūkius – technikumus. Leidinyje „Joniškėlio I. Mičiurino tarybinis ūkis - technikumai“ (1974) buvo rašoma, kad 1974 m., atsiradus taisyklei į oficialius pavadinimus įrašyti gautus ordinus, mokykla jau vadinama Darbo raudonosios vėliavos ordino Joniškėlio Mičiurino tarybiniu ūkiu – technikumumu.

Aštuntasis dešimtmetis (1972 m. – 1986 m.) - technikumui klestėjimo metai. Šiuo laikotarpiu nuolat mokėsi per 1000 moksleivių: du trečdaliai – dieniniame skyriuje, apie trečdalį – neakivaizdiniame.

Autorių nuomone, išsakytoje „Šimtametį laiko juostoj. Arti žmogaus ir žemės“ (1999), ši laikotarpį galima laikyti agronomijos specialybės atsinaujinimo epocha. Tuo metu Respublikoje buvo likviduoti smulkesni technikumai, be to, specializuojant žemės ūkio gamybą, padidėjo ir agronomijos specialistų poreikis. Didėjo mokinių skaičius ir mechanizacijos skyriuje. 1982 m. buvo bandyta ruošti siauresnės specializacijos agronomus-agrochemikus, tačiau poreikis nebuvo didelis, todėl jų ruošimas nutrūko.

1989 m. pabaigoje, dėl šalies agropramoninio komplekso ūkio mechanizmo pertvarkos, taip pat siekiant, kad žemės ūkio mokymo įstaigų pavadinimai atspindėtų jų vietą, veiklą ir pavaldumą, tuometės Žemės ūkio ministerijos įsakymu mokykla pavadinama Joniškėlio tarybiniu ūkiu-technikumu. Tais metais atsisakoma tradicinės agronomo specialybės, jos vietoje mokiniams pasiūlomos dvi naujos: namų ūkio agronomo ir agrotechniko. Atsisakoma ir stojamųjų egzaminų, nes norinčiųjų mokytis mokykloje nebėra tiek, kad reikėtų organizuoti stojamuosius konkursus. 1989 m. į mokyklą įstojo 91 technikas –mechanikas, 40 namų ūkio agronomų (vėliau ši specialybė pavadinama namų ūkio ekonomo specialybe) ir 18 agrotechnikų. Panašus kontingentas išlieka ir kitais metais. 1990 m. rugsėjo mėn. mokykla naujuosius mokslo metus pradeda nepriklausomoje Lietuvoje ir nauju pavadinimu - Joniškėlio žemės ūkio mokykla. 1992 m. įvyksta dar vienas pokytis – mokykla reorganizuojama į tris ūkinius vienetus: įkuriamą Joniškėlio žemės ūkio mokyklą su nedideliu mokomuoju ūkiu (200 ha žemės, kelios fermos, dirbtuvės, šiek tiek technikos) ir dvi žemės ūkio bendrovės, kurios pasidalijo mokyklos buvusio ūkio didžiąją dalį.

1992 m. Žemės ūkio ministerija pritarė mokyklos statuso keitimui – mokykla tapo Joniškėlio aukštesniąją mokykla. Naujuosius mokslo metus mokykla sutiko priėmusi 5 pirmakursių grupes, 4 profesinio mokymo skyrių ir tik 1 – į aukštesnįjį. 1992/1993 m. m. mokykloje mokėsi 400 moksleivių. Šalyje kritęs mokymosi prestižas turėjo nemažai įtakos pokyčiams mokykloje, moksleivių skaičius ir toliau mažėjo: 1993/1994 m. m. liko 320 moksleivių; 1994/1995 m. m – 230 mokinių (pats mažiausias mokinių skaičius per pokario mokyklos istoriją). 1994 m. rugsėjo 1 d. mokykla turėjo tik 45 stojančiųjų prašymus. Įvertinus susiklosčiusią situaciją ir nepalankią mokyklos teritorinę padėtį, nutarta konkuruoti su aplinkinėmis aukštesniosiomis ir profesinėmis mokyklomis suteikiant aukštos kokybės mokymą. Buvo užmegzta ryšių su Vokietijos, Danijos, Švedijos ir Anglijos mokymo institucijomis ir ūkininkais: dėstytojai ir moksleivių grupės vyko į stažuotes ir mokymus. Mokykloje įvestos naujos specialybės: aukštesniajame skyriuje - žemės ūkio technologija, buhalterinė apskaita, automobilių techninė priežiūra ir remontas, žemės ūkio komercija, o profesiniame skyriuje buvo mokomi būsimieji žemės ūkio technikos mechanikai, jaunieji ūkininkai, namų ūkio ekonomai, biuro komersantai, žemės ūkio gamybos verslo darbuotojai, automechanikai, apskaitininkai ir kasininkai. 1996 m. buvo įsteigtas neakivaizdinis skyrius, kuriame studentai mokėsi buhalterinės apskaitos. Priemonės pasiteisino, stojančiųjų skaičius pradėjo didėti ir naują tūkstantmetį mokykla pasitiko turėdama 600 (iš jų 200 neakivaizdiniame skyriuje) mokinių.

1999 m., minint žemės ūkio mokyklos įkūrimo šimtąsias metines, Žemės ūkio ministerijos leidimu į mokyklos pavadinimą sugrįžo jos įkūrėjo Igno Karpio vardas.

2000 m. pasikeitė mokyklos pavaldumas – vietoje Žemės ūkio ministerijos mokyklos steigėja tapo Švietimo ir mokslo ministerija. Po švietimo reformos šalyje nelikus aukštesniųjų mokyklų, 2006 m. mokykla tapo profesinio mokymo institucija su nauju pavadinimu – Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio ir paslaugų mokykla. Pasikeitus mokyklos statusui, vėl krito mokinių skaičius. 2007 m. rugsėjo 1 d. mokėsi 254 mokiniai. Reaguodama į regiono darbuotojų poreikį, mokykla įsivedė naujas

specialybes: apdailininko (statybininko), prekybos įmonių vadybininko padėjėjo, floristo, miško darbuotojo. Mokinių skaičius pradėjo augti ir savo įkūrimo dviejų šimtų metų jubiliejų mokykla pasitiko turėdama 340 mokinių.

3.2.2. Bendra profesinės mokyklos charakteristika

Šiuo metu mokykla veikia vadovaudamasi Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2013 m. spalio 22 d. įsakymu Nr. V-999 patvirtintais nuostatais. Mokyklos veiklą reglamentuoja valstybės įstatymų ir potvarkių pagrindu parengti mokyklos direktoriaus įsakymai, mokyklos vidaus tvarkos taisyklės, profesinio mokymo ir bendrojo ugdymo programos, mokyklos tarybos, mokytojų tarybos nutarimai, elektroninio dienyno tvarkymo nuostatai, mokinių pažangos ir pasiekimų vertinimo tvarka, stipendijų ir materialinės paramos skyrimo nuostatai, mokinių elgesio taisyklės, darbuotojų pareiginiai nuostatai.

Planavimo sistema. Ją sudaro trimetis strateginis veiklos planas, strateginio plano įgyvendinimo metinis planas, ugdymo planas bei kiti planai, padedantys siekti ugdymo kokybės. Paskutiniaisiais metais mokykla savo darbe vadovavosi 2014-2016 m. strateginiu veiklos planu ir mokyklos 2016-2021 m. tarptautiškumo plėtros strategija. Kiekvienų kalendorinių metų pabaigoje kiekvienas padalinys, vadovaudamasis strateginiu planu, rengia metų veiklos planus, kurių pagrindu parengiamas mokyklos metų veiklos planas. Ugdymo planą kiekvieniems mokslo metams rengia direktoriaus įsakymu sudaryta darbo grupė. Veiklos planus mokslo metams rengia savivaldos institucijos, metodinės grupės, padalinių vadovai, socialinis pedagogas, neformaliojo švietimo organizatorius ir kt. Planavimo procese dalyvauja ne tik administracijos darbuotojai ir padalinių vadovai, bet ir mokyklos mokytojai, mokiniai, socialiniai partneriai, pradedant planų rengimą „iš apačios“ ir derinant juos atsižvelgus į turimus materialinius resursus.

3.2.3. Profesinės mokyklos SSGG analizė

SSGG analizė apibendrina pagrindines organizacijos problemas, kurios kyla veiklos aplinkoje, strategijų įgyvendinimo galimybes, kurios, tikėtina, veikia pačios strategijos įgyvendinimą. Atliekant SSGG analizę siekiama identifikuoti esamas profesinės mokyklos stiprybes ir silpnybes, kurios reaguoja į vykstančius aplinkos pokyčius. Šio metodo efektas pasiekiamas tik tada, kai yra lyginamos ir analizuojamos stiprybės ir silpnybės su galimybėmis ir grėsmėmis konkurentų atžvilgiu. Pasak R. Korsakienės ir V. Grybaitės (2012), SSGG analizė padeda orientotis į sprendimus, susijusius su organizacijos ateitimi, bei gebėjimus, padedančius realizuoti jos strategiją.

SSGG analizė apibendrina ir sujungia išorinės ir vidinės analizės rezultatus. Šis metodas gali būti didelės apimties sukuriant labai ilgą silpnybių, stiprybių, grėsmių ir galimybių sąrašą. Profesinės mokyklos SSGG matrica pavaizduota 3.2.3.1 lentelėje.

