VILNIAUS PEDAGOGINIS UNIVERSITETAS
PEDAGOGIKOS IR PSICHOLOGIJOS FAKULTETAS
EDUKOLOGIJOS KATEDRA

Žana Širokina

STRATEGINIS MOKYKLOS VALDYMAS KAIP INSTITUCIJOS SĖKMĖS PRIELAIDA VISAGINO SAVIVALDYBĖJE

Magistro darbas

Vilnius, 2007

VILNIAUS PEDAGOGINIS UNIVERSITETAS
PEDAGOGIKOS IR PSICHOLOGIJOS FAKULTETAS
EDUKOLOGIJOS KATEDRA

STRATEGINIS MOKYKLOS VALDYMAS KAIP INSTITUCIJOS SĖKMĖS PRIELAIDA VISAGINO SAVIVALDYBĖJE

Magistro darbas
Socialiniai mokslai, edukologija (07S)

Magistro darbo autorius Žana Širokina.....

Vadovas dr. Rita Dukynaitė.....

TURINYS

ĮVADAS..... 4
1. STRATEGINIO VALDYMO VADYBINIS EDUKOLOGINIS PAGRĮSTUMAS.....10
1.1. Strateginio valdymo samprata ir esmė.....10
1.1.1. Valdymo sąvokos esmė ir ypatumai.....10
1.1.2. Strateginis valdymas kaip socialinio valdymo rūšis.....13
1.1.3. Strateginis valdymas klasikinės ir šiuolaikinės vadybos teorijose 15
1.2. Strateginio valdymo turinys..... 18
1.3. Strateginis valdymas ir švietimo sistemos specifika..... 23
1.3.1. Švietimo institucijos valdymo bruožai..... 23
1.3.2. Strateginio valdymo nuostatų diegimas Lietuvos švietimo sistemoje..... 24
1.3.3. Strateginio valdymo diegimo mokykloje prielaidos, problemos ir specifika....28
1.3.4. Strateginis valdymas mokyklose kaip institucijos vystymo sėkmės prielaida...35
2. **STRATEGINIO VALDYMO IR INSTITUCIJOS SĖKMĖS SĄRYŠIO VISAGINO SAVIVALDYBĖS MOKYKLOSE TYRIMAS IR JO REZULTATAI**..... 41
2.1. Tyrimo metodika.....41
2.2. Tyrimo rezultatai..... 48
2.2.1. Strategijos rengimo ypatumai..... 48
2.2.2. Mokyklų vizijos ir misijos ypatumai.....55
2.2.3. Strategijos įgyvendinimas, kontrolės veiksmingumas..... 59
2.2.4. Strategiškai valdomos organizacijos bruožų paplitimas bei vadybinio potencialo vertinimas.....64
2.2.5. Strateginio valdymo tendencijos.....65
IŠVADOS.....68
REKOMENDACIJOS.....70
LITERATŪROS SĄRAŠAS..... 71
SUMMARY..... 74
PRIEDAI..... 76

ĮVADAS

Aktualumas. Mokyklos strateginio valdymo ir jo poveikio institucijos sėkmei klausimas yra labai aktualus socialiniu, moksliniu bei praktiniu požiūriu. Tapus Europos sąjungos nare Lietuva susidūrė su praktiškai visų sričių transformavimo būtinumu. Iškilo labai svarbūs mūsų valstybei klausimai: kokia turi būti Lietuvos ateitis ir kokių veiksmų reikia imtis jos siekiant. Atsakymai į šiuos klausimus susiję su strateginiu valdymu. Švietimas tampa prioritetine mūsų valstybės vystymosi sritimi. Naujasis XXI amžius, pasireiškiantis demokratijos ir rinkos ūkio plėtra, globalizacija, informacijos gausa, sparčia kaita, iškėlė ir nacionaliniam švietimui naują švietimo kokybės, atitinkančios visuomenės poreikius ir europinius standartus, iššūkį. Švietimo pagrindiniu principu tampa mokymasis visą gyvenimą, t. y. mokymosi tęstinumas, švietimo kokybė, efektyvumas, prieinamumas. atvirumas, mobilumas. Kokybiškas švietimas, kaip ir kitos ekonomikos, socialinio gyvenimo sritys, šiandien neįmanomas be gero efektyvaus bei veiksmingo valdymo. Kitaip tariant, kiekybės valdymą, pagrįstą tik statistiniais rodikliais, keičia mažiau struktūruotas kokybės valdymas, įtakotas nuolatinės kaitos ir novacijų.

Visų gyvenimo sričių valdymo gerinimas kaip Lietuvos valstybės ekonominės ir socialinės bei jos piliečių gyvenimo gerovės prielaida vienaip ar kitaip akcentuojama ir paskelbta daugelyje konceptualių teisės aktų. Valstybės ilgalaikės raidos strategijoje paskelbto žinių visuomenės prioriteto įgyvendinimo kryptyse pabrėžiama, jog „užtikrinant švietimo sistemos kokybę, integruojantis į bendrąją Europos šalių švietimo erdvę, [...]svarbu įdiegti valdymo sistemą, pagrįstą situacijos vertinimu, strateginiu planavimu ir aiškiai apibrėžta institucine atsakomybe“[1].

Norint šiuos procesus gerai pažinti ir juos toliau vystyti bei diegti mūsų švietimo sistemoje, pirmiausia reikalinga gerai ištirti mokyklos strateginio valdymo ir institucijos sėkmės sąsajos problemą.

Strateginio valdymo problema yra nemažai tyrinėta žymių mokslininkų, sociologų, edukologų, vadybininkų: pasaulio mastu – K. R. Andrews (1969), H. I. Ansoff (1984), Ch. I. Barnard (1938), R. A. Burgelman (1983), A. D. Chandler (1997), P. Drucker (1974), F. Fukujama (2003), H. Mintzberg (1989), M. E. Porter (1985), C. K. Prahalad ir G. Hamel (1990, 1994), O. E. Wiliamson (1985); Lietuvoje — M. Arimavičiūtė (1999), P. Auštrevičius (2002), V. Bartosevičienė ir S. Vaitkevičius (2001, 2002), A. Bosas (2004), J. Čičinskas (2003),

[1] Valstybės ilgalaikės raidos strategija. 2002 [interaktyvus]. LR Vyriausybė. Strateginis planavimas. — [žiūrėta 2005-08-26]. — Internete: <http://www.lrv.lt/main.php? cat=303&gr=1&d=3003>

J. Čepinskis (2000, 2002), R. Jucevičius ir P. Jucevičienė (1998, 2003), A. Grebliauskas (1999, 2000, 2003), P. Kazakevičius (2004), A. Seilius (1994, 1998), E. Smilga (1999), S. Stoškus (2002), V. Targamadzė (1996, 2001), A. Vasiliauskas (2005), R. Želvys (2001, 2003) ir kiti mokslininkai. Visi jie — daugelio ištirtų ir pagrįstų moksliniu, metodologiniu ir teoriniu požiūriu strateginio valdymo teorijų, strategijos koncepcijų ir mokyklų atstovai.

Kaip žinia, strateginis valdymas atėjo į švietimą iš verslo. Įmonė ar verslininkas, norėdami išlikti pilnaverčiais rinkos dalyviais, privalo žinoti taisykles ir prognozuoti savo veiklą: nustatyti savo egzistavimo tikslą ir pasirinkti veiksmus, naudingus įmonei, nepriešstaraujančius rinkos taisyklėms[1]. Strateginio valdymo klasikas F. W. Taylor teigia, jog įstaigos maksimali gerovė neįmanoma be maksimalaus dirbančiųjų ir įrenginių našumo[2]. Vadovams labai svarbu gebėti parengti lanksčią įmonės strategiją, kuri užtikrintų tokią įstaigos gerovę, verslo efektyvumą ir prisitaikymą prie nuolat vykstančių pokyčių.

Mokyklos, kaip ir kitos organizacijos, turi prognozuoti savo ateitį ir numatyti strategiją, kuri užtikrintų darną su supančią aplinką, praplėstų savo galimybes, nuolat tobulėtų ir keistųsi, tenkintų mokinių ir tėvų poreikius ir siektų norimo rezultato, t. y. užtikrintų aukštą ugdymo kokybę. R. Jucevičius ir P. Jucevičienė apjungė vadybos ir edukologijos mokslų žinias ir nuodugniai ištyrė ir išaiškino įvairių strateginio valdymo modelių adaptavimą mokyklai. Tačiau kaip strateginio valdymo, strategijos principai ir veiksmai „dirba“ tokioje ne pelno siekiančioje ir gana konservatyviojoje struktūroje kaip mokykla? Mokyklos strateginio valdymo specifika ir ypatumai, strateginio valdymo įtaigumas siekiant kokybės, mokyklos sėkmingumo ir strateginio valdymo priežastinis sąryšis nėra visiškai ištirtas, moksliškai pagrįstas ir teoriškai apibendrintas. Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje[3] nurodoma, kad būtina vykdyti strateginius šalies švietimo vystymosi tyrimus, analizuoti vykstančius pokyčius, numatyti perspektyvias darnaus vystymosi kryptis. Visa tai rodo, kad reikalingas strateginio mokyklos valdymo kaip institucijos sėkmės prielaidos tyrimas, ypač — jo metu surinkti empiriniai duomenys, kurie gali būti reikšmingi sprendžiant šios srities minėtas mokslines, teorines ir praktines problemas.

Remiantis atlikto strateginio mokyklos valdymo ir institucijos sėkmės sąryšio Visagino mokyklose tyrimo duomenimis, siekiama išsiaiškinti, kokia yra strateginio valdymo mokyklose situacija, su kokiomis problemomis susiduria mokyklos šioje srityje, kaip aktyviai mokyklos bendruomenė telkiama dalyvauti šiuose procesuose ir kiek mokyklos strateginis valdymas užtikrina jos veiklos kokybę ir sėkmę. Be to, tyrimas leis geriau suprasti esamą

---

[1] Gaškienė A. Verslo planavimas. — Vilnius, 1998, p. 58.
[2] Taylor F. W. Moksliniai valdymo principai. — Vilnius: Eugrimas, 2005. p. 19.
[3] Nacionalinė darnaus vystymosi strategija.

situaciją mieste ir mokyklos strateginio valdymo ir jos sėkmės sąsajos problemą. Tyrimo metu gauta informacija padės parengti mokyklos strateginio valdymo srities gerinimo, siekiant veiklos rezultatyvumo ir sėkmingumo, rekomendacijas: parodys, kokių veiksmų reikėtų imtis, norint pasiekti, kad strateginis valdymas taptų mokyklos sėkmės prielaida.

Tyrimo problema. Šiuo metu viena svarbiausių švietimo problemų, kad mokyklos strateginiam valdymui ir jo kokybei skiriama per mažai dėmesio. Mokyklų vidaus audito vykdymo tyrimo rezultatai parodė, kad vadyba — rečiausiai pasirenkama vertinti mokyklos sritis[1]. Iki šiol per mažai ištirta mokyklos strateginio valdymo ir jos sėkmės sąsajos problema: ar strateginis mokyklos valdymas užtikrina jos sėkmę? Mokyklos strateginio valdymo ir veiklos sėkmingumo sąsajos tyrimo tikslas — gauti minėta tema naujų empirinių duomenų šiai problemai spręsti.

Tyrimo objektas. Strateginio mokyklos valdymo ir institucinės sėkmės sąsaja.

Tyrimo bazė. Septynios Visagino savivaldybės formaliojo ir neformaliojo švietimo mokyklos (5 bendrojo lavinimo ir 2 vaikų neformaliojo švietimo mokyklos). Visagino savivaldybė buvo pasirinkta dėl panašaus pobūdžio tyrimų stygiaus šia tema, taip pat dėl vadovų ir mokytojų poreikio išsiaiškinti ir tobulinti esamą situaciją (tyrimo rezultatai pateikti tyrimo dalyviams).

Tyrimo tikslas – ištirti strateginio mokyklos valdymo įtaką jos veiklos sėkmei ir išsiaiškinti bendras mokyklos valdymo problemas Visagino savivaldybės mokyklose.

Siekiant užsibrėžto tikslo iškelti šie **tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti strateginio valdymo klausimą, mokyklos strateginio valdymo mokykloje problemą bei mokyklos sėkmės sampratą mokslinėje vadybinėje ir edukologinėje literatūroje ir švietimą reglamentuojančiuose dokumentuose bei teoriškai pagrįsti tyrimą.

2. Nustatyti pagrindines strategijos rengimo, įgyvendinimo ir analizės tendencijas Visagino savivaldybės mokyklose.

3. Ištirti strategijos įgyvendinimo ir kontrolės veiksmingumą ir nustatyti pagrindines problemas.

4. Išsiaiškinti ir išanalizuoti strategiškai valdomos organizacijos bruožų raišką bei vadovų ir mokytojų vadybinį potencialą Visagino savivaldybės mokyklose.

5. Nustatyti strateginio valdymo tendencijas bei mokyklos strateginio valdymo ir institucinės sėkmės priežastinį sąryšį.

Darbo hipotezė. Mokyklos strateginis valdymas sąlygoja kryptingą bendrosios organizacijos strategijos kūrimą bei efektyvų organizacijos tobulinimą.

---

[1] Pirmieji mokyklų audito rezultatai: ką tobulinti? — [žiūrėta 2006-09-08]. — Internete: <http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/pr_analize/VA%20rezultatai.pdf>

Rengiant darbą taikyti sisteminės analizės principai ir tyrimo objekto vertinimo kriterijų kompleksiškumas, edukologijos mokslo teorijos sąsajos su vadybos, filosofijos, psichologijos ir sociologijos mokslų teorijomis.

Tyrimo metodai:

1. Teoriniai: mokslinės (edukologinės, vadybinės) literatūros ir Lietuvos bei tarptautinių švietimo dokumentų, apšviečiančių strateginio valdymo reikšmingumą, turinio analizė.

2. Empiriniai: Visagino savivaldybės mokyklų vadovų ir mokytojų anketinė apklausa;

3. Kokybinė ir kiekybinė duomenų analizė. Kiekybinei duomenų analizei panaudotas matematinės statistikos metodas. Duomenys apdoroti kompiuterine programa SPSS 12.0 for WINDOWS.

Teorinis ir praktinis reikšmingumas. Magistro darbo „Strateginio mokyklos valdymo kaip institucijos sėkmės prielaida Visagino savivaldybėje“ teorinį reikšmingumą sudaro tai, kad remiantis Lietuvos ir užsienio mokslininkų šiuolaikinėmis nuostatomis bei mokslinėmis koncepcijomis apie strateginį valdymą ir jo įtaigą organizacijos (tarp jų, ir mokyklos) darniam vystymuisi ir kokybei, atliktas šalyje naujas, o Visagino savivaldybėje pirmas mokyklos strateginio valdymo ir jos sėkmės sąsajos problemos mokslinis tyrimas. Jo metu buvo surinkta daug naujų, patikimų empirinių duomenų apie strateginio valdymo mokyklos sėkmei ir darniam vystymuisi reikšmingumą, bendruomenės narių dalyvavimo valdymo procesuose aktyvumą bei svarbiausias šios srities problemas.

Praktinį magistro darbo reikšmingumą sudaro tai, kad remiantis konkrečiais tyrimo duomenimis ir rezultatais nustatytos svarbiausios mokyklos valdymo problemos, trukdančios pasiekti aukštesnės kokybės, vadovų darbo trūkumai šioje srityje ir, remiantis tyrimo išvadomis, parengtos konkrečios rekomendacijos bei pasiūlymai mokyklos valdymo srities tobulinimui, strateginio valdymo sistemos kūrimui. Visa tai gali būti itin svarbi priemonė, atliepianti Lietuvos nacionalinio švietimo kokybės iššūkius ir pagrindinius strateginius siekius.

Darbo struktūra. Magistro diplominį darbą sudaro įvadas, dvi dalys, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas, magistrinio darbo santrauka anglų kalba ir priedai. Pirmojoje dalyje „Strateginio valdymo vadybinis edukologinis aspektas“ apibūdinama strateginio valdymo samprata, nagrinėjami svarbiausi užsienio ir Lietuvos mokslininkų teoriniai darbai: strateginis valdymas vadybiniu, edukologiniu aspektu, strateginio valdymo reikšmė diegiant naują švietimo politiką, mokyklos sėkmės traktavimas ir sąryšis su mokyklos strateginiu valdymu, edukologinių tyrimų, nagrinėjančių mokyklos veiklos kokybę, duomenys ir svarbiausios išvados. Antrojoje magistro diplominio darbo dalyje „Strateginio valdymo ir institucijos sėkmės sąryšio Visagino savivaldybės mokyklose tyrimas ir jo rezultatai“ skelbiami ir analizuojami autorės atlikto tyrimo duomenys, aptariami gauti tyrimo rezultatai ir

svarbiausios mokyklos valdymo problemos bei strateginio valdymo įtaigumas mokyklos sėkmei. Išvadose ir rekomendacijose atskleistas tyrimo metu išryškėjusi strateginio valdymo mokyklose situacija, jos gerinimo galimybės ir tendencijos bei pasiūlymai strateginio valdymo tobulinimui Lietuvos mokyklose.

Pagrindinės vartojamos darbe sąvokos

Formalusis švietimas — švietimas, vykstantis pagal teisės aktų nustatyta tvarka patvirtintas ir įregistruotas ugdymo programas, kurias baigus įgyjamas pradinis, pagrindinis, vidurinis, aukštesnysis arba aukštasis išsilavinimas ir (ar) kvalifikacija[1].

Mokykla — įstaiga, kurios pagrindinė veikla – formalusis arba (ir) neformalusis švietimas[2].

Mokinys — asmuo, kuris mokosi[3].

Mokytojas — asmuo, ugdantis ir mokantis mokinius pagal formaliojo arba neformaliojo švietimo programas[4].