3.2.3.1 lentelė

Profesinės mokyklos SSGG matrica

Stiprybės	Silpnybės
Mokykla turi licenciją vykdyti 19-ka pirminio profesinio mokymo ir 37 suaugusiųjų formaliojo profesinio mokymo programų	Silpna mokinių mokymosi motyvacija, prastas pamokų lankomumas lemia mokinių „nubyrėjimą“
Akredituota vidurinio ugdymo programa	Nerenovuota šalta mokykla
Mokykloje įdiegta kokybės vadybos sistema (ISO 9001:2015)	Trūksta įrangos ir priemonių profesiniam praktiniam mokymui vykdyti
Mokykla turi bendrabutį	Ne visi mokyklos pastatai išnaudojami
Kvalifikuoti ir kompetentingi mokytojai, maža jų kaita	
Dalis mokomųjų auditorijų yra atnaujintos ir su naujais baldais	

Mokykla gauna pajamų iš mokomojo ūkio Mokykloje įdiegtas spartus interneto ryšys Aktyviai vykdoma tarptautinė projektinė veikla 2016 m. mokykla gavo programos „Erasmus+“ profesinio mokymo mobilumo chartiją. ilgalaikę tarptautiškumo strategiją.	Mokyklos personalas nemoka ES kalbų
Galimybės	Grėsmės
ES fondų paramos panaudojimas Erasmus+ programos paramos panaudojimas Nemažas spec. poreikių mokinių skaičius regiono bendrojo ugdymo mokyklose Žemės ūkio veiklos plėtra, technologijų kaita Gyvenimo kokybės kaime gerėjimas ir žemės ūkio produkcijos perdirbimo technologijų tobulinimas Didelis jaunųjų ūkininkų skaičius regione Paramos žemės ūkio plėtrai panaudojimas Bendradarbiavimo su verslu plėtojimas Bendradarbiavimo su savivaldybe plėtojimas Didelis, ypač jaunimo iki 21 m., nedarbo lygis Trecdalis bedarbių regione yra nekvalifikuoti Suaugusiųjų skaičiaus didėjimas tęstinio profesinio mokymo programose	Mažėjantis vaikų skaičius, emigracija, nedarbas, ilgalaikis nedarbas ir didėjanti socialinė atskirtis Prastas bendrojo ugdymo mokyklų mokinių parengimo lygis Besikeičianti, neprognozuojama valdžios politika, sunku numatyti ateities švietimo politiką Dėl prastos ekonominės situacijos nepakankamos valstybės lėšos Nepakankamas žemės ūkio produktų gamybos efektyvumas ūkininkų ūkiuose Neorganizuota, neefektyvi kooperatyvų, asociacijų veikla

Sudaryta autorės pagal Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio ir paslaugų mokyklos 2016 – 2021 metų tarptautiškumo plėtros strategiją (2016)

Mokyklos stiprybės – tai vidiniai veiksniai, kurie suteikia jai pranašumą. Mokykloje dirba 72 darbuotojai, iš jų: 33 pedagoginiai darbuotojai ir 42 administracijos ir mokomojo ūkio darbuotojai. 11 administracijos darbuotojų turi aukštąjį išsilavinimą, 5 aukštesnįjį. 15 bendrojo ugdymo mokytojų (11 turi aukštąjį, 4 aukštesnįjį), 18 profesijos mokytojų (14 – aukštasis išsilavinimas, 3 – aukštesnysis, 1 – spec. vidurinis išsilavinimas). 33 pedagoginių darbuotojų kvalifikacija: 12 mokytojų metodininkų, 16 vyresniųjų mokytojų, 5 mokytojai. Mokytojų amžiaus vidurkis – 48 metai. 96,7 proc. profesijos mokytojų yra dėstomų dalykų specialistai, įgiję pedagoginę-psichologinę kvalifikaciją. Dauguma profesijos mokytojų sukaupe didelę pedagoginę, profesinę patirtį. Atsižvelgiant į mokyklos poreikius, mokytojams sudaromos sąlygos studijuoti aukštosiose mokyklose, dalyvauti projektuose, kelti kvalifikaciją kursuose. Mokykloje vidutiniškai per metus 19 – oje grupių mokosi 224 mokiniai. Finansinių išteklių panaudojimo kontrolė yra vykdoma pagal finansų kontrolės taisykles, vadovaujantis apskaitos politika. Įdiegta kokybės vadybos sistema pagal LST EN ISO 9001: 2015 standartą, numatytas KVS procesų modelis QPR ProcessXpress programoje ir KVS procesų rodiklių matavimai QPR ScoreCard programoje. Patvirtintas kokybės vadovas. Organizacijos metinis biudžetas siekia 985352,57 €, 73,47 % visų asignavimų iš valstybės biudžeto skirta darbo užmokesčiui ir socialiniam draudimui, prekėms ir paslaugoms įsigyti buvo skirta 216737,10 € (22 % nuo visų valstybės biudžeto asignavimų). Turtui įsigyti – 5255,47 € arba 0,53 % nuo visų valstybės biudžeto asignavimų. 2018 m. mokykloje buvo vykdomi 4 tarptautiniai projektai, finansuoti pagal ES Mokymosi visą gyvenimą priemonės. Bendra projektų vertė – 217994,00 €. Kitos lėšos: 9 klasės mokinių maitinimui – 919,00 €, viešiesiems darbams remti – 6168,78 €, kompetencijoms vertinti – 900,00 €, NMA tiesioginės išmokos už pasėlius – 14700,00 € ir 2% paramos lėšos – 400,00 €.

Silpnybės: Kasmėt vis sunkiau sukomplektuoti grupes. Mokinių skaičius nuo 365 - 2017 metais sumažėjo iki 224 – 2018 m. Daugėja nemotyvuotų vaikų. Jau ne pirmus metus mokykla susiduria su žemais mokinių gebėjimais, silpna mokymosi motyvacija ir jų nenoru lankyti pamokas, tai nulemia nemažą mokinių praleidžiamų pamokų skaičių ir didelį „nubyrėjimą“. Tėvų išvykimas

dirbti į užsienį, žalingų įpročių plitimas, ekonominės socialinės atskirties šeimų sąlygos didina mokykloje rizikos grupės mokinių skaičių. Mokykloje mažai mokytojų ir administratorių, mokančių ES kalbų. Vyresnio amžiaus mokytojai gerai moka rusų kalbą, bet antrosios užsienio kalbos – anglų, vokiečių ar prancūzų – vartojimo įgūdžius yra praradę.

3.3. Profesinės mokyklos veiklos strateginio valdymo programa

3.3.1. Strateginių programų rūšys

Profesinės mokyklos pagrindinę veiklą – profesinį mokymą ir su juo susijusią veiklą – galėtume priskirti *institucijos* programai. Ji yra strateginio veiklos plano dalis, kurioje nustatyti programos tikslai, uždaviniai, priemonės, vertinimo kriterijai, numatomi asignavimai. Institucijos programa rengiama suformulavus organizacijos misiją, nustačius strateginius tikslus, įvertinus aplinką, turimus išteklius. Tačiau jeigu nagrinėsime strategiją apie biudžetinės profesinės mokyklos perorganizavimą į viešąją įstaigą, o po to – į profesinio rengimo centro skyrių, šią strategiją jau galima priskirti prie *tarpinstitucinių* programų, kurių rengimą ir įgyvendinimą koordinuoja Vyriausybės įgaliota institucija, su kuria įgyvendinant tarpinstitucinę programą dalyvaujančios institucijos derina bendrą veiklą. Pagal tarpinstitucinių programų kategorijas ši strateginė programa priskirtina funkcijų vykdymo programai, sudarytai valstybės funkcijai (profesiniam mokymui) vykdyti.

Analizuojamą profesinės mokyklos reorganizavimo strategiją galima priskirti tarpinstitucinei programai, kadangi ši strategija yra įtraukta į Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerijos 2018 m. kovo 29 d. įsakymu patvirtintą *Valstybinių profesinio mokymo įstaigų, kuriose Švietimo, mokslo ir sporto ministerija įgyvendina savininko (dalininko) teises ir pareigas, tinklo vystymo 2018–2020 metų bendrąjį planą (2018)*, kuriame ministerija įgyvendina savininko (dalininko) teises ir pareigas. Matyti, kad strateginės programos įgyvendinimą vykdo kelios institucijos: LR švietimo, mokslo ir sporto ministerija, profesinio rengimo centrai ir profesinės mokyklos. Šios strategijos įgyvendinimas bendrajame plane numatytas 2019 -2020 metams, vadinasi pagal įgyvendinimo trukmę profesinės mokyklos reorganizavimo strategija priskiriama trumpalaikėms programoms, kurių įgyvendinimo laikotarpis yra iki 3 metų.

3.3.2. Profesinės mokyklos strategija ir jos įgyvendinimo stebėseną

Profesinės mokyklos veiklos efektyvumą, strateginių tikslų įgyvendinimą atspindi veiklos rezultatų vertinimo rodikliai. Vertinant pasiektą pažangą, atliekamas gautų rezultatų lyginimas su iškeltais uždaviniais. Rezultatai parodo ir veiksmų padarinius. Praėjus strategijos įgyvendinimo etapui, yra atliekamas pasiektų rezultatų įvertinimas. Peržiūrimi ir koreguojami organizacijos iškelti uždaviniai bei tikslai.