Neformalusis švietimas — švietimas pagal įvairias švietimo poreikių tenkinimo, kvalifikacijos tobulinimo, papildomos kompetencijos įgijimo programas[5].

Organizacija — žmones bendrai veiklai jungianti sistema, savo veiklos tikslus ir priemones šiems tikslams įgyvendinti[6].

Plėtra — fizinių ar kitokių kiekybinių veiklos parametrų didinimas[7].

Socialinis valdymas — sąmoningas, tikslingas poveikis socialinei sistemai, kaip visumai, arba jos atskiriems elementams, panaudojant būdingus sistemai objektyvius dėsningumus ir tendencijas. Socialinio valdymo tikslas — sistemos organizavimo tvarkymas, optimalaus funkcionavimo ir vystymosi siekimas, užsibrėžto tikslo realizavimas[8].

Strategija — veiklos pagrindinio tikslo nustatymas bei jo siekiui reikalingų išteklių ir veiklos būdų sistemos parinkimas taip, kad būtų galima maksimaliai pasinaudoti esamomis galimybėmis bei minimizuoti pavojus[9].

---

[1] LR Švietimo įstatymas // Valstybės žinios, 1991, Nr. 23-593, 1998, Nr. 67-1940, 2003, Nr. 63- 2853.
[2] Ten pat.
[3] Ten pat.
[4] Ten pat.
[5] Ten pat.
[6] Vasiliauskas A. Strateginis valdymas. — Kaunas: Technologija, 2005, p. 29.
[7] Jucevičius R., Jucevičienė P., Janiūnaitė B. ir kt. Mokyklos strategija. — Kaunas, Žinių visuomenės institutas, 2003, p. 169.
[8] Тематический электронный словарь. — [žiūrėta 2006-12-19]. — Internete: < http://www.glossary.ru/cgi-bin/gl_sch2.cgi?RRu.ogr;tul!zvwgirltol>.
[9] Jucevičius R., Jucevičienė P., Janiūnaitė B. ir kt. Mokyklos strategija. — Kaunas, Žinių visuomenės institutas, 2003, p. 171.

Strateginė analizė — tyrimas, kurį atlieka organizacija, siekdama nustatyti savo stiprumus ir silpnybes, išryškinti vidinėje ir išorinėje aplinkose glūdinčias galimybes ir grėsmes[1].

Strateginė kontrolė — jos paskirtis yra teikti informaciją apie strategijos realizavimą organizacijoje[2].

Strateginis planas — tai dokumentas, atspindintis strategijos rengimo etapų rezultatus ir strategijos realizavimo esmę; šiame dokumente pateikiami išsamūs strateginės analizės rezultatai, strateginiai tikslai, uždaviniai, strategijos realizavimo priemonės bei ištekliai[3].

Strateginis planavimas — tai toks požiūris į organizacijos ateitį, kada ji kuriam planuojant vidutinės trukmės strategiją; t. y. tokį laikotarpį, per kurį mokyklos veiklai strategiškai svarbios išorinės aplinkybės išsilaikys stabilios. Tai strateginio valdymo dalis[4].

Strateginis tikslas — tai reikšmingas ir svarus rezultatas, kurį reikia ar numatoma pasiekti per apibrėžtą laikotarpį[5].

Strateginis valdymas — tai vadybinė veikla, kuria yra numatomos organizacijos veiklos kryptys ir tikslai, atspindintys jos veiklos aplinkoje vykstančius procesus, sukuriami organizacijos strateginiai ištekliai ar numatomi aprūpinimo jais būdai, parengiama ir realizuojama strategija, geriausiai įvertinanti veiklos aplinkybes bei šiuos išteklius. Strateginio valdymo procesas sudarytas iš dviejų svarbiausių etapų: strategijos rengimo ir realizavimo. Šių etapų jungiamoji grandis – strateginio plano sukūrimas[6].

Švietimo įstaiga — mokykla, pagalbą mokiniui, mokytojui ir mokyklai teikianti įstaiga, kurios pagrindinė veikla — švietimo darbas ar (ir) švietimo pagalba[7].

Tobulinimas — mokyklos veiklos įprastinių kokybių gerinimas, nesiekiant mokyklos būvio esminio pokyčio[8].

Vadovas — asmuo, kurio pagrindinė veikla yra sprendimų priėmimas ir kuris savo veiklą vykdo per kitus žmones[9].

Vystymas — kokybinė kaita, siekiant mokyklos būvio esminio pokyčio. Šiuo atveju mokykla įgyja iki šiol neturėtų naujų kokybių[10].

---

[1] Jucevičius R., Jucevičienė P., Janiūnaitė B. ir kt. Mokyklos strategija. — Kaunas, Žinių visuomenės institutas, 2003, p. 171.
[2] Ten pat, 171.
[3] Jucevičius R., Jucevičienė P., Janiūnaitė B. ir kt. Mokyklos strategija. — Kaunas, 2003, p. 171.
[4] Ten pat, 171.
[5] Ten pat, 171.
[6] Ten pat, 171.
[7] LR Švietimo įstatymas // Valstybės žinios, 1991, Nr. 23-593, 1998, Nr. 67-1940, 2003, Nr. 63- 2853.
[8] Jucevičius R., Jucevičienė P., Janiūnaitė B. ir kt. Mokyklos strategija. — Kaunas, 2003, p. 172.
[9] Ten pat, 173.
[10] Ten pat.

1. STRATEGINIO VALDYMO VADYBINIS EDUKOLOGINIS PAGRĮSTUMAS

Pasaulis įžengė į greitų permainų ir pasikeitimų epochą, kuriai būdinga technologinė ir socialinė pažanga, konkurencijos tarp šalių ir viduje padidėjimas, taip pat demokratijos ir laisvės siekimas. Kas nutinka su organizacijomis ir jų darbuotojais, kai juos supantis pasaulis keičiasi tokiais pašėlusiais tempais? Organizacijos struktūros, skatinimo sistemos, žmogiškųjų išteklių valdymas ir vadovavimo stiliai, kurie sėkmingai veikdavo pirmus šešis XX a. dešimtmečius, ne visada atitiks dabarties reikalavimus, ir tendencijas, kurie susiklostys XXI a. Ir jeigu, kaip teigia P. F. Drucker (2001), organizacijos nekels sau tikslo eiti pasitikti pokyčių ir greitai keistis kartu su kintančia aplinka — ji pasmerkta sąstingiui[1]. Pokyčiai neišvengiami.

Šie pokyčiai padarė proveržį ir švietime – valstybės gyvavimo turinio srityje, kuri daro svarbų poveikį kitoms sritims, turi įtakos dvasinei, kultūrinei to gyvavimo sanklodai, todėl daug lemianti valstybės, jau trečiojo tūkstantmečio Lietuvos, ateitį. Dabarčiai švietimas svarbus, bet ateičiai kur kas svarbesnis. Švietimas prisiėmė įsipareigojimą tapti pagrindiniu visuomenės raidos veiksniu, socialinių reformų pamatu. Šių siekių įgyvendinimo laipsnis ir sėkmė neįmanoma be kokybiško valdymo.

1.1. Strateginio valdymo samprata ir esmė

1.1.1. Valdymo sąvokos esmė ir ypatumai

Kadangi vadybos mokslas Lietuvoje yra nauja mokslo kryptis, neturinti nacionalinės istorinės patirties, vadovaujamasi teorijomis ir praktika tų šalių, kuriose yra labiausiai išsivystęs vadybos mokslas ir praktiką. Kaip ir kiekviename moksle, vadyboje taip pat kyla daug problemų, ginčų mokslinės terminologijos, metodų ir kitais klausimais[2].

Prieš nagrinėjant strateginio valdymo sampratą, pirmiausia reikia išsiaiškinti terminų „vadyba“, „vadovavimas“ ir „valdymas“ skirtumus bei sąvokos „valdymas“ traktavimą.

Vadyba — tai angliško žodžio „management“ atitikmuo, pasiūlytas Amerikos lietuvio V. A. Graičiūno. 1935 metais antrą kartą grįžęs iš užsienio į Lietuvą, jis ėmė aktyviai propaguoti F. Taylor, H. Fayol, M. Weber idėjas, kurių visuma tuomet jau buvo vadinama menedžmentu. Nenorėdamas vartoti šio angliško žodžio, V Graičiūnas ieškojo jam atitikmens ir sugalvojo žodį „vadyba“[3]. Šiuo metu lietuviškas žodis „vadyba“ gali reikšti ir vadovavimą[4],

---

[1] Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. — Москва, 2001. p. 19.
[2] Seilius A. Organizacijų tobulinimo vadyba. — Klaipėda, 1998. p. 18.
[3] Mikoliūnienė V. Vadybos abėcėlė praktinėje pedagogo veikloje. — Vilnius, 2002. p. 8.
[4] Dabartinis lietuvių kalbos žodynas, p. 902.

todėl vadyba reikėtų vadinti mokslą apie valdymą, o žodį „valdymas“ geriau tiktų vartoti, kai kalbama apie organizacijų valdymą.

Pakankamai dažnai literatūroje aptinkama sąvoka *„valdymas“* (organizacijos valdymas ir pan.) J. A. F. Stoner ir kt. (1999) knygoje „Vadyba“ valdymą apibrėžia kaip sąmoningą ir nuolatinį organizacijos „formos palaikymą“, t. y. organizacijos narių darbo planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę, visų organizacijos išteklių panaudojimą iškeltiems tikslams pasiekti[1]. Autorius laikosi nuomonės, kad valdyti galima daiktus ir gamyboje vykstančius procesus, susijusius su žmogaus fiziniu darbu, atliekamu pagal tam tikrą modelį, projektą. Žmonėms mes tik vadovaujame, o teikiančias paslaugas institucijas, organizacijas, įstaigas ar įmones administruojame.

Iš žodžių „valdymas“ ir „administravimas“ semantikos matyti, kad mes galime daryti įtaką valdymo ir administravimo objektui[2]. Valdymas ir administravimas yra tapatūs žodžiai: valdytojas valdo, administratorius administruoja, vadovaudamiesi aukštesniųjų institucijų išleistais teisės aktais bei kitais normatyviniais dokumentais. „Valdymas – tai ko nors darymas kitų rankomis“, — tvirtina klasikinės vadybos mokyklos atstovas H. Fayol[3].

Vadovo veikla organizacijoje remiasi šiuolaikinės vadybos principais. Naująją švietimo vadovo sampratą nušviečiančios literatūros lietuvių kalba kol kas nėra daug (B. Everard ir G. Morris (1997), P. Jucevičienė (1996), V. Targamadzė (1996), autorių kolektyvo (redaktorė N. Večkienė, 1996) „Švietimo vadybos įvadas“) ir kt).

Vadovavimui būdingi asmeniniai aspektai, skatinantys darbuotojus suvokti organizacijos tikslus, derinti juos su organizacijos padalinio (struktūros) bei individo (pavaldinio) tikslais, siekiant bendrų rezultatų. Kitaip tariant, vadovavimas — tai individualus, tiesioginį ryšį su pavaldiniu palaikantis darbas, kai nuolat netiesiogiai kontroliuojami jo darbo rezultatai, koordinuojama, patikslinamos jo pastangos, mokoma, auklėjama, ugdoma jo nuostata organizacijos atžvilgiu, darbas motyvuojamas materialinėmis bei socialinėmis psichologinėmis priemonėmis.

Taigi griežtai apibrėžiant vadybinius veiksmus, santykius su pavaldiniais, lietuviškoje terminologijoje įprastų „vadyba“, „valdymas“, „vadovavimas“ žodžių vartoti kaip sinonimų netinka[4].

Iki pat XIX a. pabaigos į vadybą iš esmės ir į organizacijų valdymą nebuvo kreipiamas dėmesys. Ypač vertinant šį reiškinį sisteminiu požiūriu. Bendrą dominuojančią valdymo

---

[1] Stoner J. A. F. Vadyba. — Kaunas, 1999. p. 25.
[2] Želvys R. Švietimo vadyba ir kaita. — Vilnius, 1999, p. 63.
[3] Seilius A. Organizacijų tobulinimo vadyba. — Klaipėda, 1998, p. 18.
[4] Seilius A. Vadovavimas sprendimų priėmimo procesui. — Klaipėda, 2001, p. 8.

logiką bet kurioje organizacijoje, taip pat ir valstybėje, nesunku apibūdinti. Tai valdžios koncentracija vieno žmogaus — vadovo rankose. Didesnėse organizacijose, tokiose kaip valstybė, bažnyčia, dalis valdžios perduodama žemesnio lygio vadovui, kuris savajame hierarchiniame lygmenyje yra vienvaldis. Kadangi vykstantys pasikeitimai, kuriuos reikia vienaip ar kitaip įtakoti, tai yra valdyti, buvo gana lėti ir radikaliai neįtakojo organizacijų veiklos, tokia valdymo sistema save pateisino. Beje, atskirais atvejais ši sistema palyginti sėkmingai veikia ir pastaruoju metu. Taip yra visur, kur vienas iš pagrindinių valdymo uždavinių status quo išsaugojimas[1].

Esminė priežastis, lėmusi gana abejingą požiūrį į valdymą kaip veiklą, buvo tai, jog į organizaciją buvo žiūrima daugiausia kaip į priemonę daugiau užsidirbti, įgyti didesnę politinę valdžią. Tačiau valdymas dar nebuvo suvokiamas kaip efektyvaus valdymo ir organizavimo sistema, kaip būdas situacijai pagerinti.

Šiuolaikinėse moderniausiose vadybos teorijose galima išskirti tris skirtingus požiūrius į valdymą[2]:

- procesinį (į valdymą žiūrima kaip į nenutrūkstamą tarpusavyje susijusių veiksmų grandinę, o valdymo funkcijos vertinamos ne atsietai viena nuo kitos, bet sąryšyje viena su kita);
- sisteminį (jis išreiškia erdvinę organizacijos bei jį sudarančių elementų bei procesų visumą);
- situacinį (jo esmė ta, kad sprendimo priėmimą lemia situacija, žinomų veiklos principų taikymas – tai daugiau menas, o ne mokslas).

Visos valdymo funkcijos susijusios bei reikšmingos modelio įgyvendinimui ir tinkamas procesų valdymas – optimalaus jo realizavimo prielaida.

Visuminis organizacijos *valdymas* — tai informacinis procesas, kurio metu vyksta spendimų parengimas, priėmimas ir jų įgyvendinimo organizavimas. Įgyvendinant sprendimus, reguliuojami organizacijos funkcijas realizuojantys procesai[3].

Valdymas — sudėtingas procesas, ir pati valdymo samprata nėra vienareikšmiška. Valdymo sampratos aptartis parodė, kad įvairūs autoriai tai skirtingai apibrėžia, pvz.:

- efektyvus valdymas — tai organizacijoje vykstančių reiškinių koordinavimas ir derinimas tarpusavyje, kad būtų įgyvendinamas organizacijos tikslas, nes valdymas reikalingas tam, kad žmonių minia būtų paversta efektyviai funkcionuojančiu mechanizmu[1].

---

[1] Večkienė N. Švietimo vadybos įvadas. — Kaunas, 1996 .p. 34.
[2] Targamadzė V. Švietimo vadyba. — Klaipėda, 2001. p. 57-58.
[3] Seilius A. Vadovavimas sprendimų priėmimo procesui. — Klaipėda, 2001. p. 9.

- valdymas yra bet koks objekto arba proceso būklės keitimas, siekiant tikslo[2].

Apibendrinus tik kelių autorių pateiktas sampratas, įžvelgiama tai, jog, apibrėžiant efektyvų valdymą, daugiau išryškinamas situacinis požiūris į vadybą, nes įvairių organizacijoje vykstančių reiškinių koordinavimas ir derinimas tarpusavyje sukuria situacijas, kurias turi atliepti priimami sprendimai (tai ryšku J. Kvedaravičiaus pateiktame apibrėžime). Apibūdinant valdymą, kaip objekto arba proceso būklės kitimą, siekiant tikslo (F. Butkus, 1996), akcentuojamas sisteminis požiūris, kadangi vertinama objekto arba proceso būklės visuminė kaita, o minėtos sąvokos apibrėžime, atkreipiant dėmesį į teisės normų laikymąsi, tinkamą strateginių sprendimų priėmimą ir pan., pateikiamas procesinis požiūris į valdymą (orientuojamasi į procesų kaitą).

Remiantis nauju požiūriu, organizacija turi būti lanksti, nuolat besikeičianti, kurioje autoritetas, galia ir kontrolė priklauso nuo situacijos ir ekspertiškumo, taip pat decentralizuota, kur pasikeitimai ir sprendimų priėmimas „ateina“ ne tik „iš viršaus“, bet ir „iš apačios“ „į viršų”. Visą tai būdinga šiuolaikiniam socialiniam valdymui bei strateginiam valdymui, kaip jo veiksmingiausiam modeliui.

Apibendrinant, galima teigti, kad tarp sąvokų „vadyba“, „vadovavimas“ ir „valdymas“ yra sąsajų, tačiau jų reikšmės skirtingos. Valdymas daugiau reiškia vadybinę veiklą, kurios esmė — visų organizacijoje vykstančių procesų reguliavimas ir tvarkymas.

1.1.2. Strateginis valdymas kaip socialinio valdymo rūšis

Socialinių procesų, kolektyvų valdymas vadinamas socialiniu.

Socialinis valdymas atsirado susiformavus žmonių visuomenei; jai vystantis, kito šio valdymo turinys, formos bei metodai. Valdymas, kaip būtina socialinė funkcija išlieka bet kokios santvarkos sąlygomis. Socialinis valdymas reiškiasi specifinėje sferoje — žmonių visuomenėje. Jo būtinumą sąlygoja bendra žmonių veikla bei jų bendro gyvenimo poreikiai. Todėl socialinio valdymo paskirtis yra visuomenės ar jos tam tikros dalies bendro gyvenimo bei veiklos organizavimas, reguliavimas ir koordinavimas sutinkamai su bendrais visuomenės interesais ir tikslais.