Pasiektų mokyklos rezultatų peržiūrą, uždavinių tikslinimą ir koregavimą galima pavadinti strategijos įvertinimo ir kontrolės etapu, kurio procesą sudaro penki žingsniai: matuotinių rodiklių apibrėžimas, siektina rodiklio reikšmė, įvertinamas (pamatuojamas) pasiektas rezultatas, rezultatas lyginamas su uždaviniais. Negavus planuoto rezultato, koreguojami strategijos uždaviniai, tikslai.

Strateginis planavimas turi didelę įtaką efektyviai ir kokybiškai viešojo sektoriaus veiklai. Šioje srityje daugiausiai laikomasi planavimo, prognozavimo, veiklos įsivertinimo, nuleistų iš viršaus programų įgyvendinimo. Taigi, profesinė mokykla savo veikloje vykdo valstybės pavestas

funkcijas. Ji kasmet palygina pasiektus, įgyvendintus rezultatus su numatytais strateginiais uždaviniais, nustato priežastis, kodėl nebuvo pasiekta užsibrėžta reikšmė. Šalinamos priežastys ir nustatomos naujos uždavinių reikšmės.

Už strateginių planų įgyvendinimo priežiūrą tiesiogiai atsakingas mokyklos vadovas. Vadovas metams formuluoja uždutis pasiektiems rezultatams įvertinti. Pateikiama ataskaita apie strategijos įgyvendinimą, įvardinamos priežastys, trūkumai, darę įtaką strategijai.

3.3.3. Profesinės mokyklos veiklos strateginio valdymo hipotetinė programa ir jos pagrindimas

Vadovaujantis 3.1 ir 3.2 skyriuose gautais dokumentų analizės rezultatais, suformuluotas profesinės mokyklos veiklos strateginis tikslas ir jo įgyvendinimo programa. Strateginį tikslą realizuojanti programa yra su šiais elementais: Programos tikslai ir jų įgyvendinimo vertinimo Rezultato kriterijai; Programos tikslus realizuojantys uždaviniai ir jų įgyvendinimo vertinimo Produkto kriterijai; Programos uždavinius įgyvendinančios priemonės.

Programa vadinama hipotetine, nes ji gali būti taikoma ne tik Panevėžio profesinio rengimo centro Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio padaliniai, bet ir kitoms panašaus profilio profesinėms mokykloms ar jų padaliniams.

Strategijos hipotetinė programa pavaizduota 3.3.3.1 lentelėje:

3.3.3.1 lentelė

Profesinės mokyklos veiklos strateginio tikslo įgyvendinimo programos tikslai, uždaviniai, vertinimo kriterijai

Tikslai, ir uždaviniai	Vertinimo kriterijai	Vertinimo kriterijaus reikšmė	
		2019 m.	2021 m.
Strateginis tikslas: patraukti teikiamomis paslaugomis, jauki ir saugi profesinė mokykla	Efektų kriterijus: profesinėje mokykloje besimokančių mokinių pasitenkinimo paslaugomis ir mokymo aplinkos mikroklimatu procentas nuo visų besimokančiųjų skaičiaus.	55 proc.	70 proc.
1 tikslas: profesinė mokykla pertvarkyta į viešąją įstaigą. Reorganizuojant optimizuotas profesinio rengimo centro ir Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio padalinio tinklas.	Rezultato kriterijai: mažėjančios valstybės išlaidos mokyklai išlaikyti	20 proc.	40 proc.
1 uždavinys: pakeisti profesinės mokyklos juridinį statusą.	Produkto kriterijai: biudžetinė įstaiga pakeista į viešąją įstaigą	1 vnt.	1 vnt.
Priemonės: parengti juridiniai dokumentai mokyklos statusui pakeisti.			
2 uždavinys: parengti priemonių planą reorganizacijai.	Produkto kriterijai: parengtos reorganizavimo sąlygos	1 vnt.	1 vnt.
Priemonės: parengtas priemonių ir veiksmų planas profesinės mokyklos jungimui su profesinio rengimo centru. Parengtos reorganizavimo sąlygos.			
2 tikslas: užtikrinti prieinamą, kokybišką, rinkos poreikius atitinkantį profesinį mokymą.	Rezultato kriterijai: įgijusių kvalifikacijos įsidarbinimo procentas.	40 proc.	70 proc.

Tikslai, ir uždaviniai	Vertinimo kriterijai	Vertinimo kriterijaus reikšmė	
		2019 m.	2021 m.
1 uždavinys: užtikrinti profesinio mokymo prieinamumą.	<p>Produkto kriterijai: įdiegta nuotolinio mokymo programa</p> <p>Rezultato kriterijai: įforminta pameistrystės mokymo forma</p> <p>Produkto kriterijai: parengtos tęstinio mokymo programos</p> <p>Rezultato kriterijai: priimtas sprendimas dėl mokinių pavėžėjimo organizavimo ir kelionės išlaidų kompensavimo</p>	<p>1 nuotolinio mokymo programa, 20 proc. pamokų turinio</p> <p>Pameistrystės forma mokomasi 50 proc. programos</p> <p>Parengta ir gauta licencija 1 programai</p> <p>Priimti ir įgyvendinti sprendimai 70 proc.</p>	<p>1 nuotolinio mokymo programa, 40 proc. pamokų turinio</p> <p>Pameistrystės forma mokomasi 70 proc. programos</p> <p>Parengta ir gauta licencija 3 programoms</p> <p>Priimti ir įgyvendinti sprendimai 95 proc.</p>
Priemonės: parengta, įdiegta nuotolinio mokymosi programa, įformintos sutartys mokymuisi pameistrystės pagrindais, parengtos tęstinio mokymo programos.			
2 uždavinys: jauki ir saugi profesinė mokykla	<p>Rezultato kriterijai: priimtas sprendimas suteikti nemokamą maitinimą socialiai pažeidžiamiesiems mokiniams.</p> <p>Rezultato kriterijai: priimtas sprendimas atleisti nuo bendrabučio nuomos mokesčio ar sumažinti nuomos mokesčių socialiai pažeidžiamiesiems mokiniams.</p> <p>Rezultato kriterijai: priimtos prevencinės priemonės mokinių saugumui užtikrinti.</p>	<p>Priimti ir įgyvendinti sprendimai 70 proc.</p>	<p>Priimti ir įgyvendinti sprendimai 100 proc.</p>
Priemonės: priimti įsakymai dėl mokinių nemokamo maitinimo ir bendrabučio nuomos mokesčio sumažinimo.			

Sudaryta autorės

Strategijos hipotetinėje programoje iškeltas strateginis tikslas: *Patraukli teikiamomis paslaugomis, jauki ir saugi profesinė mokykla*. Šiam strateginiam tikslui pasiekti iškelti du programos tikslai su jiems priklausančiais uždaviniais ir priemonėmis. Dėl mažėjančio mokinių skaičiaus, finansavimo, švietimo sistemos reformos, mokyklai, kaip atskiram vienetui, sunku išlikti konkurencingai ir patraukliai. Todėl vykdant profesinių mokyklų reformą į valstybinių profesinio mokymo įstaigų, kuriose Švietimo, mokslo ir sporto ministerija įgyvendina savininko (dalininko) teises ir pareigas, tinklo vystymo 2018–2020 metų bendrąjį planą (2018), įtraukiamos alternatyvos mokyklą reorganizuoti ir jungti prie gimnazijos, sudarant galimybę vykdyti bendrojo ugdymo ir profesinio

mokymo programas arba junginį daryti su Viešąja įstaiga Panevėžio profesinio rengimo centru. Antroji alternatyva įgyvendinama nesusitarus su savivalda dėl pirmosios. Optimizavimas yra neišvengiamas. Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos planas yra šalyje palikti 57 profesines mokyklas.

Ruošiantis profesinės mokyklos jungimui prie Viešosios įstaigos Panevėžio profesinio rengimo centro pirmiausia turi būti pakeistas profesinės mokyklos juridinis statusas iš biudžetinės įstaigos į viešąją. Biudžetinėje įstaigoje valstybė yra steigėjas ir savininkas, o viešojoje ji tik dalininkė. Todėl, norint vykdyti reorganizaciją jungimo būdu, reikia suvienodinti mokyklų pavaldumą. Pertvarkant mokyklos juridinį statusą parengiami nauji viešosios įstaigos Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio ir paslaugų mokyklos įstatai, renkamas naujas kolegialaus valdymo organas - mokyklos taryba.

Pirmasis 1 tikslo uždavinys įgyvendintas - biudžetinė įstaiga Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio ir paslaugų mokykla pertvarkyta į viešąją įstaigą, patvirtinti nauji įstatai (1 priedas) ir patvirtinta mokyklos taryba (2 priedas).

Gavus Lietuvos Respublikos Vyriausybės sutikimą, kad mokykla būtų reorganizuojama jungimo būdu – prijungiant prie reorganizavime dalyvaujančios viešosios įstaigos Panevėžio profesinio rengimo centro pradėtos reorganizavimo procedūros. Reorganizavime dalyvaujančių viešųjų įstaigų vadovai parengia viešosios įstaigos reorganizavimo sąlygas ir jas paskelbia internetinėje svetainėje kreditoriams ir debitoriams. Po reorganizavimo veikianti viešoji įstaiga – Panevėžio profesinio rengimo centras – bus valstybinė mokykla, tačiau Švietimo, mokslo ir sporto ministerija įgyvendins valstybės, kaip dalininkės, teises ir pareigas. Tokiu atveju mažėja valstybės finansinė našta mokyklai išlaikyti. Ieškomi nauji dalininkai, investuotojai, taip pat mokykla, kaip viešoji įstaiga, gali vykdyti kitas, ne švietimo veiklas, kurios nedraudžiamos Lietuvos Respublikos įstatymu. Siekiant įgyvendinti 1 tikslo antrą uždavinį, bendradarbiaujant VŠĮ Panevėžio profesinio rengimo centro ir Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio mokyklos vadovybėms, sudarytas veiksmų planas reorganizavimui įgyvendinti. Plane aptariama, kad reorganizuojama mokykla iki nustatyto termino turi baigti komplektuoti dokumentų fondus, atlikti dokumentų vertės ekspertizę, sudaryti dokumentų bylų apyrašus, sąrašus. Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio ir paslaugų mokykloje iki numatytos datos atlikta mokyklai nuosavybės teise priklausančio ir panaudos pagrindais valdomo trumpalaikio materialiojo turto, ilgalaikio materialiojo turto, finansinio turto ir nematerialiojo turto inventorizacija. Numatyta parengti Viešosios įstaigos Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio mokyklos reorganizavimo sąlygas. (3 priedas).

Reorganizuojant optimizuotas profesinio rengimo centro ir Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio profesinio padalinio tinklas, ir Joniškėlio žemės ūkio ir paslaugų mokykla kaip savarankiška mokykla netenka galios (4 priedas).

Įvykdžius Profesinės mokyklos veiklos strategijos hipotetinės programos 1 tikslą, įgyvendinamas Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos reformos tikslas – sumažinti profesinių mokyklų skaičių ir finansavimo išlaidas joms išlaikyti. Taigi, pakeitus Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio ir paslaugų mokyklos juridinį statusą, pasikeitė ir valstybės interesas mokykla. Optimizavus profesinių mokyklų tinklą, atsiradęs perteklinis mokyklos nekilnojamas turtas likviduojamas. Sumažinamos Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos išlaidos infrastruktūrai išlaikyti. Suderinus įstaigų pareigybių sąrašus (5 ir 6 priedai), perteklinės panaikinamos, taip mažinamos lėšos darbo užmokesčiui.

2 tikslas profesinės mokyklos veiklos strategijos hipotetinėje programoje orientuotas į mokyklos teikiamų mokymo paslaugų kokybę ir prieinamumą bei saugios aplinkos mokymuisi sukurti.

Siekiant suteikti kokybišką specialistų mokymą bei aukštesnę kvalifikaciją, būtinas nuolatinis mokymo programų tobulinimas, praktiniams užsiėmimas skirtos įrangos atnaujinimas.

Kasmet į profesinę mokyklą su pageidavimais mokytis kreipiasi vis daugiau mokinių, anksčiau dėl tam tikrų priežasčių nutraukę mokslus. Kreipiasi jau dirbantys asmenys, kai kurie sukūrę šeimas, tačiau siekiantys vidurinio ar profesinio išsilavinimo. Profesinė mokykla, siekdama patenkinti norinčiųjų pageidavimus, sudaro galimybę mokytis savarankiško mokymo proceso organizavimo būdu (pavienio mokymosi forma) bei mokytojams ir mokiniams savarankiškam mokymuisi skirta MOODLE nuotolinio mokymo programa. Mokiniai įvertintus pasiekimus, naujas užduotis bei programos dalykų teminius pamokų planus gali sekti elektroniniame dienyne VERITUS. Reorganizavus Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio ir paslaugų mokyklą, jungiant prie VŠĮ Panevėžio profesinio rengimo centro, į profesinės mokyklos padalinį, mokymo procesui pradedama taikyti profesinio rengimo centro naudojamą nuotolinio mokymo programą ZOOM bei diegiamas naujas elektroninis dienynas TAMO. Nuotoliniam mokymuisi skirtos programos sudaro galimybę asmenims įgyti išsilavinimą planuojant laiką, mokymąsi derinant su užimtumu.

Norėdama patenkinti stojančiųjų poreikius, išlikti konkurencinga, mokykla sudaro galimybes mokytis pagal pasirinktą profesinio mokymo programą asmenims, įgijusiems vidurinį išsilavinimą, dirbantiems pagal darbo sutartį arba auginantiems vaikus ir dėl to negalintiems dalyvauti ugdymo procese nuolatiniu mokymosi būdu. Šiems mokiniams organizuojamos atskirų dalykų konsultacijos ir atsiskaitymai pagal profesinio skyriaus vedėjo patvirtintą grafiką, ne rečiau kaip vieną kartą per mėnesį. Asmenims, dirbantiems pagal siekiamą įgyti specialybę, sudaromos sąlygos profesijos teorinio mokymo dalykų mokytis savarankiškai, praktinis mokymas organizuojamas pameistrystės forma. Mokiniais, kurie profesijos mokosi pameistrystės mokymo forma, sudaromas individualus mokymo planas, atitinkantis mokinio ir įmonės poreikiu. Individualiame mokymo plane profesijos mokytojas, remdamasis formaliąja mokymo programa, padedant įmonei, nurodo teorines temas bei praktines užduotis, jei reikia, papildo programą nauja mokymo medžiaga, aiškiai įvardija įrankius, technologijas ir numato mokymąsi pakopomis. Profesinio mokymo programa, organizuojama pameistrystės forma, mokykloje įgyvendinama ne mažiau kaip 20 proc. profesinio mokymo ar modulinės programos laiko (Direktoriaus įsakymas Dėl 2019/2020 m. m. vykdomų programų įgyvendinimo plano tvirtinimo).

Apskaitininko ir kasininko modulinės profesinio mokymo programos absolventai sėkmingai įsidarbina regiono parduotuvėse, prekybos centruose. Programa labai populiari tarp asmenų, pradedančių savo smulkų verslą ir norinčių įgyti buhalterinės apskaitos pagrindų per pakankamai trumpą mokymosi laiką. Programos vykdymo laikotarpiu ji buvo populiari tarp asmenų, siekiančių įgyti antrą profesiją. 2015-2016 m. m. šios specialybės mokėsi 25 asmenys, iš jų 16 jau turėjo profesiją; 2016-2017 m. m. - 30 asmenų, iš jų 18 jau turinčių profesiją (4 įgiję aukštąjį išsilavinimą). 2017 – 2018 m. m. apskaitininko ir kasininko specialybės mokytis įstojo 26 asmenys, iš jų 15 jau turinčių profesiją (10 įgiję aukštąjį išsilavinimą). Mokykla turi ilgametę žemės ūkio srities specialistų rengimo patirtį. Nuo 2016 m. mokykla vykdo Žemės ūkio gamybos verslo darbuotojo modulinę profesijos mokymo programą. Ši dvejų metų programa skirta asmenims, įgijusiems vidurinį išsilavinimą. Visą laiką programa buvo populiari tarp asmenų, pageidaujančių įgyti antrą profesiją. 2015-2016 m. m. į pirmą kursą įstojo 53 asmenys, iš jų 23 jau turinčių profesiją (10 įgiję aukštąjį išsilavinimą); 2016 – 2017 m. m. – 42 asmenys, iš jų 30 jau turinčių

profesiją (11 – aukštasis išsilavinimas); 2017 – 2018 m. m. – 31 asmuo, iš jų 17 jau turinčių profesiją (9 – aukštasis išsilavinimas). Žemės ūkio gamybos verslo darbuotojo modulinės profesinio mokymo programos absolventai sėkmingai įsidarbina regiono žemės ūkio bendrovėse, dirba pas ūkininkus, nemažai iš jų kuria ir vysto savo žemės ūkio verslą, perimdami tėvų ūkį. Žemės ūkio darbuotojų paklausa Panevėžio regione, turinčiame vienas derlingiausių Lietuvos dirbamų žemių, išlieka ir išliks ateityje.

Per 2018 m. vasarą sulaukta nemažai užklausimų ir pageidavimų iš asmenų, jau turinčių profesiją, aukštąjį išsilavinimą, mokytis apskaitininko ir kasininko bei žemės ūkio gamybos verslo darbuotojo specialybės. Tačiau dėl pasikeitusios priėmimo į profesines mokyklas tvarkos asmenų į šią programą valstybės lėšomis mokytis priimti nebuvo galima.

Tenkinant mokinių pageidavimus įgyti darbo rinkoje reikalingų kompetencijų, didinant mokyklos konkurencingumą, Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio mokykloje (7 ir 8 priedai) parengtos apskaitininko ir kasininko bei žemės ūkio gamybos verslo darbuotojo tęstinio mokymo programos. Pirmosios grupės suformuotos 2020 m. m.

VŠĮ Panevėžio profesinio rengimo centro Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio padalinyje mokslus renkasi Pasvalio ir aplinkinių rajonų asmenys. Siekiant didinti profesinio mokymo prieinamumą, nuspręsta ieškoti galimybių mokiniams lengviau pasiekti mokyklą. Mokyklos vadovybė kreipėsi į Pasvalio rajono tarybą dėl galybės kompensuoti kelionės išlaidas profesinės mokyklos mokiniams. Ši priemonė prisidėtų prie mokinių pamokų lankomumo gerinimo, sumažintų nebaigusią mokyklos mokinių skaičių. Pasvalio rajono savivaldybės tarybos sprendimu Nr. T-151 (2020-08-26), išlaidos kompensuojamos mokiniams, darbo dienomis važiuojantiems į mokyklą iki 40 km ir atgal mokinio pažymėjime nurodytu maršrutu, reguliaraus susisiekimo ir tolimojo reguliaraus susisiekimo autobusais. Išlaidos kompensuojamos pagal pateiktus mokinių sąrašus ir faktinį mokymosi dienų skaičių per mėnesį. Taip pat mokyklos bendrabutyje gyvenantiems mokiniams, atvykstantiems iš kitų rajonų, kelionės išlaidos kompensuojamos važiuojant į mokymo įstaigą ir iš jos, ir ne darbo dienomis mokinio pažymėjime nurodytu maršrutu.