Socialinio valdymo sąvoka naudojama siaurąja ir plačiąja prasme. Siaurąja prasme socialinis valdymas — tai poveikio socialiniams procesams procesas siekiant užsibrėžtų tikslų.[1]

---

[1] Kvedaravičius J. Vadybos turinys ir Lietuvos vadybinė situacija // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. — Nr.1 1995, p. 62.
[2] Butkus F. S. Organizacijos ir vadyba. — Vilnius, 1996. p. 11.

Socialinis valdymas visada yra susiję su tikslų numatymu, jų siekimu (t. y. valdymo turiniu), poveikiu valdymo objektui, organizacijos narių motyvavimu šio tikslo siekimui, jų aktyvumo stimuliavimu, su valdymo santykių reguliavimu, kas priklauso nuo vadovo profesinių gebėjimų, asmeninių savybių ir kūrybiškumo. Taigi, socialinis valdymas — tai ypatinga profesionalios veiklos rūšis, kuri suprantama kiek sistemos tikslų siekimas, tiek ir priemonė bet kokios sudėtingos socialinės sistemos (organizacijos) visumai, optimaliam funkcionavimui ir vystymuisi palaikyti[2].

Praėjusio amžiaus 7—ojo dešimtmečio pradžioje, Vakarų šalyse prasidėjus poindustrinei epochai, naujam visuomenės ir rinkos vystymosi etapui, atliepiančiam individualaus vartotojo poreikius bei pasižyminčiam šių poreikių formavimu, atsiranda nauja, efektyviausi socialinio valdymo rūšis – *strateginis valdymas.*

Strateginis valdymas — iš esmės skirtinga veikla, palyginti su įprastu valdymo organizavimu. Ir nors strateginis valdymas turi savo struktūrą, turinį, sistemą ir logiką, tačiau ši valdymo rūšis, skirtingai nuo kitų, yra labai glaudžiai susijusi su santykiais organizacijoje, žmonių sutelktumu siekiant bendro tikslo, organizacijos vertybėmis, su strateginiais pokyčiais, kurie veikia organizacijos narių funkcijas, statusą ir elgseną.

Strateginio valdymo mokslo praktika yra labai sena. Rašytiniai dokumentai egzistuoja apie kelis tūkstančius metų, o mokyklos — susiformavo šio amžiaus pradžioje. Strateginis valdymas traktuojamas įvairiai: yra nemažai strateginio valdymo apibrėžimų. Įvairūs autoriai strateginį valdymą apibūdina skirtingai. Vieni atspindi tradicinį požiūrį, kiti – ieško naujų apibrėžimo būdų. Tačiau visi jie turi ir bendrų bruožų ir požymių. Pirma, visi autoriai pripažįsta, kad visoms organizacijoms bendra tai, jog kiekviena turi vadovą. Antra, strateginiam valdymui būdingi valdymo (plačiąja prasme) elementai ir bruožai.

Labiausiai paplitęs ir pripažintas apibūdinimas jog strateginis valdymas — tai nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviai išnaudoja savo turimą potencialą[3]. Strateginio valdymo tikslas — rasti tinkamiausią būdą, padedanti organizacijai pasiekti geriausių rezultatų didinant bendrą organizacijos vertę, organizuoti darbą taip, kad numatytus, įgyvendintus ir iškilusius uždavinius išspręstume taikiai, per trumpą laiką ir su mažiausiomis sąnaudomis.

---

[1] Иванов В.Н. Основы социального управления. — Москва, 2001, p. 10.
[2] Ten pat, p. 11.
[3] Vasiliauskas A. Strateginis valdymas. — Kaunas: Technologija, 2005, p. 21.

Taigi, strateginis valdymas interpretuojamas kaip socialinio valdymo veiksmingiausia rūšis. Strateginio valdymo esmė — organizacijoje vykstančių procesų efektyvus ir racionalus reguliavimas ir tvarkymas, siekiant kuo geresnio rezultato.

Strateginio valdymo teorijų, mokyklų ir požiūrių į jį yra labai daug. Kitame poskyryje apžvelgiamos pagrindinės iš jų.

1.1.3. Strateginis valdymas klasikinės ir šiuolaikinės vadybos teorijose

Pagrindinis strateginio valdymo klausimas – *Ar organizacija daro tai, ką ji turi daryti?*[1] Šio klausimo atsiradimą ir strategijos kūrimą įtakoja dvi prielaidos: nepasitenkinimas esama padėtimi ir veiklos sąlygų neapibrėžtumas. Pirmos prielaidos esmę gerai nusako P. Drucker (1974) suformuluoti klausimai[2]:

- Kokia dabartinė organizacijos padėtis?
- Kokios veiklos perspektyvos, jei nebus atlikta esminių pakeitimų?
- Jei jos netenkina, tai kokių veiksmų reikia imtis, norint pakeisti šią tendenciją?

Būtent ta situacija, kai reikia ieškoti naujų veiklos būdų, metodų, netgi keisti veiklos sritį ir yra pagrindinė prielaida užsiimti sisteminga, sudėtinga, brangiai kainuojančia organizacijos strategijos formavimo veikla[3]. Tokia situacija susiklostė XX amž. 6-7-ajame dešimtmetyje.

Tikriausiais mokslo apie strateginį valdymą pradininkais laikomi A. D. Jr. Chandler (1962), H. I. Ansoff (1965) ir K. R. Andrews (1965). Pasak A. D. Jr. Chandler, strategija apima tris pagrindinius elementus: tikslus, organizacijos kryptį ir tikslo pasiekimo resursus. Kituose modeliuose (K. R. Andrews „Projektavimo mokykla“ ir H. I. Ansoff „Planavimo mokykla“) strategija nagrinėjama kiek plačiau: tai aplinka su jos teigiamais ir neigiamais aspektais, pagrindiniai veiklos tikslai ir misija, situacijos analizė ir resursų naudojimo planai[4].

Strateginio valdymo mokyklų įvairovę galima paaiškinti skirtingu požiūriu į pačią strategiją: strategija kaip planas, strategija kaip organizacijos pozicija aplinkos atžvilgiu, strategija kaip perspektyva, strategija kaip sprendimai ir kt.

Visiškai naują strategijos supratimo aspektą akcentuoja H. Mintzberg (1985). Jis sako, kad organizacijos tikslai, planai ir resursai nė kiek ne svarbesni negu tai, kaip organizacija

---

[1] Jucevičius R., Jucevičienė ir kt. Mokyklos strategija. — Kaunas: ŽVI, 2003, p. 54.
[2] Drucker P. F. Management: tasks, responsibilities, practices. — N. Y.: Haper&Row 1974, p. 229.
[3] Jucevičius R. Strateginis organizacijos vystymas. — Kaunas, 1998, p. 33.
[4] Ten pat, p. 52—53.

elgėsi iki šiol ir ką daro šiuo metu.. Todėl jo vertinimu, strategija — tai organizacijos veiklos per tam tirą laiką sistema[1].

Taigi, tradiciniai strategijos modeliai daugiau akcentuoja analizę, o H. Mintzberg modelis — veiklą.

Požiūris į strategijos kūrimą kaip į procesą, veiklą vystosi labai sparčiai; išskiriamos kelios mokyklos[2]:

- Antrepreneriško požiūrio mokykla (čia svarbus vaidmuo tenka organizacijos vadovams, kurie veikia kaip strategijos architektai);
- Kultūros akcentavimo mokykla (strategijos formavimo procesą sąlygoja organizacijos narių kolektyvinė elgsena, o ją savo ruožtu — organizacijos individų lūkesčiai ir vertybinės orientacijos);
- Įtakos mokykla (lemiami veiksniai — žinios ir kompetencija);
- Aplinkos įtakos mokykla (pagrindinis dėmesys skiriamas adaptavimosi prie aplinkos užtikrinimui);
- Konfigūracinė mokykla (strategijos formavimo procesas yra epizodinis, integruojantis savyje organizacijos, aplinkos ir strategijos procesus).

Šios mokyklos pateikia įvairius strateginio valdymo metodus.

Vienas iš populiariausių — *strateginio planavimo modelis* (autorius H. I. Ansoff (1965)) išsiskiria ypatingų detalizavimu, sudėtingumu ir nuoseklaus procedūrų laikymosi.[3] Šiuolaikinis strateginio valdymo teoretikas H. Mintzberg, kritikuodamas šį modelį, teigia, jog strateginio planavimo esmė yra analitinis, o strateginio valdymo – sintezės procesas; analizuojant strategija nesukuriama, tai prieštarauja bendrai logikai[4].

Strateginio projektavimo modelis išsiskiria tuo, kad strategijos kūrimo procesas traktuojamas, kaip mąstymo ir apgalvojimo, o ne veiklos rezultatas; atsakomybės už strategijos sukūrimą — vadovo prerogatyva, strategijos sukūrimo procedūra turi būti paprasta, o strategija — unikali[5]. H. Mintzberg (1990) ir šiam modeliui yra kritiškas. Jo nuomone, kad jeigu strategijos projektavimo procesas yra toks subtilus, kai visa atsakomybė atitenka vadovui, tuo tarpu reali informacija apie šį procesą gali neigiamai pasitarnauti organizacijai ir visuomenei.

---

[1] Mintzberg H., Waters. J. A.. Of strategies, deliberate and emergent // Strategic management journal 6, p. 934-948.
[2] Jucevičius R. Strateginis organizacijos vystymas. – Kaunas, 1998, p. 57.
[3] Ansoff H. I. Ciorporate Strategy: An Anlitycal Approach tu Business Policy for Growth and Expansion. — N. Y.: McGrow-Hill, 1965, p. 705
[4] Mintzberg H., Waters. J. A.. Of strategies, deliberate and emergent // Strategic management journal 6, p. 934—948.
[5] Jucevičius R. Strateginis organizacijos vystymas. — Kaunas, 1998, p. 59-60.

Yra ir kitų modelių: pozicionavimo, įtakos, konkurencinio pranašumo. Tačiau jie daugiau taikomi, apibūdinant stambių valdžios ar verslo organizacijų strateginį valdymą.

Visas šias mokyklas vienija kelios esminės problemos. Strategijos formavimas yra lankstus, dinamiškas, kūrybinis procesas, todėl strategijos formulavimo ir realizavimo etapai neturi būti atskiri. Antra idėja: visose organizacijoje, išskyrus atrepreneriškas, strategijos formavimas nėra vadovų prerogatyva; procese turi dalyvauti žmonės, nes kitaip nevyks mokymosi procesas. Vadovai, be abejonės, inicijuoja ir iš esmės veikia strategijos kūrimo procesą ir pačią strategiją. Mokymosi esmė ta, kad žmonės organizacijoje veikia, po to vertindami veiklos rezultatus, mokosi, daro pakeitimus ir toliau veikia. Tai uždaras ciklas[1].

Taigi, požiūrių į strateginį valdymą spektras gan platus: nuo griežto standartizuoto modeliavimo iki visiškai laisvo kūrybiško.

Šiandien organizacijos, siekdamos veiklos efektyvumo, tinkamo turimo potencialo naudojimo, visuminės kokybės valdymo, darbo kultūros diegimo vis daugiau remiasi nauja strateginio valdymo paradigma, kuri yra formavimosi stadijoje. Jos esmė — fundamentaliuose klausimuose[2]:

Kaip organizacija elgiasi?

Kodėl organizacijos skirtingos?

Kokios diversifikuotų (diversifikacija — įvairinimas, įvairi raida) organizacijų vadovybės funkcijos ir vaidmuo?

Kas lemia konkurencijos sėkmę?

Taigi, požiūrių į strateginį valdymą spektras gan platus: nuo griežto standartizuoto modeliavimo iki visiškai laisvo kūrybiško. Kadangi mokslas apie strateginį valdymą yra gana jaunas, jis vystosi ir šiandien, atsiranda naujų požiūrių.

Kitame skyriuje apžvelgiamos strateginio valdymo funkcijos ir turinys.

---

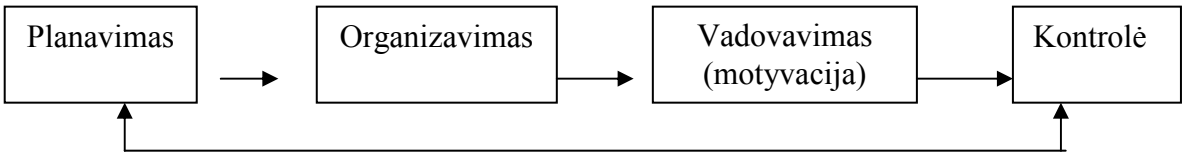
[1] Jucevičius R. Strateginis organizacijos vystymas. — Kaunas, 1998, p. 58.
[2] Ten pat, p. 47-48.

1.2. Strateginio valdymo turinys

Išskiriamos 5 strateginio valdymo funkcijos[1]:

- Strategijos planavimas;
- Strateginių planų vykdymo organizavimas;
- Vadovavimas, t.y. žmonių motyvavimas dirbti;
- Veiksmų koordinavimas siekiant strateginių uždavinių;
- Strategijos įgyvendinimo kontrolė.

Visiškai akivaizdu, kad strateginio valdymo funkcijos beveik nieko nesiskiria nuo bendrųjų valdymo funkcijų (planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės), jos tik detalesnės ir tikslesnės. Šiuo metu jos visuotinai pripažįstamos. Visos šios funkcijos glaudžiai susiję ir veikia viena kitą. Jos pavaizduotos 1 paveiksle.



1 pav. Valdymo funkcijos (pagal B. Martinkų, 1999)

Šaltinis: Martinkus B. Verslininkystė: mokymo priemonė. — Vilnius, 1999.

Funkcijos, kurios atskleidžia valdymo esmę, yra universalios, nes jos nusako bet kokį valdymo procesą. Kadangi valdymo procesui būdinga bendri ir specifiniai procesai, todėl atitinkamai išskiriamos pagrindinės ir konkrečios valdymo funkcijos, tarp kurių esama organiško ryšio. Konkrečios (t.y. specifinės) funkcijos — tai detalizuojamas pagrindinis socialinės organizacijos tikslas į žemesnio lygio tikslus. Konkrečios valdymo funkcijos priklauso nuo valdymo objekto, jo tikslų, uždavinių, sudėtingumo, struktūros ir kt. Kiekviena konkreti funkcija yra kompleksinė, joje bendrosios funkcijos pritaikomos prie valdymo objekto specifikos[2]. Analizuojant valdymo funkcijas, reikia atkreipti dėmesį į tai, kad jos viena su kita susijusios ir dažnai vykdomos kartu.

Organizacija rinkos sąlygomis gali funkcionuoti tik tada, kada organizacijos vadovas ir visi joje dirbantieji sugeba objektyviai įvertinti išorines ir vidines sąlygas, prognozuoja ateitį,

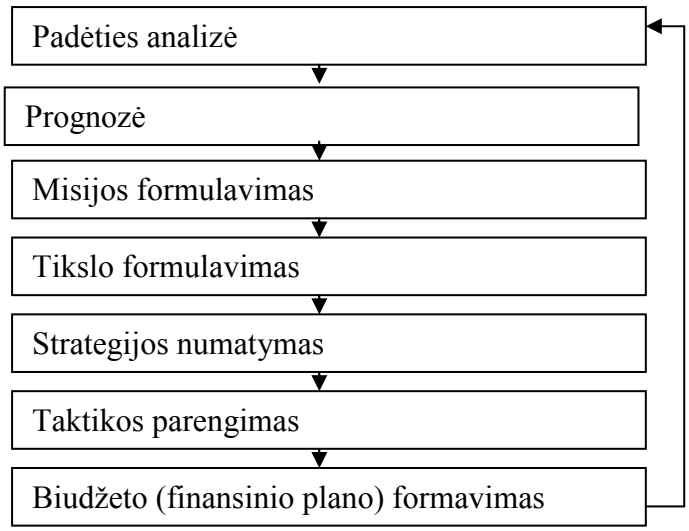
---

[1] Бобков А. Стратегическое управление. — [žiūrėta 2007-03-05] — Internete: <http://www.all.mba-school.ru/cms/124/html>

[2] Martinkus, B. Verslininkystė: mokymo priemonė. — Vilnius, 1999.

numatyta linkme organizuoja savo veiksmus ir nuolatos kontroliuoja esamą padėtį. Visa tai padeda atlikti svarbiausia ir pirmoji valdymo funkcija —planavimas[1].

Planavimas — ypatinga sprendimų rūšis, nukreipta į konkrečią ateitį, kurios savo organizacijai trokšta vadovai. Planavimas — ne vienkartinis procesas, kurio pradžia ir pabaiga aiški. Tai nenutrūkstamas procesas, atspindintis aplinkos pokyčius bei prisitaikymą prie jų[2]. A. Seiliaus (1998) išskirtos planavimo procedūros parodytos 2 paveiksle.



2 pav. Planavimo procedūros (pagal Seilių, 1998)

Šaltinis: Seilius A. Organizacijų tobulinimo vadyba. — Klaipėda, 1998.

Planavimas reiškia, kad vadovai apgalvoja savo tikslus bei veiksmus iš anksto ir jų veiksmai remiasi kokia nors taisykle, planu ar logika, o ne atliekami spontaniškai. Planuose pateikiami organizacijų tikslai ir geriausios procedūros tikslams pasiekti.

Prognozavimas — tai kokio nors reiškinio ateities arba proceso mokslinis numatymas, reikalingas tiksliau numatyti organizacijos valingo poveikio galimybes[3].

Prognozė savita tuo, kad numato ir norimų, ir galimų, bet nepageidaujamų sistemų būsenų ateityje išryškinimą. Prognozė gali būti atliekama remiantis statistika, priežastiniais ryšiais, ekspertize.

Kita planavimo procedūra — *tikslų formulavimas.* Tikslai organizacijose labai svarbūs, nes jie suteikia organizacijos nariams krypties pojūtį, sutelkia darbuotojų pastangas, padeda įvertinti jų pažangą, orientuoja planus ir sprendimus. Nustačius tikslus kuriamos programos tiems tikslams pasiekti. Žinoma, formuodamas tikslus ir kurdamas programas, pagrindinis

---

[1] Seilius A. Organizacijų tobulinimo vadyba. — Klaipėda, 1998.
[2] James A. F., Stoner R. Vadyba. — Kaunas, 1999.
[3] Ten pat.

organizacijos vadovas atsižvelgia į galimybę juos realiai įgyvendinti ir į tai, ar jie bus priimtini kitiems organizacijos vadovams ir darbuotojams.

Tikslo pagrindimas yra svarbiausias efektyvaus planavimo komponentas, bet jis negarantuoja visiškai adekvačių sprendimų priėmimo ir elgsenos orientyrų. Tikslas nusako, ką organizacija nori daryti ir kada ji pasieks norimų rezultatų. Norint išvengti neteisingų aiškinimų, vadovybė turi parengti papildomus planus ir konkrečius nurodymus tikslams įgyvendinti ir reguliuoti strateginio plano įgyvendinimą[1].

Kitas planavimo etapas — *strategijos numatymas* reiškia, kad organizacija privalo numatyti įvykius ir spręsti, kas įmanoma ir būtina padaryti, kad organizacija pasinaudotų galimybėmis ir gautų naudos, bei apsisaugotų nuo visko, kas trukdo jos sėkmei ar gresia išlikimui[2].

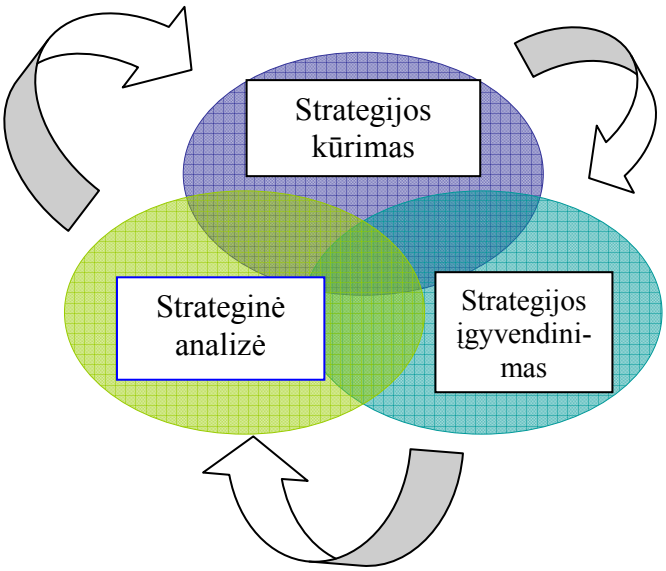
Strategijos esmė — fundamentalių pasikeitimų valdymas, daugiau orientuotas ne į organizacijos viduje vykstančius procesus, o į kitimus, lemiančius organizacijos egzistavimą.

Strategijos ir strateginio planavimo sąvokos labai panašios. Tiesiog svarbu suprasti, jog kalbėdami apie strateginį planavimą, turime galvoje procesą; jei kalbame apie strategiją, numanome sprendimų visumą, arba veiklos planavimo sistemą, kuri apibūdina organizacijos tikslinę orientaciją, o strateginis valdymas — tai vadybinė veikla, kuria šie procesai valdomi, reguliuojami, kontroliuojami.

Formaliai strateginio valdymo turinys iš esmės nesiskiria nuo 1 ir 2 paveiksluose pavaizduotų schemų. 3 ir 4 paveiksluose pateikiamos A. Vasiliausko (2005) ir R. Jucevičiaus (1998) sudarytos strateginio valdymo schemos:

---

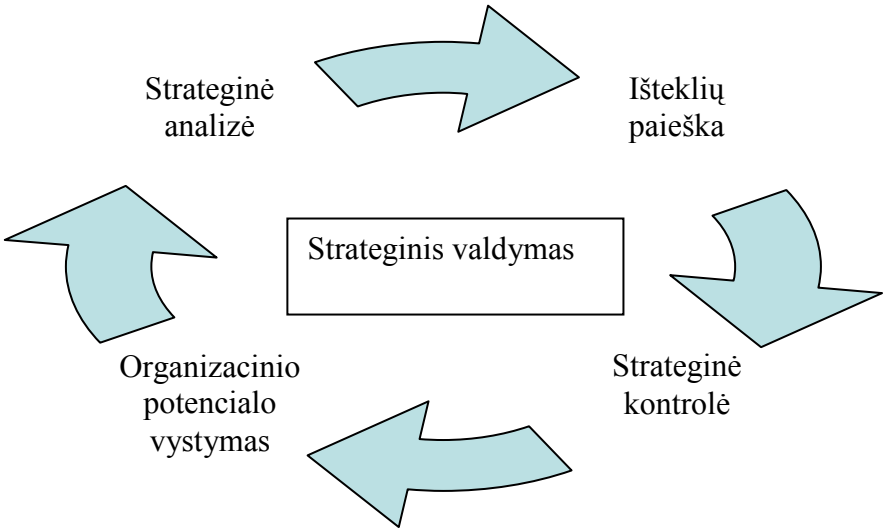
[1] Мескон Н., Алберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — Москва, 2004.
[2] Palubinskas G. T. Strateginio planavimo procesas. — Vilnius, 1997.



3 pav. Strateginio valdymo schema (pagal A. Vasiliauską, 2005)

Šaltinis: Vasiliauskas A. Strateginis valdymas. — Kaunas: Technologija, 2005, p. 22.

Pagal A. Vasiliauską, strateginė analizė apima išorinės aplinkos ir išteklių analizę ir prognozavimą; strategijos kūrimas — strategijos apibrėžimą, alternatyvų parinkimą, galutinių strateginių sprendimų priėmimą; strategijos įgyvendinimas — užduočių rengimą, resursų paskirstymą, biudžeto planavimą, kontrolės procedūrą.



4 pav. Strateginio valdymo schema (pagal R. Jucevičių, 1998)

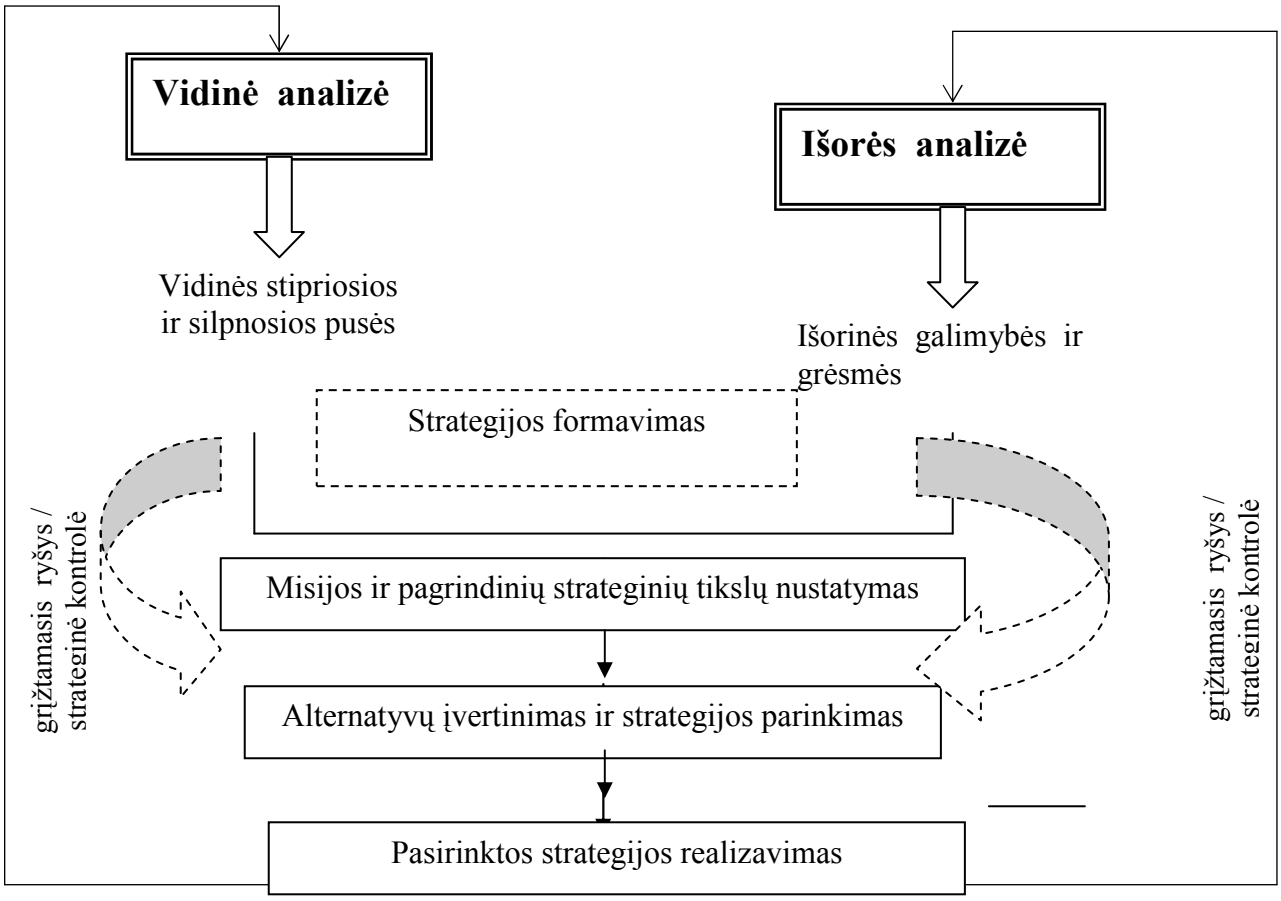
Šaltinis: Jucevičius R. ir kt.. Mokyklos strategija. — Kaunas: ŽVI, 2003, p. 60.

Pagal R. Jucevičių, organizaciniu potencialu laikomi žmonės, tikslų ir vertybių sistema, valdymo klimatas, organizacijos elgsena; planuojami finansiniai, materialūs ir žmogiškieji

ištekliai; kontroliuojami veiklos rezultatai, veiklos sąlygų ir rinkos kitimas. Pagrindinis elementas — vidinės ir išorinės aplinkos strateginė analizė. Šio elemento išskirimo esmę gerai apibūdina skirtumas tarp senosios valdymo paradigmos ir naujosios. Senoji valdymo paradigma tvirtina, jog valdymo sistemos funkcionavimo efektyvumas tuo didesnis, kuo geriau išnaudojami vidiniai sistemos ištekliai. Naujoji valdymo paradigma teigia, jog organizacijos išlikimo ir suklestėjimo prielaidos slypi išorinėje organizacijos aplinkoje.

R. Jucevičiaus schema yra tikslesnė ir tuo atžvilgiu, kad išskiriamas labai svarbūs strateginio valdymo komponentai — organizacijos žmonės, vertybės, filosofija, elgsena.

Remiantis įvairiais autoriais, 5 pav. pateikiama bendra strateginio valdymo proceso schema.



5 pav. Strateginio valdymo proceso schema

Ši schema leidžia suvokti, kad organizacijos vadovybė turi išanalizuoti tiek vidinę, tiek ir išorinę aplinką, ir matydami besiklostančią vystymosi tendencijų situaciją (bendrą vaizdą šiai dienai ir rytdienai) suformuoti pagrindinius strateginius tikslus ir uždavinius. Po to sektų galimų kelių iškeltiems tikslams (uždaviniams) pasiekti numatymas; kuo tokių kelių (alternatyvų) numatoma daugiau, tuo geriau. Realizuojant strategiją, yra svarbi nuolatinė stebėsena ir visapusė grįžtamoji kontrolė, kuri leidžia suvokti, kaip įgyvendinami numatyti tikslai, ar pasiekiami planuoti rezultatai, ir reikalui esant koreguoti juos.

Taigi, strateginio valdymo turinys iš esmės nesiskiria nuo bendrųjų valdymo funkcijų, tačiau žymiai platesnė, negu įprasto planavimo procedūra: strateginį valdymą sudaro strateginė analizė, strategijos rengimas, įgyvendinimas ir kontrolė; strateginis valdymas taip išsiskiria žmogiškuoju faktoriumi (elgsena, vertybėmis, kultūra, nuostatomis). 1 priede pateikiama autorės sudaryta strateginio valdymo schema, pritaikytą mokyklai. Mokyklos strategijų įvairovė nagrinėjama kitame skyriuje.

1.3. Strateginis valdymas ir švietimo sistemos specifika

Prieš pradedant nagrinėti švietimo institucijų strateginio valdymo klausimą, svarbu susipažinti su švietimo institucijų valdymo specifika.

1.3.1. Švietimo institucijos valdymo bruožai

Bush (1980) išskyrė šešis vadybinio darbo aspektus, pagal kuriuos, pedagogų manymu, švietimo vadyba iš esmės skiriasi nuo kitų organizacijų vadybos[1]:

1. Švietimo institucijų tikslus daug sunkiau apibrėžti negu pramonės ar verslo organizacijų. Nėra aiškių pedagoginių atitikmenų tokių esminių privataus sektoriaus sampratų kaip pelno, produkto maksimalizavimas, rinkos segmento išplėtimas ar produkcijos asortimento įvairovė. Švietimo įstaigos orientuojasi į kitus, daug mažiau apibrėžtus, tačiau labai svarbius tikslus, tokius kaip asmenybės ugdymas, mokinių rengimas darbinei veiklai arba aukštesnei studijų pakopai.
2. Švietime labai sunku numatyti, ar tikslai pasiekiami, ar ne. Švietimo įstaigų „produkcijos“ negalima išmatuoti ir įvertinti taip kaip pramonės produkcijos. Egzaminų rezultatai gali padėti įvertinti vidurinių mokyklų efektyvumą, tačiau jie parodo ne viską, o pradinėse mokyklose iš viso netaikytini. Svarbiausiu kriterijumi turėtų būti fizinė, protinė ir emocinė vaikų raida; šis kriterijus labai neapibrėžtas, tačiau būtent jis parodo, sėkmingai ar nesėkmingai dirba švietimo įstaiga.
3. Švietimo įstaigų „žaliava“ yra žmonės — vaikai ir paaugliai. Žmonių negalima perdirbti, užprogramuoti arba panaudoti taip kaip naftos, metalo rūdos ar programinės įrangos. „Gamybos“ procesas paremtas tarpasmeniniais santykiais, kurie sunkiai valdomi ir nuspėjami. Situaciją neapibrėžtesnę daro ir tai, kad mokinius ir studentus galima vertinti ne tik kaip švietimo įstaigų „produkciją“, bet ir kaip jų klientus.
4. Švietimo įstaigų vadovai ir pedagoginis personalas turi maždaug vienodą profesinį išsilavinimą, panašią vertybių skalę ir yra sukaupę panašią patirtį. Šiuo požiūriu švietimo įstaigoms taip pat netinka toks vadovavimas, koks būdingas gamykloms ir kontoroms. Švietimo įstaigų profesionalumas suteikia jiems autonomijos teisę įgyvendinant svarbiausią užduotį — ugdyti mokinius. Todėl sprendimai švietimo įstaigoje negali būti priimami taikant

[1] Želvys R. Švietimo vadyba ir kaita, — Vilnius: Garnelis, 1999 m, p. 27-28

paprastos hierarchinės struktūros principus. Jei švietimo įstaigos nori dirbti efektyviai, jose daug labiau nei kitose organizacijose turi būti atsižvelgiama į personalo nuomonę.

5. Tiek pačioms švietimo įstaigoms, tiek ir jas valdančioms struktūroms būdingas organizavimo fragmentiškumas. Dėl fragmentiško švietimo organizavimo pobūdžio sunkiau priimti vadybinius sprendimus; ne visada aiškus atsakomybės ir galių pasiskirstymas tarp atskirų švietimo grandžių.

6. Dauguma aukščiausios ir viduriniosios grandies švietimo vadovų negali skirti pakankamai laiko vadybiniams savo darbo aspektams.

Taigi, švietimo įstaiga ženkliai skiriasi nuo kitų organizacijų: kadangi pagrindinis švietimo įstaigos objektas yra mokinys ir jo ugdymas, jai būdingas neapibrėžtumas, priklausymas nuo situacijos, subjektyvumas.

Toliau apžvelgiama strateginio valdymo raida Lietuvos švietimo sistemoje.

1.3.2. Strateginio valdymo nuostatų diegimas Lietuvos švietimo sistemoje

Vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių organizacijos (taip pat ir švietimo sistemos) rezultatyvumą, yra optimali, pamatuota sistema, kaip socialinės organizacijos, valdymas. Ir atvirkščiai, strateginės klaidos valdyme potencialiai griauna visą organizacijos sistemą.

Valstybė gali geriau atlikti savo funkcijas tik išugdžiusi administracinius gebėjimus. Skaidrus ir veiksmingas valdymas - būtina šalies sparčios pažangos sąlyga.

Strateginio mąstymo, valdymo ir planavimo stygius turėjo neigiamą poveikį mūsų šalies socialinio, ekonominio gyvenimo raidai, pradėtoms šalyje ir iki galo neįgyvendintoms reformoms, tarp jų ir švietimo reformai[1]. Šiandien valstybei reikalingas nuoseklus strateginis krašto raidos planavimas, reikalingi į ateitį orientuoti politiniai sprendimai, pagrįsti politikos analize ir nuolatiniu pilietiniu dialogu. Reikalingi patikimi tokių sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo mechanizmai - tiek vietos, tiek regiono, tiek valstybės lygmeniu.