Įgyvendinant priemones pamokų lankomumui gerinti ir profesinio mokymo prieinamumui didinti, mokiniai iš Joniškėlio apylinkės kaimų į Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio padalinį vežami mokyklos autobusu. Profesinė mokykla geltonojo autobusiuko neturi, mokinių atsivežimą organizuoja savo spec. lėšomis.

Strateginės programos uždavinys *Jauki ir saugi profesinė mokykla* orientuotas į asmenybės sėkmę, gerą savijautą, brandą, saugumą.

Mokykloje sudaromos sąlygos mokiniams mokytis, pagarba vienas kitam grįstoje psichologiškai, dvasiškai ir fiziškai sveikoje ir saugioje aplinkoje. Įgyvendindama Smurto prevencijos įgyvendinimo mokyklose rekomendacijas, patvirtintas LR švietimo ir mokslo ministro 2017 m. kovo 2 d. įsakymu Nr. V- 190 „Dėl Smurto prevencijos įgyvendinimo mokyklose rekomendacijų patvirtinimo“, mokykla užtikrina tinkamą ir savalaikį reagavimą į patyčių ir smurto apraiškas (9 priedas). Mokinių, pažeidusių mokinio taisykles, mokyklos vidaus tvarkos taisykles, bendrabučio tvarkos taisykles ar kitaip nusižengusių bendroms tvarkos ir etikos taisyklėms, elgesys svarstomas Vaiko gerovės komisijoje. Komisija teikia sprendimą dėl mokinio nuobaudos (10 priedas).

Kad mokiniai jaustųsi saugūs ir mažiau socialiai atskirti, mokykla savo lėšomis skiria nemokamą maitinimą socialiai pažeidžiamiesiems. Mokiniams, pateikusiems reikiamus dokumentus, neturintiems

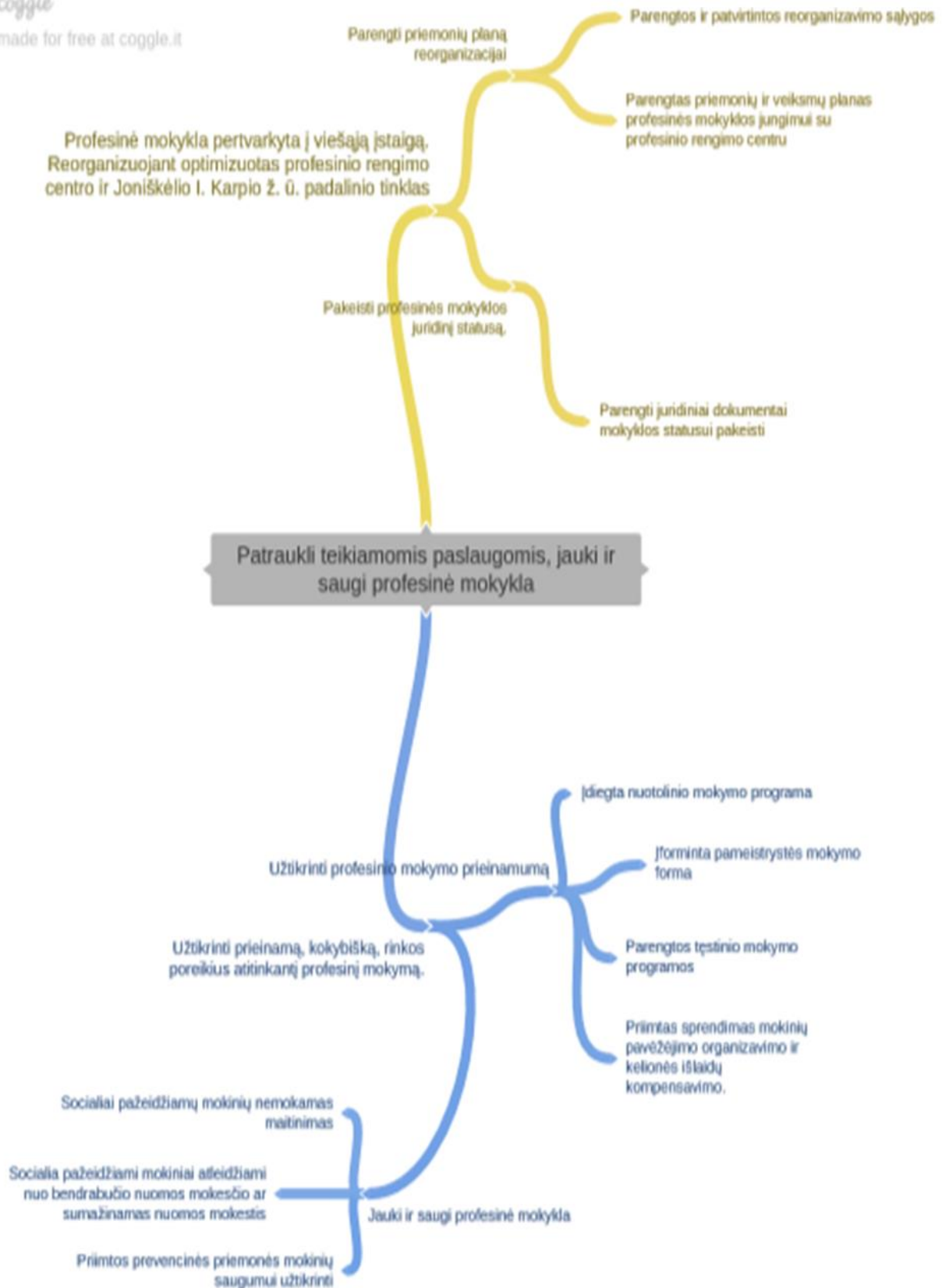
akademinių įsiskolinimų, nepraleidžiantiems pamokų be pateisinamos priežasties, nemokamas maitinimas atskiru direktoriaus įsakymu skiriamas pusmečiui (11 priedas).

Dar viena priemonė socialinei atskirčiai mažinti, psichologiniam mikroklimatui gerinti – mokiniai, atitinkantys mokyklos kriterijus socialinei paramai gauti, yra atleidžiami nuo bendrabučio nuomos mokesčio (12 priedas).

Atsižvelgiant į sunkią mokinių materialinę padėtį, vieną kartą per pusmetį tam pačiam mokiniui gali būti skiriama dviejų valstybės stipendijų dydžio materialinė parama.

Siekdama būti jauki ir saugi, mokykla įgyvendina prevencinę psichoaktyviųjų medžiagų vartojimo programą „Savu keliu“. Šia programa siekiama įgalinti mokyklos bendruomenę mažinti mokinių psichoaktyviųjų medžiagų vartojimo riziką ir skatinti apsauginių veiksmų formavimąsi.

Mokykla sudaro galimybes mokiniams kiekvieną dieną užsiimti fiziškai aktyvia veikla, kuri prisideda prie sveikos gyvensenos formavimo. Per pertraukas mokiniai skatinami judėti, žaisti stalo tenisą, po pamokų naudotis mokyklos sporto sale. Aktyvios mokinių fizinės veiklos būreliams kasmet skiriama ne mažiau kaip 50 proc. visų neformaliojo švietimo valandų. Strateginės programos įgyvendinimo kryptys iliustruotos 3.3.3.1 paveikslu:



3.3.3.1 pav. Strateginės programos įgyvendinimo kryptys

Sudaryta autorės

IŠVADOS

Rengiant gerą strateginį planą, reikia atsakingai ir tinkamai išnagrinėti organizacijos formą, nustatyti jos tarpusavio santykius, valdymo sistemą ir kita. Kaip teigia A. Vasiliauskas (2006), tyrinėjant organizacijas pagal evoliucinio modelio stadijas, skiriamos trys organizacijų formos: H – formos, M – formos ir N – formos.

Išnagrinėjus mokslinę literatūrą galima teigti, kad Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio ir paslaugų mokykla priskiriama H formos organizacijai, kadangi organizacijos struktūra iš viršaus į apačią, vadovas kuria planus, nustato tikslus, paskiria darbus, priima sprendimus.

Iniciatyvių ir kūrybingų darbuotojų veikiamą mokyklą jungiasi į klubus, bendraminčių asociacijas, tai parodo, kad organizacija turi ir N formos apraiškų, kurios pasireiškia per darbuotojų norą būti naudingiems. Profesinės mokyklos bendruomenė, norėdama išlikti, jungiasi į centrą su skyriais. Darbuotojų santykiai grindžiami lygiateisiškumo, savarankiškumo pagrindu.

Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio ir paslaugų mokykla priskiriama profesionalios organizacijos tipui su standartizuotomis mokymo programomis, veikla koordinuojama per vienodus kvalifikacinius reikalavimus, rengiamoms specialybėms nustatyti siekiamų kvalifikacijų įgūdžiai, pasireiškia grupinio darbo protegavimas.

Rengiant Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio ir paslaugų mokyklos strategiją, kūrėjai pagrindinėmis vertybėmis, apibūdinančiomis organizacijos kultūrą ir identitetą, išskyrė šias: pareiškumą, darbštumą, pagarbą kitam, sąžiningumą, bendradarbiavimą, lojalumą mokyklai. Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio ir paslaugų mokykla brandi, su giliomis tradicijomis, 1810 m. įsteigta ir išlaikanti tradiciją rengti žemdirbiškas profesijas, organizacija, kurios gyvavimo ciklo etapą galima įvardinti kaip nuolatinių pokyčių.

Formuojant Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio ir paslaugų mokyklos misiją, atsižvelgiant į klientų interesus, įvardintas dėmesys išlikimui – per ilgalaikę perspektyvą rengti kvalifikuotus darbuotojus, aiškiai apibrėžta darbo rinka – Lietuvos ir ES ūkiai ir teikiama paslauga – kvalifikuotų darbuotojų rengimas.

Tiriant Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio ir paslaugų mokyklos viziją nustatyta, jog ji orientuota į geresnę ateitį – „baigę mokslus turi galimybę įsidarbinti vietiniame ar tarptautiniame versle“, vizijoje apibrėžta žmonių motyvacija tikėti ir svajoti – lanksti mokykla „kiekvienas, baigęs mokslus, turi galimybę“. Mokyklos vizijoje pabrėžtas pranašumas prieš konkurentus: „patraukli šiaurės Aukštaitijos regiono mokykla“.

Profesinės mokyklos strateginiai tikslai nurodo aiškų kryptingumą – „rengti kvalifikuotus darbuotojus vietiniam ir ES verslui, taip pat suprasti mokymosi visą gyvenimą svarbą“. Puikiai nusako pageidaujamą ateities situaciją – „paruošti sėkmingai karjerai, atnaujinant ir plėtojant naujausiomis technologijomis grįstą mokymosi bazę“. Organizacijos dėmesys skirtas kliento kompetencijoms, karjerai ir saugiai, jaukiai, atsinaujinančiai aplinkai.

Nepatikimumą švietimo sistema lemia Lietuvos švietimo reforma, trunkanti daugiau kaip 25 metus, kas ketverius metus vykstantys rinkimai į Seimą negarantuoja organizacijos strateginių planų įgyvendinimo ir jų tęstinumo. Lietuvoje profesinio mokymo sektoriui skiriamas nepakankamas dėmesys. Valstybės pervedamos finansavimo lėšos švietimui didėja, tačiau per paskutiniuosius dvejus metus jos neįvykdo planuotų asignavimų. 2018 m. finansinės lėšos skiriamos profesinių

mokyklų reorganizavimui. Tuo metu net 40 profesinių mokyklų keitė juridinį statusą iš biudžetinių į viešąsias įstaigas, kai kurios buvo uždaromos.

Lietuvoje stojančiųjų į profesines mokyklas kontingentą sudaro mokiniai, baigę pagrindinio ir vidurinio ugdymo programas, jų gretas papildo neturintys pagrindinio išsilavinimo ir antrą kvalifikaciją įgyti pageidaujantys asmenys.

Per paskutiniuosius penkerius metus mokinių, kurie mokosi profesinio mokymo įstaigose pagal pirminio profesinio mokymo programas, skaičius išaugo ir 2016 m. siekė 6 proc. (2012 m. – 5,7 proc.). Matyti teigiami pokyčiai mokymosi visą gyvenimą srityje (mokymosi visą gyvenimą lygis 25-64 metų amžiaus grupėje palaipsniui kyla). Tačiau išlieka dideli skirtumai tarp miesto ir kaimo – kaime ypač žemas mokymosi visą gyvenimą lygis (2016 m. – 3,7 proc.). Be to, profesinės mokyklos vis dar nepopuliarios tarp asmenų, norinčių įgyti vidurinį išsilavinimą.

Dėl mažėjančio mokinių skaičiaus, menkos stojančiųjų motyvacijos regioninėms profesinėms mokykloms, nutolusioms nuo didesnių Lietuvos miestų, dėl savo nepatrauklumo ateityje bus sunku išlikti savarankiškoms. Norint profesinei mokyklai tęsti veiklą, reikia priimti sprendimus jungtis. Pateikiamos kelios alternatyvos: jungimasis su stipresne profesine mokykla, tampant padaliniu ar skyriumi, arba jungimasis su gimnazija, sudarant profesinės gimnazijos junginį. Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio ir paslaugų mokykla priėmė sprendimą jungtis prie Viešosios įstaigos Panevėžio profesinio rengimo centro.

Įgyvendinus Valstybinių profesinio mokymo įstaigų, kuriose Švietimo, mokslo ir sporto ministerija įgyvendina savininko (dalininko) teises ir pareigas, tinklo vystymo 2018 – 2020 metų bendrąjį planą, Švietimo, mokslo ir sporto ministerija sumažina statistinį profesinių mokyklų skaičių, sutaupo profesinių mokyklų finansavimui skiriamas lėšas, tačiau mokiniams ir suaugusiems gali pasiūlyti kokybiškesnę profesinį mokymą.

Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio padalinio hipotetinė strateginė programa priskiriama tarpinstitucinei trumpalaikiai programai, kurią trejų metų laikotarpiu įgyvendina kelios institucijos. Šios programos tikslų įgyvendinimas vertinamas gautus rezultatus palyginant su iškeltais uždaviniais.

Iškeltas pirmasis programos tikslas – pertvarkyti biudžetinę Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio ir paslaugų mokyklą į viešąją ir reorganizuojant su Panevėžio profesinio rengimo centru į Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio padalinį, optimizuoti profesinio mokymo įstaigų tinklą – įvykdytas. Parengti ir patvirtinti nauji viešosios įstaigos įstatai, patvirtinta nauja mokyklos taryba. Pradedant reorganizaciją parengtas ir patvirtintas priemonių ir veiksmų planas profesinės mokyklos jungimui. Parengtos ir suderintos reorganizavimo sąlygos, centro ir padalinio pareigybių sąrašai.

Įvykdytas Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio ir paslaugų mokyklos reorganizavimas profesinį mokymą šioje mokykloje daro patrauklesnį ir prieinamesnį, su platesniu teikiamų paslaugų paketu. Įsijungęs į bendrą VŠĮ Panevėžio profesinio rengimo centro tinklą, Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio padalinys 2020 – 2021 m. m. patenkino norinčių įgyti antrą kvalifikaciją pageidavimus, sukomplektuodamas apskaitininko – kasininko ir žemės ūkio gamybos verslo darbuotojo tęstinio mokymo grupes.

Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio padalinyje pagerinta mokinių, dirbančių pagal darbo sutartis, auginančių vaikus ir kitaip užimtų, negalinčių dalyvauti mokymo procese nuolatiniu būdu, padėtis: savarankiškam ir nuotoliniam mokymui papildomai pradėtos naudoti VŠĮ Panevėžio profesinio rengimo centre jau taikomos ZOOM ir TAMO programos.

Mokykla profesinio mokymo prieinamumui, mokinių pamokų lankomumui gerinti sudariusi sutartį su Pasvalio rajono savivaldybe, kuri mokiniams kompensuoja kelionės išlaidas į mokyklą ir iš jos. Reorganizavus mokyklą, padalinys tęsia įgyvendintas priemones jaukiai ir saugiai mokymosi aplinkai Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio padalinyje sudaryti. Socialinei atskirčiai mažinti, psichologiniam mikroklimatui gerinti naudojamos anksčiau priimtose priemonės, siekiama pagerinti jų įgyvendinimo rodiklius.

REKOMENDACIJOS

Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerijai:

Įsiklausyti į Valstybės audito pastabas ir rekomendacijas, mokslininkų atliktų tyrimų rezultatus, verslo atstovų išsakytas mintis:

1. Peržiūrėti profesinių sektorinių centrų steigimo strategiją. Regionuose jie turėtų būti ne specializuoti, o daugiafunkciniai. Kaip parodė Kaune įsisteigusi „Continental“ įmonė, sunku numanyti, koks verslas artimiausiu metu įsisteigs regione. Asmenys, neradę norimos specialybės savo regiono mokymo įstaigoje, palieka jį galbūt ir negrįžtamai.
2. Peržiūrėti ir plėsti mokymo programų ir modulių pasiūlą įvairaus amžiaus grupėms, atsižvelgiant į regiono verslo specializaciją ir poreikius.
3. Peržiūrėti švietimo sistemą, kuri šiuo metu nepatraukli profesinėms mokykloms ir ydinga gimnazijoms. Į profesinę mokyklą mokiniai gali stoti po 10 klasių (po II gimnazinės klasės), o pagrindinis ugdymas baigiasi 8 klasėje. Kas iš mokinių nori laukti dvejus metus, kad įstotų į profesinę mokyklą, ar mesti gimnaziją likus dvejiems metams iki jos baigimo. Ištaisius šią sistemine klaidą, būtų atskirti du srautai: profesinis mokymas ir akademinė gimnazija. Profesinėse mokyklose būtina stiprinti vidurinio ugdymo programų kokybę.
4. Išsigryninti pameistrystės mokymo formos kokybę ir patrauklumą iš darbdavio pozicijos. Numatyti priemones, kaip motyvuoti darbdavius įsigyti reikiamą pedagoginį išsilavinimą.