1998 metais keliose ministerijose buvo pradėtas vykdyti Lietuvos ir Kanados viešojo administravimo reformos projektas[2]. 1999 metais keitėsi Vyriausybė, tuometiniai ministrai pirmininkai nerodė didelio susidomėjimo šiuo projektu, todėl jis buvo vykdomas lėčiau. 2000 metų pradžioje pritarta šio projekto tikslui — įdiegti Lietuvoje strateginio planavimo sistemą, Vyriausybės ir institucijų lygmeniu bei tobulinti Vyriausybės sprendimų priėmimo sistemą.

---

[1] Jančiauskas E. Strateginio planavimo ypatumai viešajame sektoriuje // Viešojo sektoriaus institucijų administravimas/ Atsak. red. S. Puškorius. — Vilnius, 2002. p. 134.

[2] Kundrotienė N., Rekerta K. Strateginio planavimo diegimas Lietuvos viešojo administravimo institucijose // Viešoji politika ir administravimas. 2002. Nr. 3.p. 57.

2002 metais buvo patvirtinta Strateginio planavimo metodika**.** Tokiu būdu Lietuvos valstybinėse organizacijose imta taikyti strateginio planavimo principai. Strateginio planavimo proceso tikslas - nuolat nagrinėti institucijos veiklą tiek dabarties, tiek ateities požiūriu ir numatyti strategines permainas, kad institucija sėkmingai įgyvendintų savo misiją[1].

Šiandien strateginio valdymo srityje Vyriausybė teikia prioritetą strateginio valdymo principų diegimui ministerijose ir kitose Vyriausybės įstaigose. Strateginio planavimo tobulinimo poreikis susiformavo siekiant efektyviai įgyvendinti viešojo administravimo, teisinės sistemos ir kitų sričių reformas. Siekiant efektyvinti viešojo sektoriaus veiklą, racionaliau paskirstyti šaltinius, vaidmenis ir atsakomybę, užtikrinti demokratinę sprendimų įgyvendinimo kontrolę ir vertinimą, nemažų galimybių gali teikti strateginis viešųjų institucijų veiklos planavimas; tai itin aktualu šiandien, vis labiau įsigalinant programiniam visų rūšių išteklių planavimui, jų paskirstymui bei programiniam valdymui ir administravimui. Tačiau modernios visuomenės vystymosi patirtis rodo, kad strateginis planavimas tik gali suteikti tam tikrų galimybių, bet pats savaime nėra garantas, ar stebuklingų priemonių rinkinys, saugantis nuo nesėkmių.

Strateginis planavimas yra ilgalaikių ir sudėtingų problemų sprendimo procesas. Per šį procesą institucija prognozuoja, numato kryptis bei būdus, kaip efektyviausiai panaudoti turimus bei planuojamus gauti finansinius, materialinius ir darbo išteklius misijai vykdyti ir užsibrėžtiems tikslams pasiekti[2].

Atitinkamai keitėsi ir požiūris į švietimo valdymą. Pamažu decentralizuojant ir liberalizuojant švietimo sistemą, ėmė aiškėti, jog ne visi švietimo pokyčiai vadintini reforma ir ne visus švietimo kaitos aspektus galima valdyti. Vietoj švietimo reformos valdymo, vis dažniau vartojamas „švietimo kaitos vadybos“ terminas. Kalbant apie šiuolaikinę vadybą, valdymą, turima omenyje ne vien tik, kaip vadovaujama kaitai, bet ir kaip išlaikomas stabilumas, t.y. užtikrinamas švietimo sistemos tęstinumas. Šis valdymo aspektas sparčiai besikeičiančiame švietimo pasaulyje gali būti ne mažiau svarbus, negu pokyčių vadyba. Kita vertus, ne tik mes siekiame valdyti kaitą, bet ir kaita tam tikra prasme valdo mus, daro įtaką mūsų vadybinei veiklai.

Kaitos procesas sudėtingas, todėl inicijuoti sėkmingus švietimo sistemos kaip visumos pokyčius retai pavyksta. Tam, kad jie būtų sėkmingesni, reikia keisti įprastas švietimo kaitos paradigmas[3].

---

[1] Strateginio planavimo metodika // Valstybės žinios, 2000, Nr.47-1364.
[2] Ten pat.
[3] Fullan M. Pokyčių jėgos. — Vilnius: Tyto alba, 1998 .p. 37- 53.

Lietuvai atgavus nepriklausomybę ir prasidėjus visa apimančiai švietimo reformai, švietimo decentralizacijai ir mokyklų vadovams įgijus naujų įgaliojimų, jų veikla tapo daug sudėtingesnė. Situaciją dar labiau apsunkino sudėtinga šalies ekonomika — mokyklų vadovai buvo privesti savarankiškai spręsti daugelį mokyklos aprūpinimo ištekliais klausimų. Būtent tuomet ir išryškėjo takoskyra tarp tradicinio ir naujo požiūrio į švietimo organizacijos darbą.

Daug metų (o Lietuvoje dar visai neseniai) tarp švietimo reformavimo strategijų vyravo nuomonė, kad sėkmingo naujovių diegimo alfa ir omega yra reformos turinys. Suprantama, kad būtina žinoti, ką reikia keisti, tačiau svarbu (o kartais net svarbiau) žinoti kaip tai keisti. Paskutinieji sėkmingų reformų tyrimai rodo, kad tos švietimo sistemos, o ypač mokyklos, kurios pagrindinę energiją nukreipė į vadybinio kaitos proceso tobulinimą, kaitos darbuose pasistūmėjo ženkliausiai. Kintantys santykiai tapo visų reformavimo proceso dalyvių, o kartu ir kuriama nauja darbo kultūra, sudaro prielaidas individualiai iniciatyvai bei atsakomybei, keičiančiai požiūrį į darbą, kuris turi būti vis geresnės kokybės.

Šiuo metu vykdoma švietimo reforma įžengusi į naują etapą, kurio pagrindinis prioritetas — švietimo kokybė. Technologijų ir socialinių pokyčių tempas yra toks spartus, kad mokinių gebėjimas pasiekti geresnių rezultatų nuolat kintančioje aplinkoje, priklauso nuo mokyklų gebėjimo prisitaikyti prie naujų reikmių[1].

Visų gyvenimo sričių valdymo gerinimas, kaip Lietuvos valstybės ekonominės ir socialinės bei jos piliečių gyvenimo gerovės prielaida, vienaip ar kitaip akcentuojama ir paskelbta daugelyje konceptualių, su švietimu susijusių teisės aktų.

Lietuvos švietimo valdymo teisinės bazės susikūrimui didelės įtakos turėjo 1992 metais parengta Lietuvos švietimo koncepcija, kurioje aptariami patys bendriausi švietimo reformos aspektai. Švietimo koncepcija aptaria visos švietimo sistemos struktūrą, bendrąjį vaikų ir jaunimo ugdymą, profesinį jaunimo ugdymą, aukštąjį mokslą, suaugusiųjų švietimą, pedagogų rengimą, švietimo valdymą ir finansavimą, ugdymo proceso aprūpinimą. Koncepcija skelbia esminius Lietuvos švietimo principus, kurie išliko iki šių laikų[2].

2002 m. lapkričio 12 d. Lietuvos Respublikos Seimas patvirtino Valstybinės ilgalaikės raidos strategiją, kurioje pabrėžiama, kad užtikrinant švietimo sistemos kokybę integruojantis į bendrąją Europos šalių švietimo erdvę būtina įdiegti valdymo sistemą, pagrįstą situacijos vertinimu, strateginiu planavimu ir aiškiai apibrėžta institucine atsakomybe[3].

---

[1] Bertie E., Morris G. Efektyvus mokyklos valdymas. — Kaunas, 1997. p. 34.
[2] Lietuvos švietimo koncepcija. / Lietuvos Respublikos kultūros ir švietimo m-ja; [parengė: M. Lukšienė]. Vilnius: Leidybos centras, 1992.
[3] Valstybės ilgalaikės raidos strategija, Valstybės žinios, 2002, Nr. 113-5029. — [žiūrėta 2006-08-17]. — Internete: < http://www3.lrs.lt/cgi-bin/getfmt?C1=e&C2=193888 >.

Pakeistame Švietimo įstatyme, priimtame 2003 m. birželio 17 d., aiškiai reglamentuojama švietimo valdymo paskirtis, subjektai ir įgyvendinimas įvairiais lygmenimis. Švietimo valdymui priskiriama ši funkcija — laiduoti valstybės švietimo politikos vykdymo kokybę vadybos priemonėmis: stebėsena, planavimu, įgaliojimų ir atsakomybės paskirstymu bei priežiūra. Įstatyme aiškiai apibrėžiamas strateginis planavimas bei vidaus auditas, kaip švietimo kokybę mokykloje užtikrinančios priemonės[1].

2003 m. liepos 4 d. buvo priimtas dar vienas ypatingai svarbus dokumentas — Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatos. Šiame dokumente taip pat iškeltas atskiras, susijęs su valdymo gerinimu švietimo plėtotės siekis — sukurti veiksmingą ir darnią, atsakingu valdymu, tikslingu finansavimu ir racionaliu išteklių naudojimu pagrįstą švietimo sistemą[2].

Švietimo strategijos nuostatos papildo Valstybės ilgalaikės raidos strategiją ir nusako Lietuvos švietimo plėtotės tikslus bei priemones jiems įgyvendinti, taip pat apibrėžia pagrindinius kiekybinius ir kokybinius siekinius, kuriais bus grindžiama ir į kuriuos atsižvelgiant bus vertinama Lietuvos švietimo raida 2003–2012 metais.

Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatose išdėstyti tokie bendrieji siekiai:

- sukurti veiksmingą ir darnią, atsakingu valdymu, tikslingu finansavimu ir racionaliu išteklių naudojimu pagrįsta švietimo sistemą;
- išplėtoti tęstinę, mokymąsi visą gyvenimą laiduojančią ir prieinamą, socialiai teisingą švietimo sistemą;
- užtikrinti švietimo kokybę, atitinkančią atviroje pilietinėje visuomenėje ir rinkos ūkyje gyvenančio asmens, visuotinius dabarties pasaulio visuomenės poreikius[3].

2005 m. sausio 24 d. Vyriausybė patvirtino Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatų įgyvendinimo programą[4]. Šios Programos paskirtis — išryškinti tolesnės Lietuvos švietimo reformos strategines kryptis, numatyti jų įgyvendinimo priemones ir išteklius iki 2008 metų numatomo Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatų patikslinimo, apibrėžti tikėtinus reformos rezultatus konkrečiais rodikliais.

---

[1] Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, Valstybės žinios, 2003, Nr. 63-2853. — [žiūrėta 2006-08-17]. — Internete: < http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=214236&p_query=&p_tr2=>

[2] Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatos. — [žiūrėta 2006-05-08]. — Internete: < http:// www. smm.lt/kiti/strategija2003-12.doc >

[3] Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatos [interaktyvus]. Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerija. [žiūrėta 2005-06-02]. - Internete: < http://www.smm.lt/kiti/strategija2003-12.doc >

[4] Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų įgyvendinimo programa. – [žiūrėta 2006-10-15] - Internete: <http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/nutarimai/2005-01-24-82.htm>.

Rengiant Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metams įgyvendinimo programą, stengtasi atsižvelgti į praeities pamokas ir laikytis modernių viešojo administravimo ir kokybės vadybos teorinių įžvalgų. Pasak R. Ališausko (2003), svarbiausi strategijos įgyvendinimo planavimo principai — nedaugelio socialiai svarbių vertybių akcentavimas ir įgyvendinimo sėkmės rodiklių numatymas. Vertybinis požiūris turėtų padėti sutelkti ir politikus, ir visų grandžių administratorius, ir praktikus, ir piliečius, t. y. tiek vidines švietimo sistemos pajėgas, tiek ir reikalingą išorinę politikų, visuomenės bei švietimo klientų paramą. Vertybiniai taikiniai ir sėkmės rodikliai padės sukoncentruoti dėmesį ir lėšas į prioritetus[1].

Šiuo metu, atsižvelgiant į Valstybinės švietimo strategijos ateinantį 2008-2012 metų etapą, Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metams įgyvendinimo programą yra atnaujinama.

Svarbu pažymėti, kad strateginio valdymo svarba atsispindi ne tik Lietuvos, bet ir tarptautiniuose teisės aktuose, kurie reglamentuoja Europos Sąjungos švietimo politiką. Pavyzdžiui, Nacionalinėje Lisabonos strategijos įgyvendinimo programoje numatoma nemažai užimtumo politikos priemonių, nukreiptų į kokybės užtikrinimą orientuotos vadybos kultūros kėlimą[2].

Apžvelgus strateginio valdymo nuostatų diegimo raidą Lietuvoje, darytina išvada, kad šis procesas buvo neišvengiamas, norint gyventi naujoje valstybėje; jis atliepė naujus švietimui iškeltus iššūkis ir tai yra reglamentuota svarbiausiuose valstybės ir švietimo dokumentuose.

1.3.3. Strateginio valdymo diegimo mokykloje prielaidos, problemos ir specifika

Pieš pradedant nagrinėti strateginio valdymo diegimo klausimą, svarbu išsiaiškinti šias svarbias sąvokas[3]:

Plėtra — fizinių ar kitokių kiekybinių veiklos parametrų didinimas.

Kaita — pokyčius apibūdinantis procesas.

Tobulinimas — mokyklos veiklos įprastinių kokybių gerinimas, nesiekiant mokyklos būvio esminio pokyčių.

Vystymas — kokybinė kaita, siekiant mokyklos būvio esminio pokyčio.

---

[1] Ališauskas R. Švietimo reformos įgyvendinimo modeliavimas Lietuvoje. Informacinis leidinys „Švietimo naujienos“, 2003, Nr. 20 (75).

[2] Nacionalinė Lisabonos strategijos įgyvendinimo programa. — [žiūrėta 2007-02-10]. — Internete: <http://www3.lrs.lt/cgi-bin/getfmt?C1=e&C2=266311>

[3] Jucevičius R., Jucevičienė P. ir. kt. Mokyklos strategija. — Kaunas: ŽVI, 2003, p. 21-22.

2 priede pateikiama R. Jucevičiaus (2003) sudaryta mokyklos vystymo strategijų įvairovė.

Per pastaruosius porą dešimtmečių *plėtros planavimas* tapo pagrindine mokyklų tobulinimo strategija. Plėtros planavimas buvo laikomas priemone, padedančia mokykloms susidoroti su nacionalinės reformos uždaviniais. Dėl pokyčių, su kuriais mokytojams teko susidurti XX a. 9-ojo dešimtmečio pabaigoje — 10-ojo pradžioje, masto ši strategija sulaukė plataus pritarimo[1].

Kai kurios mokyklos pasirinko ilgalaikę perspektyvą ir planus ruošė trejų metų laikotarpiui, ėmėsi rengti klientų apklausas — planavimo procesui reikalingą medžiagą. Tačiau mokyklų plėtros planai buvo[2]:

- viduje sukurti planai;
- sukurti beveik vien mokytojų;
- skirti daugiausia mokymui ir mokymuisi;
- vidinis mokyklos dokumentas, patvirtintas valdytojų.

Plėtros planavimo strategijos požiūris į mokyklos tobulinimą susilaukė ir pagrįstos kritikos. Viena kritikos dalis buvo nukreipta į jo akivaizdų biurokratinį ir įsakmų pobūdį; peikiamas ir jo polinkis iškreipti švietimo pokyčių esmę ir „perdėtas racionalumas“, valdymo ir strateginio matmenų stygius ir nepritaikomumas kai kurioms mokykloms bei tam tikriems specifiniams pokyčiams[3].

Anot B. Davies ir L. Ellison, mokyklose buvo labai daug nuveikta srityje, vadintoje mokyklos plėtros planavimu (school development planning), o šiuo metu vis dažniau vadinamoje mokyklos *tobulinimo planavimu* (school improvement planning). Autoriai pažymi, kad neretai menkai suprantama *strategijos esmė*. Kaip teigia A. Raipa (2001), „moderniosios visuomenės vystymosi patirtis rodo, kad strateginis planavimas tik gali suteikti tam tikrų galimybių, bet pats savaime nėra garantas, ar stebuklingų priemonių rinkinys, saugantis nuo nesėkmių“[4]. Reikalinga parengti įgyvendinimo programas, sukurti įgyvendinančias struktūras, planuoti ir užtikrinti išteklius. Neabejojama, kad strateginio valdymo pagrindinis elementas, o kartu ir metodas yra planavimas, tačiau, kaip teigia kitas

---

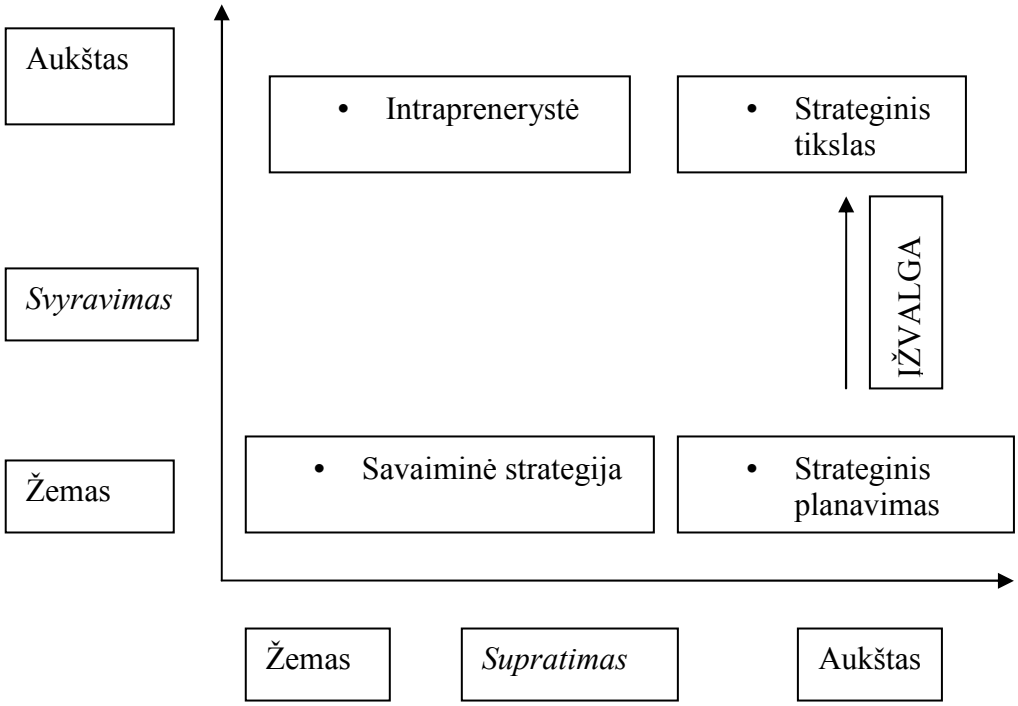
[1] Davies B., Ellison L. Naujoji strateginė kryptis ir mokyklos plėtra. Mokyklos tobulinimo planavimo pagrindai. — Vilnius: Homo liber, 2006, p. 13.
[2] Fidler B. Strateginis mokyklos plėtros valdymas. Vadovavimas mokyklos tobulinimo strategijai. — Vilnius: Žara, 2006, p. 89.
[3] Davies B., Ellison L. Naujoji strateginė kryptis ir mokyklos plėtra. Mokyklos tobulinimo planavimo pagrindai. — Vilnius: Homo liber, 2006, p. 14.
[4] Raipa A. Viešojo administravimo efektyvumo turinys// Viešojo administravimo efektyvumas: monografija/ Atsak. red. A. Raipa. — Kaunas, 2001. p.21.

teoretikas E. Jančiauskas, „strateginis valdymas [...] apima tris tarpusavyje persipynusias stadijas: strateginę analizę, strategijos kūrimą ir strategijos įgyvendinimą“[1].