Pasvalio rajono savivaldybei:

Bendradarbiaujant palaikyti rajonui reikalingos profesinės mokyklos patrauklumą. Teikti pagalbą aprūpinant trūkstamais vidurinio ugdymo programų pedagogais, kompensuojant jų kelionės išlaidas. Regione žemės ūkyje ir miškininkystėje sukuriamos pridėtinės vertės dalis du kartus didesnė nei šalyje. Rajone nemažas žemės ūkio įmonių, ūkininkų ir jaunųjų ūkininkų skaičius. Didelė dalis mokinių yra rajono ir aplinkinių rajonų gyventojai, kurie pasilieka gyventi ir dirbti rajone.

Profesinių mokyklų administracijoms:

1. Tikrinti mokymo programas, atnaujinant pagal darbo rinkos poreikius ir technologijų pažangą.
2. Nuolat atnaujinti mokymo bazių infrastruktūrą.
3. Imtis iniciatyvos pritraukti verslo įmones, naudotis centrų praktinio mokymo teikiamomis paslaugomis.

LITERATŪRA

1. 2014-2020 m. programavimo laikotarpio investicijų į profesinio mokymo sistemos infrastruktūrą žemėlapis (2016). Švietimo, mokslo ir sporto ministerija. Prieiga internete: https://www.smm.lt/uploads/documents/es_parama/Investicij%C5%B3%20%C4%AF%20profesinio%20mokymo%20sistem%C4%85%20%C5%BEem%C4%97lapis.pdf.
2. Abromavičienė, D. (2014). *Švietimo organizacijos integracija į technologijomis grįstą mokymą(-si): atvejo analizė*. Prieiga internete: http://integracija.vdu.lt/wp-content/uploads/2014/10/atvejo_analize_svietimo_organizacijoms.pdf
3. Allinckx, I., Monico, D. Remy, C. (2018). *Cedefop opinion survey on vocational education and training in Europe and Belgium*. „Bruxelles Formation“ („Cedefop ReferNet Belgium“). Prieiga internete: http://libserver.cedefop.europa.eu/vetelib/2018/opinion_survey_VET_Belgium_Cedefop_ReferNet.
4. Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius. Mykolo Romerio universitetas.
5. Bivainis, J., Tunčikienė, Ž. (2009). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas*. Vilnius: Technika.
6. Choice of Company – an Innovative Approach to the Choice of Vocational Training in Germany. Annette Hoxtell, HTW Berlin, Extended Summary for Presentation at VET Congress 2017, 14 to 16 March 2017, Bern, Switzerland. Prieiga internete: https://www.researchgate.net/profile/Annette_Hoxtell/publication/315387294_Choice_of_Company_-_an_Innovative_Approach_to_the_Choice_of_Vocational_Training_in_Germany/links/58cfb3f2a6fdccff68e2de78/Choice-of-Company-an-Innovative-Approach-to-the-Choice-of-Vocational-Training-in-Germany.pdf
7. Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. Prieiga internete: <http://englishlangkan.com/produk/E%20Book%20Research%20Design%20Cressweell%202014.pdf>.
8. *Education and Training 2020 (ET 2020)* (2009). Europos Komisija. Prieiga internete: http://www.oidel.org/doc/Doc_colonn_droite_defaultpage/ET%202020%20RESUME.pdf.
9. Endzinas, A. (1968). Žemės ūkio mokykla Joniškėlyje. Žemės ūkis. Archyvinė medžiaga mokyklos muziejuje.
10. *Europa 2020. Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija* (2010). Europos Komisijos komunikatas. Briuselis, 2010 03 03. Prieiga internete: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX%3A52010DC2020>.
11. *Europos bendradarbiavimo švietimo ir mokymo srityje programa „ET 2020“* (2016). Europos Komisija. Prieiga internete: https://ec.europa.eu/assets/eac/education/policy/strategic-framework/expert-groups/2014-2015/group-highlights_lt.pdf.
12. Eurostat (2020). Prieiga internete: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>
13. Gudonavičius, L., Bartosevičienė, V., Šaparnis, G. (2009). Imperatives for Enterprise Strategists. *Engineering economics*, 1 (61), 75 – 82.

14. Gudonienė, D., Rutkauskienė, D., Lauraitis, A. (2013). Pažangių mokymosi technologijų naudojimas ugdymo procese. *Informacijos mokslai*, 66, 96-107. Prieiga internete: <https://www.zurnalai.vu.lt/informacijos-mokslai/article/view/2064/1291>.
15. Joniškėlio I. Mičiurino tarybinis ūkis – technikumai (1974). Vilnius. Archyvinė medžiaga mokyklos muziejuje.
16. *Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio ir paslaugų mokyklos 2016 – 2021 metų tarptautiškumo plėtros strategija* (2016). Patvirtinta Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio ir paslaugų mokyklos direktoriaus 2016 m. gegužės 2 d. įsakymu Nr. V-44. Prieiga internete: <http://www.ikarpis.lt/veikla/planavimo-dokumentai>.
17. Jurkšaitienė, E. (2018). Nepaprastai paprasta inovacija. *Švietimo naujienos*. Prieiga internete: <http://www.svietimonaujienos.lt/nepaprastai-paprasta-inovacija/>.
18. Kaip panaudojamos profesinio mokymo galimybės (2016). Valstybės kontrolės 2016 m. vasario 22 d. valstybinio audito ataskaita Nr. VA-P-50-1-1 Prieiga internete: <https://www.vkontrolė.lt/failas.aspx?id=3616>
19. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas.
20. Kaziliūnas, A. (2009). *Strateginis projektų valdymas*. Vadovėlis. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Prieiga skaitymui internete: https://wdn.ipublishcentral.com/association_lithuania_serials/viewinsidehtml/25158919405965
21. Kazlauskas, A. (1999). Žiemgala. Prieiga internete: http://www.ziemgala.lt/saugykla/pdf/07_kazlauskas.pdf
22. *Keiskime mūsų pasaulį: Darnaus vystymosi darbotvarkė iki 2030 metų* (2015). Jungtinių Tautų organizacija. Prieiga internete: <https://orangeprojects.lt/uploads/documents/files/Darnaus%20vystymosi%20darbotvarke%20iki%202030.pdf>.
23. Kohanovskij, V. P., et al. (2008). Osnovy filosofii nauki: Uchebnoe posobie dlja aspirantov. (Fundamentals of Philosophy of Science: The textbook for graduate students). Izd. 6-e. Rostov n/D: Feniks.
24. Korsakienė, R., Grybaitė, V. (2012). *Strateginis organizacijų valdymas*. Vilnius: Ciklonas.
25. Lavrentieva, O. O., Arkhypov, I. O., Kuchma, O. I., Uchitel, A. D. (2020). Use of simulators together with virtual and augmented reality in the system of welders' vocational training: past, present, and future. Prieiga internete. <http://lib.iitta.gov.ua/720107/1/paper15.pdf>
26. *Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“* (2012). Patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. XI-2015. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517>.
27. *Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymas (2021) Patvirtintas 1995-06-06 Galiojanti suvestinė redakcija 2021-01-01*. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.18307/asr>
28. *Lietuvos Respublika. 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa* (2014). Patvirtinta Europos Komisijos 2014 m. rugsėjo 8 d. Prieiga internete: <https://www.esinvesticijos.lt/lt/dokumentai/2014-2020-metu-europos-sajungos-fondu-investiciju-veiksmu-programa>.
29. Lietuvos Respublikos finansų ministerija (2020). Veiklos sritys, biudžetas, biudžetų projektai 2021 m. Prieiga internete: [https://finmin.lrv.lt/uploads/finmin/documents/files/Budzeto%20projektas%202021%20m\(1\).pdf](https://finmin.lrv.lt/uploads/finmin/documents/files/Budzeto%20projektas%202021%20m(1).pdf)