Strategija turi telkti dėmesį į pagrindinius raidos elementus 3-5 metų laikotarpiu, o ne tiesiog toliau plėtoti vienerių metų plano detales[2].

Strategija, be ilgo laikotarpio perspektyvos, išsiskiria trimis komponentais: rinkos (aplinkos) tyrimu; informacijos apie aplinką rinkimu ir apdorojimu; įkomponavimu į „ateities viziją“.

Kuriant strategiją būtina suvokti veiksnius, lemiančius tinkamiausią požiūrį į strategijos kūrimą. M. Boisot (1995) pateikė labai vertingą strategijos plėtros, susijusios su aplinkos pokyčių ir organizavimo lygmenimis bei individualiu supratimu, analizavimo modelį, kuriame ypatingą vietą užima strateginis mąstymas ir supratimas. Toks modelis (žr. 6 pav.) yra grindžiamas keturiomis strategijų perspektyvomis[3]: strateginiu planavimu, savaimine strategija, intraprenerystė bei strateginiu tikslu.



6 pav. Strategijos tipologija

Šaltinis: Davies B., Ellison L. Naujoji strateginė kryptis ir mokyklos plėtra. Mokyklos tobulinimo planavimo pagrindai. Vilnius, 2006, p. 52.

Vertikali ašis rodo švietimo ir bendresnio pobūdžio aplinkos pokyčių laipsnį. M. Boisot vartoja svyravimo (turbulence) terminą norėdamas pažymėti dinamiškesnio ir

---

[1] Jančiauskas E. Strateginio planavimo ypatumai viešajame sektoriuje//Viešojo sektoriaus institucijų administravimas/Atsak. red. S. Puškorius. — Vilnius, 2002. p. 134.
[2] Davies B., Ellison L. Naujoji strateginė kryptis ir mokyklos plėtra. Mokyklos tobulinimo planavimo pagrindai. — Vilnius: Homo liber, 2006, p. 50.
[3] Boisot M. „Preparing for tobulence“, in Developing strategic Thought, B. Garratt (ed.). — London: McGraw-Hill, 1995, p. 40.

mažiau nuspėjamo pokyčio tipą. Horizontali ašis rodo individo ar organizacijos svyravimo bei pokyčių supratimo laipsnį. M. Boisot kuria tokį strategijos modelį, kuriame kiekvienas iš keturių strateginių reagavimo būdų ar požiūrių atitinka konkretų svyravimo ir supratimo derinį[1].

Strateginis planavimas yra efektyvus tokioje aplinkoje, kurioje nevyksta didelių pokyčių, o mokykla gali juos suvokti, reaguoti į juos ir susitvarkyti su jais. Iš esmės strateginis planavimas reiškia, kad žmonės žino, kur jie eina, ir žino, kaip ten nueiti, ir būtent dėl to procesas yra nuspėjamas ir apibrėžiamas. Tokia strategija iš esmės yra proaktyvi. Todėl 6 pav. strateginio planavimo vieta yra dešiniojo kvadrato apačioje, nes jis taikytinas tuomet, kai yra aukštas supratimo lygis, o pokyčių ir svyravimų mastas — žemo arba vidutinio lygio.

Spartūs pokyčiai švietimo kontekste per pastaruosius dešimt metų, nulemti tiek vyriausybinės politikos, tiek ir kitų mokymąsi veikiančių faktorių (tokių kaip kintančios ekonominės, socialinės ir technologinės aplinkos), sukėlė abejonių dėl to, ar iš tiesų įmanoma strateginį planavimą pritaikyti visom mokyklos veiklos sritims[2]. Mokyklos buvo skatinamos savo plėtros planavimo 1-2 metų trukmės laikotarpį pratęsti iki penkerių metų, ir jos mėgino sudarinėti planus, skirtus mažiau nuspėjamai aplinkai.

Savaiminė strategija (emergent strategy) geriausiai gali būti suprantama kaip reaktyvi strategija[3]. Tai yra mokymosi procesas, grįstas bandymų ir klaidų metodu. Kai reikia prisitaikyti prie mažo ar vidutinio pokyčių masto ir esant žemam tokių pokyčių supratimo lygiui, geriausias tolimesnis veikimo būdas būtų: susikoncentravimas į veiklos sritis ir apsvarstymas, kurios veiklos sritys buvo sėkmingos, o kurio ne tokios sėkmingos.

Intraprenerystė remiasi prielaida, kad svyravimo lygis sistemoje yra aukštas ir kad organizacijos centras nesupranta, kaip galima būtų detaliai planuoti. Todėl decentralizuoti padaliniai skatinami planuoti, atsižvelgiant į jų specifinę padėtį tol, kol jie būna sutelkę dėmesį į dviejų ar trijų centro direktyvų įgyvendinimą. Todėl intraprenerystė yra tinkama strategija duotoje aplinkybių visumoje, kur siekiama pusiausvyros tarp centralizuotų bendrųjų nurodymų ir vietinio planavimo.

Galiausiai strateginis tikslas yra ypač reikšmingas požiūris pedagogikos teoretikams. Tikslai formuojami keletui pasiekiamų, bet akivaizdžiai reikalaujančių sutelkti visas jėgas veiklų, kurios gali nulemti daug aukštesnį organizacijos pasiekimų lygį konkrečiose ir apibrėžiamose srityse. Strateginis tikslas yra itin efektyvus apibrėžtos ateities ir strategijos

---

[1] Boisot M. „Preparing for tobulence“, in Developing strategic Thought, B. Garratt (ed.). — London: McGraw-Hill, 1995, p. 53.
[2] Ten pat.
[3] Ten pat.

susiejimo būdas, suteikiantis kryptį ir tikslą organizacijoms, nes jų plačios vizijos ir siekiai gali būti pernelyg migloti, kad turėtų praktinę naudą mokyklai. Šis modelis aiškiai parodo procesą, kurio metu organizacijų vadovai akcentuoja krypties suvokimą; siekdamas tokio įsisąmoninimo ir aiškaus krypties suvokimo per organizacijoje dirbančių žmonių dialogą ir strateginį pokalbį, vadovas formuoja supratimą. Tai padeda mokykloje dirbantiems žmonėms suformuluoti bendrą supratimą. Tik tada įmanoma judėti toliau diegiant strateginę perspektyvą ir apibrėžiant rezultatus bei formalius planus.

Aukščiau pateiktas modelis, leidžia suvokti, jog strategija yra strateginis mąstymas arba strateginė perspektyva, o ne linijinis planavimo procesas.

Planuojant susiduriama su dvejopais iššūkiais. Pirmasis jų — užtikrinti, kad planavimas, siekiant aprėpti ilgesnį laikotarpį, pasinaudotų mokyklų raidos / tobulinimo trumpalaikio veiksmų planavimo pagrindais. Tai yra esminis mokyklos plėtros nuoseklumo veiksnys. Pavojus slypi tame, kad trumpalaikis tobulinimo planavimas, siekiant didesnio veiksmingumo, nebus išlaikytas ir plėtra nebus nuosekli. B. Davies (2005) pristato konceptualią struktūrą, susiejančią strateginio ir operatyvinio planavimo svarbą[1].

1 lentelė

Strateginio ir operatyvinio požiūrio plėtros veiksniai

<table>
<tr><td rowspan="2">Operatyviniai procesai ir planavimas / Mokyklų plėtros planavimas ir tikslų numatymas</td><td>Neefektyvus</td><td>Sėkmingas trumpalaikis funkcionavimas, bet nenuoseklus ilgalaikis</td><td>Sėkmingas ir nuoseklus tiek trumpu, tiek ilgu laikotarpiu</td></tr>
<tr><td>Efektyvus</td><td>Neišvengiama nesėkmė tiek trumpu, tiek ilgu laikotarpiu</td><td>Trumpalaikės krizės užkirs kelią ilgalaikiam nuoseklumui</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2"></td><td>Neefektyvus</td><td>Efektyvus</td></tr>
<tr><td colspan="2">Strateginiai procesai ir planavimas</td></tr>
</table>

Šaltinis: Davies B., Ellison L. Naujoji strateginė kryptis ir mokyklos plėtra. Mokyklos tobulinimo planavimo pagrindai. Vilnius, 2006, p. 17.

Lentelė rodo, kad sėkmingai plėtoti tiek strateginį, tiek ir operatyvinį požiūrį yra ypač svarbu. Jeigu mokyklos pernelyg domėsis trumpalaikiu, o ne strateginio pobūdžio planavimu ir plėtra, tai ji negalės toliau tobulėti. Kuo daugiau keliamų tikslų, tuo mažiau matoma

[1] Davies B., Ellison L. Naujoji strateginė kryptis ir mokyklos plėtra. Mokyklos tobulinimo planavimo pagrindai. — Vilnius: Hpmo liber, 2006, p. 17-20.

rezultatų, — reikalinga strategija ir darnumas. Neefektyvus trumpalaikio planavimo derinys su neefektyviu strateginiu planavimu ves į akivaizdžias nesėkmes, bet ir geras strateginis planavimas be efektyvaus trumpalaikio planavimo neatves į sėkmę. Nuoseklumui pasiekti reikalinga gero trumpalaikio planavimo ir gero strateginio planavimo dermė.

Kaip teigia R. Jucevičius, strateginis planavimas – tai kūrybinis procesas, kurį neįmanoma įspausti į kažkokias griežtas taisykles, šablonus ir t. t. Viskas priklauso nuo to, koks strategijos rengimo modelis pasirenkamas: analitinis ar kūrybinis. Analitiniame modelyje remiamasi tuo, ką organizacija sugeba, o ne tuo, ką ji turėtų ar galėtų nuveikti: pirmiausiai atliekama veiklos situacijos ir turimų išteklių analize, tik po to formuluojama vizija, misija ir t.t.[1]. Skirtingai negu analitiniame modelyje, kūrybiniame siekiama „atitrūkti“ nuo organizacijos realybės, kurti netgi idealizuotą ateities viziją, kuri yra patraukli ir mobilizuojanti, po to grįžtama į objektyviai egzistuojančią organizaciją su jos turimais ištekliais, atliekama situacijos analizė ir bandoma ieškoti būdų, kaip bent priartėti prie vizijos[2]

Abu šie modeliai yra geri, tinkamiausias yra tas, kuris geriau tinka strategijos kūrėjo(-ų) mąstymo logikai, organizacijos kultūrai. Čia darytina išvada, kad įmanomi ir mišrus modeliai. Pvz., pirmiausia, analizuojama esama situacija, įvertinamos stipriosios ir silpnosios mokyklos puses, po to formuluojama mokyklos vizija, misija, filosofija, veiklos prioritetai, strateginiai tikslai, priemonių planas, ištekliai.

Tačiau, kaip teigia A. Raipa (2001), „moderniosios visuomenės vystymosi patirtis rodo, kad strateginis planavimas tik gali suteikti tam tikrų galimybių, bet pats savaime nėra garantas, ar stebuklingų priemonių rinkinys, saugantis nuo nesėkmių“[3]. Reikalinga parengti įgyvendinimo programas, sukurti įgyvendinančias struktūras, planuoti ir užtikrinti išteklius. Neabejojama, kad strateginio valdymo pagrindinis elementas, o kartu ir metodas yra planavimas, tačiau, kaip teigia kitas teoretikas E. Jančiauskas, „strateginis valdymas [...] apima tris tarpusavyje persipynusias stadijas: strateginę analizę, strategijos kūrimą ir strategijos įgyvendinimą“[4].

Taigi, strateginio planavimo procesas reiškia:

- Kur mes esame?
- Kur norime eiti?
- Ar galime ten nueiti?

---

[1] Jucevičius ir kt. Mokyklos strategija. — Kaunas: ŽVI, 2003, p. 68.
[2] Ten pat, p. 68-69.
[3] Raipa A. Viešojo administravimo efektyvumo turinys // Viešojo administravimo efektyvumas: monografija/ Atsak. red. A. Raipa. — Kaunas, 2001. p.21.
[4] Jančiauskas E. Strateginio planavimo ypatumai viešajame sektoriuje // Viešojo sektoriaus institucijų administravimas/Atsak. red. S. Puškorius. — Vilnius, 2002. p. 134.

- Kokios strategijos tiks?
- Kokie sprendimai reikalingi?

Ketvirtas klausimas parodo, kad mokykla gali turėti strategijų įvairovę. 2 priedas vaizdžiai parodo mokyklai, kurioje strateginio planavimo proceso vietoje ji yra, kokių strategijų jai reikia[1].

Konkrečios mokyklos kuriamoje strategijoje nebūtinai turi būti tiek ir tokių konkrečių veiklų ir strategijų, kiek įvardinta šioje schemoje (tai nėra strategijos sudedamosios dalys), išskyrus dalijimo į veiklos ir organizacijos vystymą. Mokykla pasirenka ir apibrėžia veiklas ar strategijas, kurios atitinka mokyklos misiją, organizacinę esmę, specifiką, ir kurias „užsako“ jai bendruomenė. Mokykla pati apsisprendžia, kokia strategija — veiklos ar organizacinio vystymo — šiuo metu jai yra prioritetinė, ir kokias veiklas reikia vystyti.

Akivaizdu, kad mokyklos vystymo strategija — pati plačiausia ir kompleksiškiausia strategija, arba kitaip tariant, mokyklos „aukščiausias pilotažas“. Jos prireikia tada, kai mokyklai neužtenka tik veiklos strategijos, bet ją reikia sustiprinti organizacinio vystymo strategiją.

Mokyklos apsisprendimas dėl veiklų ar strategijų pasirinkimo parodo, kiekybinius ar kokybinius parametrus mokykla laiko prioritetiniais: jeigu mokykla imasi tik funkcinių strategijų, tai ko gero kalbama apie mokyklos plėtrą (kiekybinių veiklos parametrų didinimą) arba tobulinimą (mokyklos veiklos įprastų kokybių gerinimą); mokykla, siekianti visuminio vystymo, turi tikslą įgyti naujų kokybių ir įgyvendinti esminius pokyčius. Taigi, kad vystymas — tai nuolatinis, permanentinis procesas (įgyvendinus vienų pokyčių, siekiama naujų), kuriam vykstant: modernizuojamos aplinkos, plečiami kiekybiniai parametrai, optimizuojamas valdymas, gerinimas mikroklimatas ir bendradarbiavimas, tobulinamos veiklos, tobulinama informacinė-komunikacinė sistema, sprendimų įgyvendinimas, į kitą lygmenį iškeliamas darbuotojų motyvavimas, visi darbuotojai mobilizuojami į aukščiausią organizacijos tikslą ir viziją, tobulinama darbuotojų kvalifikacija, vyksta personalo kokybinis augimas.[2].

Reziumuojant, galima daryti išvada, jog mokyklose dažnai yra taikomas tobulinimo ar plėtros planavimas, tačiau siekiant visapusiškos kokybės, mokyklose būtina keisti požiūrį į valdymą ir plėtoti strategijos kūrimo diegimą. Kitą vertus, mokyklai paliekama laisvė rinkti strategijos kūrimo kelią ir pasirinkti, kokio tipo strategija (plėtros, tobulinimo ar vystymo) jai reikalinga.

1.3.4. Strateginis valdymas mokyklose kaip institucijos vystymo sėkmės prielaida

---

[1] Jucevičius ir kt. Mokyklos strategija. — Kaunas: ŽVI, 2003, p. 22.
[2] Stoškus S., Beržinskienė D. Pokyčių valdymas. — Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2005, p. 18.

Apie strateginio valdymo įtaką organizacijos sėkmei yra nemažai aptarta ankstesniuose skyriuose.

Kalbant apie strateginį valdymą, kaip efektyvumo prielaida ir sąlygą, ypatingai pažymėtina Japonijos patirtis. Šioje šalyje strategijų kūrimo, parengimo ir realizavimo mechanizmas taikomas ne tik stambių kompanijų, bet kiekvieno darbuotojo. Praėjusio amžiaus viduryje Japonijos gyventojai išmoko galvoti ir mąstyti strategiškai. Japonijos patirtis laikoma fenomenu, nes japonai, praktiškai neturėdami jokių savųjų resursų, išskyrus žmogiškąjį ir kultūrinį, rado savo šalies atgijimo mechanizmą.

J. K. Liker savo knygoje knyga „Toyota“ sėkmės kelias“[1] atveria šios sėkmės šokiruojančias paslaptis ir pateikia daug idėjų ir impulsų, kaip galima pritaikyti šias unikalias technologijas įvairiose ekonominėse srityse, siekiant organizacijos veiklos kokybės. Toyota bendrovės sėkmės kertiniai akmenys – nuolatinis tobulėjimas (*kaizen* — mokymosi dvasios ir aplinkos kūrimas) ir pagarba žmonėms (darbo garantijų jiems suteikimas ir įtraukimas į aktyvų veiklos tobulinimą. Svarbiausias vadovų vaidmuo — skatinti žmones siekti bendro tikslo dirbant kartu ir kartu šalinant trūkumus bei užkrečiant darbuotojus, kad jie remtų bendrovę savo idėjomis. Bendrovės sėkmės ir išskirtinumo paslaptis — visų sistemos elementų visumos, naujovių, vadovų ir klientų poreikių darnos bei nuoseklumo palaikymas. Bendrovės strategijos esmė — vadovybės įsipareigojimas investuoti į žmones ir nuolat skatinti jų tobulėjimą. O sėkmės pagrindas — ne efektyvios priemonės, o *efektyvus mąstymas.* Imlus ir įžvalgus mokyklos vadovas taip pat gali interpretuoti kai kuriuos Toyota bendrovės sėkmės veiksnius bei darbo metodus ir pritaikyti mokyklos veiklai vystyti.

Mūsų sąlygomis pagrindinė strategijos formavimo idėja — rasti tinkamiausią būdą, padedantį organizacijai pasiekti geriausių rezultatų didinant bendrą savo vertę (mokyklai — pagerinti vaikų mokymąsi ir mokymosi kokybę). R.Jucevičius taip pat teigia, jog organizacija, norėdama sėkmingai siekti savųjų tikslų, turi turėti savo strategiją. Ir ji *pati* turi susikurti *savo* strategiją[2].

Strateginis valdymo procesas laikomas lanksčiu įrankiu, kuriuo remiantis užtikrinami naujoviškus organizacinius pakitimai, kurie būtini organizacijos *gyvybiškumui*[3]. Organizacijos gyvybiškumą reiktų suprasti kaip jos visų narių indėlio ir kūrybiškumo nukreipimą pokyčio ir bendrų siekių link. J. Kasiulis (2005) mano, kad organizacijos gyvybiškumą, jos sėkmę lemia šių totalinių uždavinių sprendimas[4]:

---

[1] Liker J. K. „Toyota“ sėkmės kelias. — Kaunas: „Smaltijos“ leidykla, 2006.
[2] Jucevičius ir kt. Mokyklos strategija. — Kaunas: ŽVI, 2003, p. 16.
[3] Ильин А. Н. Планирование на предприятии: стратегическое планирование. — Москва, 2000, p. 252.
[4] Kasiulis J., Barvydienė V. Vadovavimo psichologija. — Kaunas: Technologija, 2005, p. 100-101.

- bendra organizacijos vizija;
- jos misija;
- brandi valdymo filosofija;
- užsibrėžti veiklos tikslai;
- suformuotos svarbiausios organizacijos vertybės;
- asmeninio darbuotojų meistriškumo kėlimo galimybės (žmonių įgūdžiai yra svarbiausias organizacijos turtas);
- mokymasis komandoje;
- sisteminis mąstymas.

Šiuos komponentus galima laikyti strategiškai valdomos organizacijos bruožais ir strateginio planavimo elementais, tinkančiais ir mokyklai.

Mokyklos gyvybiškumą šiandien palaiko nuolatinių pokyčių siekimas. O organizacijos produktyvią kaitą nulemia siekimas tapti nuolat besimokančia organizacija[1]. O tai reiškia, kad „išmokus“ vieną sferą, atsiveria naujos pažinimo sferos[2]. Ir tai nereiškia tik tobulinimo kursų lankymą; mokymasis, pirmiausiai, turi vykti bendradarbiaujant, per partnerystę, patirties pasikeitimą.

Kai kalbame apie mokyklos kaitą, turime omeny sisteminę kaitą: tai reagavimas į naujus iššūkius švietimui, nusistatymas kaitai, vidinio potencialo auginimas, orientavimasis į mokymosi paradigmą, kultūros ir vertybių naują lygmenį, į besimokančios organizacijos, organiškumo siekimą, į ateities viziją. P. Dalin (1999) organizacijas, kurios mokosi, vadina organinėmis. *Organinė mokykla* yra tokia mokykla, kuri rimtai vertina visuomenės užsakymą mokyklai bei bendruomenės narių poreikius, su aplinka palaiko sąmoningus ir nuoseklius ryšius, turi organizacinę kultūrą bei vadybą, linkusią į naujoves ir kaitą; tai mokykla, kurioje galima plėtoti naujas vizijas ir jas įgyvendinti objektyviai vertinant savo pranašumus bei trūkumus, kuri geba telkti žmoniškuosius ir materialinius išteklius mokymosi kokybės gerinimui[3]

Noras tapti organine reikalauja, kad mokykla kurtų aukščiausio lygmens strategiją — vystymo strategiją. Kad vystymo procesas vyktų mokykloje sklandžiai, o jo rezultatai būtų efektyvūs ir produktyvūs, mokykloje būtina vykdyti tokias vadybines funkcijas: siekti, kad valdymas atitiktų tikslus, įvertinti kylančias problemas, diagnozuoti jų atsiradimo priežastis,

---

[1] Fullan M. Pokyčių jėgos. — Vilnius: Tyto alba, 1998, p. 16-17.
[2] Stoškus S., Beržinskienė D. Pokyčių valdymas. — Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2005, p. 18.
[3] Dalin P., Rolff H. G. Mokyklos kultūros kaita. — Vilnius: Tyto alba, 1999, p. 15-16, 207.

atlikti išsamią analizę, rengti problemų konstruktyvius sprendimus ir juos realizuoti, įvertinti įgyvendintų pakeitimų rezultatus[1] Kitaip tariant, mokykla turi tapti strategiškai valdoma.

Šiuolaikiniai Lietuvos ir užsienio švietimo teoretikai ir politikos formuotojai nemažai dėmesio skiria mokyklos sėkmės veiksnių nagrinėjimui ir apibūdinimui.

8-jame dešimtmetyje JAV mokyklose atlikti tyrimai leido mokyklos efektyvumą apibrėžti, kaip mokinių mokymosi pažangą[2]. Tačiau tai buvo labai siauri ir paviršutiniški sėkmingumo rodikliai. B. Fidler (2006) nuomone, kur kas platesni yra pasiūlyti M. Sammons ir kt. (1985, 1988, 1997) mokyklos efektyvumo veiksnių sąrašai, sudaryti remiantis Anglijoje atliktų tyrimų duomenimis[3]: profesionalus vadovavimas, bendra vizija ir tikslai, aiškiai suformuluoti lūkesčiai, pažangos stebėsena, paskatinimas, mokymo kokybė, besimokanti organizacija, mokytojų, tėvų įsitraukimas, teigiama atmosfera.

To pasiekti įmanoma, diegiant kokybės vadybos principus. Kokybės vadybos kultūra prasideda paprastu klausimu *Ar mes norime gerai dirbti?* Pagrindinės trys kokybės vadybos nuostatos yra apsisprendimas siekti kokybės, dėmesio sutelkimas į kliento lūkesčių tenkinimą ir visų darbuotojų bendros pastangos ir įgaliojimai rūpintis kokybe[4]. Visa pedagogų bendruomenė turi jaustis įgaliota siekti kokybės, turi pati jausti atsakomybę už švietimo kokybę ir demonstruoti savo pastangas jos siekti, turi jausti moralinę kokybės siekio prasmę[5].

M. Fullan (2001) atkreipia dėmesį į moralinio tikslo svarbą kaitoje[6]. Moralinis tikslas — tai paskata veikti dėl pozityvių permainų darbuotojams, klientams, apskritai visuomenei.

Klausimas *Ar verta dirbti gerai? (Ar mums reikia strateginio planavimo?)* susijęs su organizacijos kultūra. Kaip teigia R. Ališauskas ir R. Dukynaitė, organizacija gali apsieiti be sąmoningai apgalvotos strategijos, gali neskirti jai dėmesio, ir organizacija neliks be ateities. Tačiau tai nereiškia, kad ateitis bus tokia, kokios tikėjosi organizacijos darbuotojai[7]. Toliau autoriai rašo: „Strategija ir organizacijos kultūra — du susiję ir organizacijos sėkmę lemiantys sandai. Jie visada yra, nepriklausomai nuo to, ar esame tai įsisąmoninę. Jie paaiškina, kodėl mums sekasi ir kodėl nesiseka. Tai supratę galime pasinaudoti ir sąmoningai didinti savo organizacijos sėkmės, savo asmeninės sėkmės, savo teigiamų emocijų tikimybę. Tik ta

---

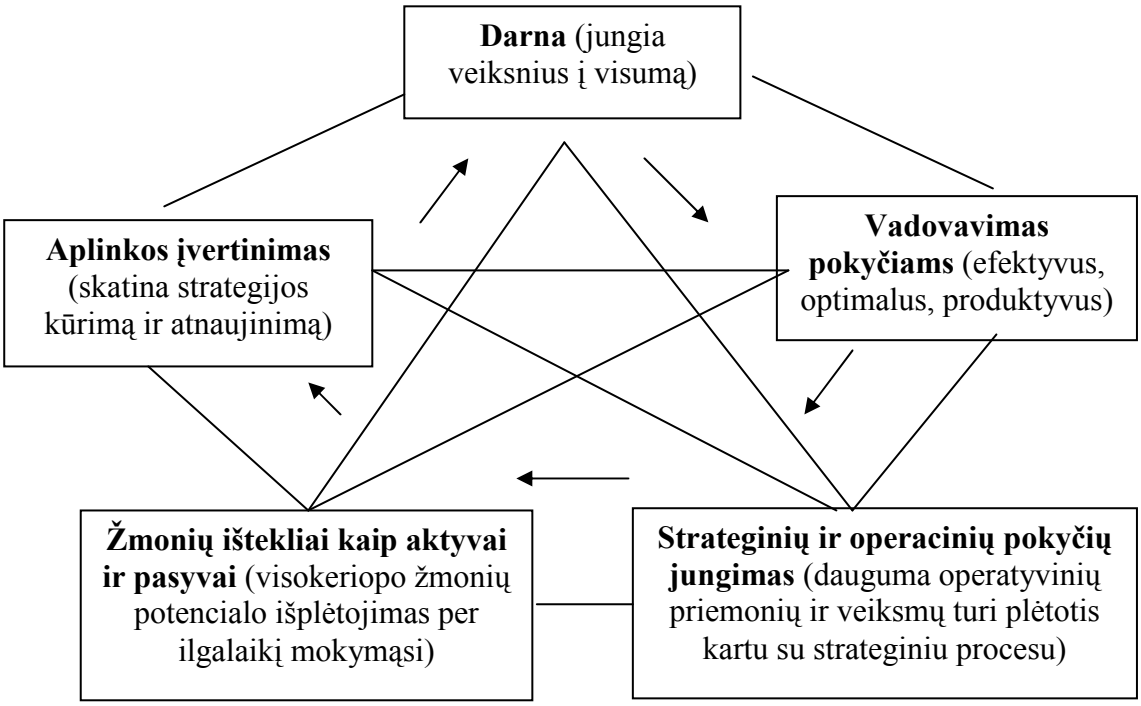
[1] Stoškus S., Beržinskienė D. Pokyčių valdymas. — Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2005, p. 19.
[2] Fidler B. Strateginis mokyklos plėtros valdymas. — Vilnius: Žara, 2006, p. 75.
[3] Fidler B. Strateginis mokyklos plėtros valdymas. — Vilnius: Žara, 2006, p. 76.
[4] Barczyk C. C. Visuotinės kokybės vadyba. — Vilnius: Technika, 1998, p. 22
[5] Ališauskas R. (2005). Pažink save: trys klausimai kiekvienam. Kn.: Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika. — Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, p. 4-7.
[6] Fullan M. Leading in a Culture of Change. — San Francisco: Jossey-Bass, 2001, p. 51.
[7] Ališauskas R., Dukynaitė R. (2004). Strateginio mokyklos valdymo elementai. Vien Saulės negana. Kn.: Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. III dalis. — Molėtai: Molėtų švietimo centras, p. 119-126.

organizacija, kuri sąmoningai apmąsto savo padėtį ir kryptingai organizuoja raidą, ženkliai padidina savo sėkmės, klestėjimo, darbuotojų savirealizacijos ir pareigingumo tikimybę“[1].

Siekiant kokybės ir kaitos bei norint dirbti gerai, mokyklai reikia ne vien tik strategijos. Svarbu kelti mokyklos vidaus audito klausimus *Kaip mums sekasi? Iš kur tai žinome? Ka toliau darysime?* Būtinas nuolatinis įsivertinimas ir refleksija.

Strateginių pokyčių sėkmę įtakoja penki tarpusavyje susiję svarbiausi veiksniai, lemiantys sėkmingą strateginių pokyčių valdymą, pateikti 7 paveiksle. Schema parodo, kad pokyčių valdymas apima struktūrų, technologijų ir žmonių keitimo aspektus.

Bet pokyčiai neateina į mokyklą savaime. Tam reikia kruopščiai ruoštis: planuoti, mokyti pedagogus, formuoti jų įgūdžius, kaip elgtis vykstant pokyčiams (S. Stoškus tai vadina požiūrių atšilimu), planuoti pokyčių įdiegimą, ir, kas labai svarbu, išlaikyti, įvertinti pokyčius — juos „užšaldyti“.



7 pav. Pokyčių valdymo sėkmės veiksniai

Šaltinis: Sroškus S., Beržinskienė D. Pokyčių valdymas.-Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2005, p.121.

Tyrimai rodo, kad strateginių tikslų sunku pasiekti, jei: darbuotojai nesupranta organizacijos strateginės vizijos, nedalyvauja ją kuriant, nesijaučia jos savininkais; organizacijos vadovai neteikia strategijai pakankamai reikšmės, nesidomi jos kūrimo ir įgyvendinimo eiga, savo sprendimų neorientuoja į strategiją; strategija neparemta ištekliais,

[1] Ališauskas R., Dukynaitė R. (2004). Strateginio mokyklos valdymo elementai. Vien Saulės negana. Kn.: Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. III dalis. — Molėtai: Molėtų švietimo centras, p. 119-126.

nesiejama su jais; organizacijoje nėra sukurta motyvuojančios kultūros, darbuotojų skatinimas nesiejamas su žingsniais strategijos įgyvendinimo link[1].

Strategijos sėkmei ypač svarbūs yra procesai*:* kaip strategija kuriama (ar dalyvauja patys vadovai, ar įtraukiami darbuotojai, interesų grupės, kaip suderinami interesai ir galimybės ir t. t.); kaip strategija įgyvendinama (ar ieškant išteklių ir juos skirstant teikiamas prioritetas strateginiams siekiams, ar darbuotojai skatinami už strategijos įgyvendinimą ir t. t.); kaip kaupiama strateginė patirtis (ar stebima pažanga, ar ja džiaugiamasi, kaip fiksuojamos strateginio proceso pamokos, kaip jos įsisąmoninamos ir panaudojamos ir t. t.)[2].

Taigi, mokykla, siekianti tapti nuolat besimokančia, organiška organizacija ir suvokianti, kad strateginiai pokyčiai neateina savaime, turėtų imtis strateginio valdymo mokymosi ir diegimo.

Apibendrinant literatūros šaltinių analizę, daromos šios išvados:

- Valdymo esmė — visų organizacijoje vykstančių procesų reguliavimas ir tvarkymas;
- Strateginis valdymas — socialinio valdymo veiksmingiausia rūšis. Strateginio valdymo esmė — organizacijoje vykstančių procesų efektyvus ir racionalus reguliavimas ir tvarkymas, siekiant kuo geresnio rezultato.
- Egzistuoja labai daug mokslinių požiūrių į strateginį valdymą: nuo griežto standartizuoto modeliavimo iki visiškai laisvo kūrybiško. Mokslas apie strateginį valdymą besivysto ir šiandien.
- Strateginio valdymo nuostatų diegimas Lietuvos švietimo sistemoje atliepė naujus valstybei ir nacionaliniam švietimui iškeltus iššūkis ir tai yra reglamentuota svarbiausiuose valstybės ir švietimo dokumentuose.
- Švietimo įstaiga ženkliai skiriasi nuo kitų organizacijų neapibrėžtumu ir sąlygiškumu, todėl mokyklos strateginis valdymas turi savo specifiką.
- Mokyklose dažnai yra taikomas tobulinimo ar plėtros planavimas, tačiau siekiant visapusiškos kokybės, mokyklose būtina keisti požiūrį į valdymą ir plėtoti strategijos kūrimo diegimą. Mokykla gali pasirinkti strategijos kūrimo kelią ir apsispręsti, kokio tipo strategija (plėtros, tobulinimo ar vystymo) jai reikalinga.
- Strateginio valdymo diegimas sėkmės siekiančioje mokykloje — vienas iš pagrindinių mokyklos veiklos efektyvumo, darnos ir kokybės rodiklių ir veiksnių.