30. Lietuvos Respublikos Konstitucija (1992). Priėmė LR piliečiai 1992 m. spalio 25 d. Prieiga internete: <https://www.lrs.lt/home/Konstitucija/Konstitucija.htm>
31. Lietuvos Respublikos neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi įstatymas (1998). Priimtas 1998-06-30. Galiojanti redakcija 2015-01-01. Prieiga internete: <http://www.infolex.lt/ta/13759>
32. Lietuvos Respublikos profesinio mokymo įstatymas (2019). Priėmė LR Seimas 2017 m. gruodžio 14 d., Nr. XIII-888. Galiojanti suvestinė redakcija nuo 2018-07-06. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/b0b6cda0eb0a11e7a5cea258c39305f6/asr>.
33. Lietuvos Respublikos socialinės paramos mokiniams įstatymas (2020). Priimtas 2006-06-13. Galiojanti suvestinė redakcija 2020-09-01. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.279123/asr>
34. Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas (2021). Priimtas 2006-01-19. Galiojanti suvestinė redakcija 2021-01-02. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.270342/asr>
35. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2008-05-22 įsakymu Nr. ISAK-1463 patvirtinta Sektorinių praktinio mokymo centrų plėtros programa (2010-10-12 įsakymo Nr. V-1754 redakcija). Įgyvendinama 2007–2013 m. Sanglaudos skatinimo veiksmų programos 2 prioriteto „Viešųjų paslaugų kokybė ir prieinamumas: sveikatos, švietimo ir socialinė infrastruktūra“ priemonė „Profesinio mokymo infrastruktūros plėtra“ Nr. VP3-2.2-ŠMM-13-V. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.324801/yYCndyvQWM>
36. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (1991). Priėmė Lietuvos Respublikos Aukščiausioji Taryba - Atkuriamasis Seimas 1991-06-25, Nr. I-1489. Suvestinė redakcija nuo 2021-01-01 iki 2021-08-31. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.1480/asr>
37. Lietuvos Respublikos užimtumo rėmimo įstatymas (2021). Priimtas 2016-06-21. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/b9ca8ad03de611e68f278e2f1841c088/asr>
38. Lietuvos Respublikos vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymas (1996) Priimtas 1996-03-14. Galiojanti suvestinė redakcija 2020-11-19. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.26397/asr>
39. Lietuvos Respublikos valstybinio socialinio draudimo įstatymas (1991). Priimtas 1991-05-21. Galiojanti suvestinė redakcija 2021-01-01 iki 2021-03-31. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.1327/asr>
40. *Migracijos tendencijos* (2019). Prieiga internete: <https://123.emn.lt/>.
41. Modulinio profesinio mokymo sistemos koncepcija (2012). Kvalifikacijų ir profesinio mokymo plėtros centras. Parengta Europos Sąjungos socialinio fondo ir Lietuvos Respublikos biudžeto lėšomis, įgyvendinant projektą Nr. VP1-2.2-ŠMM-04-V03-001 „Kvalifikacijų formavimas ir modulinio profesinio mokymo sistemos kūrimas“. Prieiga internete: <https://www.kpmc.lt/Projektai/Modulinio%20PM%20sistemos%20kurimo%20koncepcija.pdf>
42. Monkevičienė, Z., Liugailaitė-Radvikienė, L. (2009). Organizacijos strategijos ir vertybių sąsaja. *Ekonomika ir vadyba*, 14, 315-322.
43. *Nacionalinė darnaus vystymosi strategija* (2011). Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu 2003 m. rugsėjo 11 d. Nr. 1160. Galiojanti suvestinė redakcija nuo 2011-04-08. Prieiga internete: https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.EAC62D7F8C15/TAIS_396083.
44. Oficialios statistikos portalas (2020). Prieiga internete: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?abc=true#/pdf>

45. Profesinio mokymo būklės apžvalga 2017 (2017). Švietimo ir mokslo ministerija, Švietimo aprūpinimo centras. Kaunas: UAB „Indigo Print“. Prieiga internete: <https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2017/09/Profesinio-mokymo-bukles-apzvalga-2017.pdf>
46. Profesinio mokymo būklės apžvalga 2018 (2018). Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras. Vilnius. Prieiga internete: <https://strata.gov.lt/images/tyrimai/profesinio-mokymo-bukles-apzvalga-2018.pdf>
47. Profesinis mokymas Lietuvoje (2020). Vyriausybės strateginės analizės centras. Vilnius: UAB „Baltijos kopija“. Prieiga internete: <https://strata.gov.lt/images/tyrimai/2020-metai/svietimo-politika/20200316-profesinis-mokymas-lietuvoje-2019.pdf>
48. Profesinis mokymas Lietuvoje (2020). Prieiga internete: https://www.smm.lt/uploads/documents/svietimas/profesinis%20mokymas/Lietuvos%20%C5%A1vietimas%20skai%C4%8Diais%202015_%20Profesinis%20mokymas.pdf
49. Serafinas, D. (2015). Lietuvos ir užsienio patirtis užtikrinant profesinio mokymo kokybę. Prieiga internete: <https://www.kvalitetas.lt/lietuvos-ir-uzsienio-saliu-patirtis-uztikrinant-profesinio-mokymo-kokybe>
50. Smilga, E., Laurinavičius, Ant., Laurinavičius, Alg. (2015). Strateginis valdymas: šiuolaikiniai iššūkiai, klaidos, tobulinimo poreikiai ir prioritetai. *Viešasis administravimas*, 3-4 (47-48), 65-74. Prieiga internete: <http://www.laurinavicius.net/uploads/userfiles/al%2024.pdf>
51. Svetikas, K. Ž., Arimavičiūtė, M. (2012). *Strateginis valdymas*. Vilnius: MRU.
52. *Šimtametį laiko juostoj arti žmogaus ir žemės* (1999). Autorių kolektyvas. Jonava.
53. Šiupinskas, S. (2003). *Strateginis planavimas, pokyčių valdymas savivaldybėse*. VNG International.
54. *Tautinė mokykla* (1989). Žiniija. Prieiga internete: https://www.smm.lt/uploads/documents/Veikla_strategija/svietimo_reformos_pradzia/tautine_mokykla.pdf
55. Toleikienė, R. (2018). *Integralios etikos vadybos sistemos formavimas savivaldybėje*. Daktaro disertacija. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
56. Valentinavičius, S. (2011). *Inovacijų valdymas: teoriniai principai, tendencijos, politika*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
57. *Valstybinė švietimo 2013–2022 metų strategija* (2014). Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. Prieiga internete: https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/02/Valstybine-svietimo-strategija-2013-2020_svietstrat.pdf
58. *Valstybinių profesinio mokymo įstaigų, kuriose Švietimo, mokslo ir sporto ministerija įgyvendina savininko (dalininko) teises ir pareigas, tinklo vystymo 2018–2020 metų bendrasis planas* (2018). Priėmė Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija 2018-03-29, Nr. V-305. Suvestinė redakcija nuo 2020-03-18. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/094a5111345511e884a38848fe3ec9e2/asr>
59. Vasiliauskas, A. (2006). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.

DOKUMENTAI

60. Pasvalio rajono savivaldybės tarybos 2020 – 08 – 26 sprendimas Nr. T1-151 „Dėl Pasvalio rajono savivaldybės tarybos 2019 m. rugpjūčio 21 d. sprendimo Nr. T1-160 „Dėl mokinių pavėžėjimo organizavimo ir kelionės išlaidų kompensavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“

pakeitimo. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/61c589a0ebc211eab72ddb4a109da1b5>

61. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 419; 2019-04-30 Dėl sutikimo reorganizuoti viešąją įstaigą Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio ir paslaugų mokyklą. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/67b5f2406b4a11e99684a7f33a9827ac?jfwid=46jpeqv1f>
62. Joniškėlio Igno karpio žemės ūkio ir paslaugų mokyklos direktoriaus įsakymas Dėl 2019/2020 m. m. vykdomų programų įgyvendinimo plano tvirtinimo. 2019 m. rugpjūčio 30 d. Nr. V-80. Mokyklos archyvas, apyrašas Nr.1, bylos Nr. 242.
63. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro įsakymas Nr. V-935; 2018-11-29 „Dėl biudžetinės įstaigos Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio ir paslaugų mokyklos pertvarkymo“ Mokyklos archyvas, apyrašas Nr. 1, bylos Nr. 236.
64. Lietuvos Respublikos Švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymas Nr. V-239; 2019-03-20 „Dėl Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio ir paslaugų mokyklos tarybos patvirtinimo“ Mokyklas archyvas, apyrašas Nr. 1, bylos Nr. 247.
65. Lietuvos Respublikos Švietimo, mokslo ir sporto ministerija gautas raštas Nr. GD-46; 2019-07-12 „Dėl reorganizavimo procedūrų“ Mokyklos archyvas, apyrašas Nr. 1, bylos Nr. 251.
66. Lietuvos Respublikos Švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymas Nr. V-967; 2019-08-30 „Dėl Joniškėlio Igno Karpio žemės ūkio ir paslaugų mokyklos reorganizavimo“ Mokyklas archyvas, apyrašas Nr. 1, bylos Nr. 247.
67. Joniškėlio žemės ūkio ir paslaugų mokyklos raštas Nr. SD-54; 2019-05-22. „Dėl pritarimo mokykloje vykdyti tęstinio profesinio mokymo modulinę programą“ Mokyklos archyvas, apyrašas Nr. 1, bylos Nr. 251.
68. Joniškėlio žemės ūkio ir paslaugų mokyklos raštas Nr. SD-61; 2019-06-13. „Dėl pritarimo mokykloje vykdyti tęstinio profesinio mokymo modulinę programą“ Mokyklos archyvas, apyrašas Nr. 1, bylos Nr. 251.
69. Joniškėlio Igno karpio žemės ūkio ir paslaugų mokyklos direktoriaus įsakymas Nr. M-109; 2019-09-19. Dėl nuobaudų mokiniams skyrimo. Mokyklos archyvas, apyrašas Nr. 2, bylos Nr. 306.
70. Joniškėlio Igno karpio žemės ūkio ir paslaugų mokyklos direktoriaus įsakymas Nr. M-10; 2019-02-07. Dėl drausminė nuobaudos mokiniui skyrimo. Mokyklos archyvas, apyrašas Nr. 2, bylos Nr. 305.
71. Joniškėlio Igno karpio žemės ūkio ir paslaugų mokyklos direktoriaus įsakymas Nr. M-124; 2018-09-17. Dėl nemokamų pietų skyrimo. Mokyklos archyvas, apyrašas Nr. 2, bylos Nr. 287.
72. Joniškėlio Igno karpio žemės ūkio ir paslaugų mokyklos direktoriaus įsakymas Nr. M-125; 2018-09-17. Dėl nuomos mokesčio neskaičiavimo. Mokyklos archyvas, apyrašas Nr. 2, bylos Nr. 287.