---

[1] Ališauskas R., Dukynaitė R. (2004). Strateginio mokyklos valdymo elementai. Vien Saulės negana. Kn.: Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. III dalis. — Molėtai: Molėtų švietimo centras, p. 119-126.
[2] Ten pat.

Tyrimu „Strateginio valdymo ir institucijos sėkmės sąryšio Visagino savivaldybės mokyklose“, kuris pristatomas II dalyje, siekiama išanalizuoti strateginio valdymo bruožų išsivystymą mokyklose, vadovų ir mokytojų įsitraukimą į strateginio valdymo procesus, jų strategijos supratimą, išteklių sutelkimą, strateginės analizės, strategijos rengimo, kūrimo ir įgyvendinimo procesus, bei strategijos įgyvendinimo kontrolės efektyvumą.

2. STRATEGINIO VALDYMO IR INSTITUCIJOS SĖKMĖS SĄRYŠIO VISAGINO SAVIVALDYBĖS MOKYKLOSE TYRIMAS IR JO REZULTATAI

2.1. Tyrimo metodika

Strateginio mokyklos valdymo ir institucijos sėkmės sąryšio Visagino mokyklose tyrimui parengta speciali programa ir aptartas tyrimo objektas bei jo apimtys, apspręsti šio tyrimo organizavimo, metodologijos ir metodikos klausimai, pasirinkti tinkamiausi metodai. Rengiantis tyrimui išnagrinėta mokslinė vadybinė, edukologinė literatūra, šalies ir tarptautiniai švietimo dokumentai, leidiniai, įvairūs straipsniai, statistikos ir tyrimų duomenys, susiję su tyrimo tema ir analizuojama problema.

Tyrimo problema. Šiuo metu viena svarbiausių švietimo problemų, kad mokyklos strateginiam valdymui ir jo kokybei skiriama per mažai dėmesio. Mokyklų vidaus audito vykdymo tyrimo rezultatai parodė, kad vadyba — rečiausiai pasirenkama vertinti mokyklos sritis[1]. Iki šiol per mažai ištirta mokyklos strateginio valdymo ir jos sėkmės sąsajos problema: ar strateginis mokyklos valdymas užtikrina jos sėkmę? Mokyklos strateginio valdymo ir veiklos sėkmingumo sąsajos tyrimo tikslas — gauti minėta tema naujų empirinių duomenų šiai problemai spręsti.

Tyrimo objektas. Strateginio mokyklos valdymo ir institucinės sėkmės sąsaja.

Tyrimo bazė. Septynios Visagino savivaldybės formaliojo ir neformaliojo švietimo mokyklos (5 bendrojo lavinimo ir 2 vaikų neformaliojo švietimo mokyklos). Visagino savivaldybė buvo pasirinkta dėl panašaus pobūdžio tyrimų stygiaus šia tema, taip pat dėl vadovų ir mokytojų poreikio išsiaiškinti ir tobulinti esamą situaciją (tyrimo rezultatai pateikti tyrimo dalyviams).

Tyrimo tikslas — ištirti strateginio mokyklos valdymo įtaką jos veiklos sėkmei ir išsiaiškinti bendras mokyklos valdymo problemas Visagino savivaldybės mokyklose.

Siekiant užsibrėžto tikslo iškelti šie **tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti strateginio valdymo klausimą, mokyklos strateginio valdymo mokykloje problemą bei mokyklos sėkmės sampratą mokslinėje vadybinėje ir edukologinėje literatūroje ir švietimą reglamentuojančiuose dokumentuose bei teoriškai pagrįsti tyrimą.

2. Nustatyti pagrindines strategijos rengimo, įgyvendinimo ir analizės tendencijas Visagino savivaldybės mokyklose.

---

[1] Pirmieji mokyklų audito rezultatai: ką tobulinti? — [žiūrėta 2006-09-08]. — Internete: <http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/pr_analize/VA%20rezultatai.pdf>

3. Ištirti strategijos įgyvendinimo ir kontrolės veiksmingumą ir nustatyti pagrindines problemas.

4. Išsiaiškinti ir išanalizuoti strategiškai valdomos organizacijos bruožų raišką bei vadovų ir mokytojų vadybinį potencialą Visagino savivaldybės mokyklose.

5. Nustatyti strateginio valdymo tendencijas bei mokyklos strateginio valdymo ir institucinės sėkmės priežastinį sąryšį.

Darbo hipotezė. Mokyklos strateginis valdymas sąlygoja kryptingą bendrosios organizacijos strategijos kūrimą bei efektyvų organizacijos tobulinimą.

Tyrimo metodai. Remiantis sisteminiu požiūriu į tyrinėjamą problemą, buvo pasirinkti kiekybiniai ir kokybiniai tyrimo metodai.

1. Teoriniai: mokslinės (edokologinės, vadybinės) literatūros ir Lietuvos bei tarptautinių švietimo dokumentų, apšviečiančių strateginio valdymo reikšmingumą, turinio analizė.

Šis kokybinis metodas panaudotas 1 ir 5 uždaviniui įvykdyti.

2. Empiriniai: Visagino mokyklų vadovų ir mokytojų anketinė apklausa.

Šis kiekybinis metodas panaudotas 2-5 uždaviniams įvykdyti. Siekta ištirti Visagino savivaldybės mokyklų vadovų ir mokytojų dalyvavimą strateginiame valdyme, mokyklos valdymo problemų sprendime bei įvertinti, ar mokykloje taikomi strateginio valdymo elementai ir kiek jie įtakoja mokyklos sėkmę, ištirti kiek mokytojai įtraukiami dalyvauti kuriant ir įgyvendinant mokyklos strategiją. Rengiant apklausą, siekta ne tik sužinoti, kiek vadovai bendradarbiauja su mokytojais, skatindami ir įtraukdami juos į strateginio valdymo procesus, bet ir ištirti šio bendradarbiavimo gerinimo galimybes siekiant sėkmingos mokyklos statuso.

Panaudotas Q-tipo duomenų rinkimo metodas — anketinė apklausa. Suformuota originali dvejų dalių (A ir B) anketa: A dalį sudaro penkios klausimų grupės, B dalis — demografinio pobūdžio klausimai. 1- 4, 6-9, 12-15, 17-19 klausimų sudarymui panaudotas Likerto skalės principas. Anketą sudarė 19 klausimų: iš jų 11 klausimų — uždaro tipo, 8 — pusiau uždaro tipo.

3. Kokybinė ir kiekybinė duomenų analizė.

Šis kiekybinio ir kokybinio metodų derinys panaudotas 2-5 uždaviniams įvykdyti. Anketinės apklausos metu gauti duomenys sugrupuoti. Šiam tikslui panaudotos šios skalės: 4 klausimai sugrupuoti pagal nominalinę skalę, 14 — pagal ranginę 5 balų skalę, 1 — pagal ranginę 3 balų skalę.

Kiekybinei duomenų analizei panaudotas matematinės statistikos metodas. Tyrimo duomenys apdoroti SPSS (Statistical Package for Social Science) 12.0 for WINDOWS programa.

Kokybinei analizei atlikti buvo naudojamas lyginamasis ir aprašomasis metodai: SPSS programos aprašomosios statistikos (Descriptive statistic) meniu. Demografiniai duomenys pateikiami darbe panaudojus SPSS programos komandą Crosstabs.

Tyrimo bazė. Tyrimas buvo atliktas 2006 m. lapkričio mėn. — 2007 m. vasario mėn. šešiose Visagino formaliojo ir neformaliojo švietimo mokyklose.

Tyrimo organizavimas. Pirmojo tyrimo etapo metu išanalizuota mokslinė literatūra, atliktas bandomasis tyrimas ir sudaryta anketa pagrindiniam tyrimui. Anketa siekta sužinoti Visagino savivaldybės mokyklų vadovų ir mokytojų dalyvavimą strateginiame valdyme, mokyklos valdymo problemų sprendime, mokytojų telkimą dalyvavimui valdymo procesuose, respondentų gero valdymo įtaigos mokyklos kokybei reikšmingumo supratimą, mokyklos valdymo sferos problemas.

Antrasis tyrimo etapas — imties nustatymas. Tyrimo respondentai — Visagino savivaldybės septynių formaliojo ir neformaliojo švietimo mokyklų vadovai ir pedagogai.

Trečiąjį tyrimo organizavimo etapą sudarė šie žingsniai:

1. Tiriamųjų atranka — 2006 m. lapkričio mėn.
2. Anketų sudarymas — 2006 m. gruodžio mėn.
3. Apklausos organizavimas — 2007 m. sausio mėn.
4. Apklausos duomenų apdorojimas; kiekybių nustatymas, gautų duomenų gretinimas ir lyginimas, ryšių atradimas — 2007 m. vasario mėn.
5. Išvadų sudarymas, praktinio tyrimo rezultatų pritaikymo galimybių numatymas — 2007 m. kovo mėn.

Tyrimo metu Visagino mokyklose iš viso dirbo 667 pedagogai.

Tiriamųjų imtis. Imties dydis nustatytas pagal K. Kardelio rekomenduojamus paskaičiavimus[1]. Autorius siūlo iš pradžių taikyti bandomojo tyrimo formulę $S = \sqrt{\% * (100 - \%)}$, kur S — imties vidutinis kvadratinis nuokrypis. 2006 metų kovo mėn. atliktas bandomasis tyrimas, kuriuo metu apklausta 50 pedagogų ir nustatyta, jog 93 proc. mokytojų mokyklos strateginio valdymo srities reikšmei priskiria žemiausią vietą pagal mokyklos vidaus audito vertinimo sričių rangavimą. Norint sužinoti, kiek reikia apklausti mokytojų strateginio mokyklos valdymo ir institucijos sėkmės sąryšio Visagino mokyklose tyrimui, pritaikyta aukščiau nurodyta formulė. Taigi $S = \sqrt{93 * (100 - 93)} = 25$. Taikant 95 proc.

[1] Kardelis A. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. — Šiauliai: Lucilijus, 2005, p. 315-317.

patikimumą, 4 proc. tikslumą, ir koeficientą 1,96, nustatytas šis atvejų skaičius: $n = \frac{1{,}96^2 * 25^2}{4^2} = 150$.

Todėl tyrimui pasirinkti 147 respondentai. Taigi praktiškai užtikrintas imties patikimumas ir reprezentatyvumas.

Imties sudarymui panaudotas kelių pakopų būdas. Parinktos 7 mokyklos: 5 bendrojo lavinimo mokyklos (Draugystės vidurinė mokykla, „Žiburio“ pagrindinė mokykla, Visagino „Gerosios vilties“ vidurinė mokykla, Visagino “Atgimimo” gimnazija, Visagino “Verdenės” vidurinė mokykla) ir 2 vaikų neformaliojo švietimo mokyklos (Č. Sasnausko muzikos mokykla, vaikų lopšelis-darželis „Kūlverstukas“). Tyrime dalyvavo šių mokyklų vadovai ir pedagogai.

Mokytojų tiriamoji grupė parinkta naudojant tikimybinį sisteminį būdą: esant bendram pasirinktų Visagino mokyklų pedagogų skaičiui 477 ir siekiant apklausti 147 pedagogus, iš kiekvienos mokyklos mokytojų sąrašo buvo imamas kas 3-asis mokytojas. Vadovų tiriamoji grupė parinkta naudojant netikimybinį tikslinio grupės formavimo būdą.

Respondentų charakteristika.

Apklausoje dalyvavo 147 respondentai. Iš jų 19 — mokyklų vadovai ir 128 mokytojai. Demografiniai duomenys apie respondentus pateikiami sąsajų 2 – 4 lentelėse ir 4 priede.

2 lentelė

Mokyklų vadovų pasiskirstymas pagal darbovietes, darbo stažą ir lytį

Darbovietė		**Darbo stažas metais**				**Iš viso**
		Iki 3	**3-10**	**10-15**	**virš 15**	
Pagrindinė mokykla	Moterys	4	0	0	1	
	Iš viso:	4	0	0	1	**5**
Vidurinė mokykla	Vyrai	0	0	1	0	
	Moterys	2	0	2	5	
	Iš viso	2	0	3	5	**10**
Ikimokyklinė įstaiga	Moterys	0	0	0	4	
	Iš viso	0	0	0	4	**4**
Moterys	Iš viso	6	0	2	10	**18**
Vyrai	Iš viso	0	0	1	0	**1**
	Iš viso	**6**	**0**	**3**	**10**	**19**

Iš 2 lentelės matyti, kad iš apklausoje dalyvavusių 19 vadovų yra 18 moterų ir 1 vyras. 5 vadovai dirba pagrindinėje, 10 vidurinėje mokyklose, o 4 – ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje. 6 respondentų darbo stažas nuo 3 iki 10 metų, 3 – nuo 10 iki 15 metų, 10 respondentų darbo stažas yra virš 15 metų.

3 lentelėje pateikiama informacija apie respondentų vadovų kvalifikaciją, išsilavinimą ir vadybinę kategoriją.

3 lentelė

Mokyklų vadovų pasiskirstymas pagal kvalifikaciją, išsilavinimą ir vadybinę kategoriją

Kvalifikacija		**Išsilavinimas**	**Vadybinė kategorija**			**Iš viso**
			III	**II**	**Neatestuot.**	
Vyr. mokytojai		Aukšt. universitetinis	6	0	4	**10**
		Aukšt. neuniversitetinis	1	0	0	**1**
	Iš viso		7	0	4	
Metodininkai		Aukšt. universitetinis	2	0	0	**2**
		Aukšt. neuniversitetinis	0	0	0	**0**
	Iš viso		2	0	0	
Nenurodė		Aukšt. universitetinis	4	1	0	**5**
		Aukšt. neuniversitetinis	1	0	0	**1**
	Iš viso		5	1	0	
Iš viso			**14**	**1**	**4**	**19**

3 lentelėje parodyta, kad iš 19 apklaustų vadovų, 17 turi aukštąjį universitetinį, 2 — aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. 11 vadovų turi vyr. mokytojo kvalifikaciją, 2 — metodininko. 6 apklaustieji savo kvalifikacijos nenurodė. 14 vadovų turi III vadybinę kategoriją, vienas — II ir 4 — neatestuoti.

4 priede pateiktas mokytojų respondentų pasiskirstymas pagal kvalifikaciją, išsilavinimą, darbo vietą. Matyti, kad iš 128 apklausoje dalyvavusių mokytojų mokytojo kvalifikaciją turi 14, vyr. mokytojo — 62, metodininko — 33, eksperto — 5 respondentai; 12 yra neatestuoti, 2 savo kvalifikacijos nenurodė. Pagrindinėje mokykloje dirba 20, vidurinėje – 54, gimnazijoje – 17, ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje 28, neformaliojoje švietimo mokykloje 8 mokytojai.

Sprendžiant iš 4 lentelėje pateiktų skaičių, iš 128 apklausoje dalyvavusių mokytojų — 13 vyrų ir 115 moterų. 5 respondentų amžius —iki 25 metų, 64 — nuo 25 iki 35 metų, 52 – nuo 35 iki 50 metų, 7 respondentų amžius — virš 50 metų. 4 apklausos dalyvių darbo stažas — iki 3 metų, 19 – nuo 3 iki 10 metų, 60 – nuo 10 iki 15 metų, 45 mokytojų – virš 15 metų.

Apklausoje dalyvavo 147 respondentai. Iš jų 19 — mokyklų vadovai ir 128 mokytojai.

4 lentelė

Mokytojų pasiskirstymas pagal darbo stažą, amžių ir lytį

Stažas		Lytis	Amžius				Iš viso
			iki 25	25-35	35-50	virš 50	
iki 3 m		moteris	4	0	0	0	
	Iš viso		4	0	0	0	**4**
3-10		vyras	0	4	0	0	
		moteris	0	15	0	0	
	Iš viso		0	19	0	0	**19**
10-15		vyras	1	5	0	0	
		moteris	0	40	14	0	
	Iš viso		1	45	14	0	**60**
virš 15		vyras	0	0	2	1	
		moteris	0	0	36	6	
	Iš viso		0	00	38	7	**45**
Iš viso			**5**	**64**	**52**	**7**	**128**

Taigi, apklausoje dalyvavo 147 respondentai: 19 mokyklų vadovų ir 128 mokytojai. Iš vadovų, 18 (94,74 proc.) yra moterys, 14 (73,68 proc.) turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 17 (89,47 proc.) turi III vadybinę kategoriją, 10 (52,63 proc.) dirba vidurinėje mokykloje, 10 (52,63 proc.) turi virš 15 metų darbo stažo.

Iš mokytojų, 55 (42,97 proc.) — moterys, 93 (72,66 proc.) turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 62 (48,44 proc.) turi vyr. mokytojo kvalifikacinę kategoriją, 54 (42,19 proc.) dirba vidurinėje mokykloje, 60 (46,88 proc.) turi nuo 10 iki 15 metų darbo stažo.

Apibendrinant demografinius tiriamųjų ypatumus, galima teigti, kad apklausoje dominuojanti dauguma yra mokytojos moterys, kurių amžius nuo 25 iki 50 metų, darbo stažas 10 – 15 metų, turima kvalifikacija — vyr. mokytojai, dirbantys vidurinėje mokykloje ir turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Respondentų vadovų skirtumas tas, kad vidutinis darbo stažas yra aukštesnis — virš 15 metų.

Nustatant skirtumus tarp tyrimo dalyvių grupių naudojamas T-testo kriterijus. Lyginami dviejų respondentų grupių — mokyklų vadovų ir mokytojų, nuomonės.

Darbe naudojami dydžiai ir reikšmės:

1. N — respondentų skaičius;
2. σ — standartinis nukrypimas (parodo nuomonių skirtumą grupės viduje);
3. x — vidurkis;
4. T - testo kriterijus (parodo nuomonių skirtumą tarp grupių);
5. df — laisvės laipsnis (mūsų atveju apskaičiuojamas N(1)+N(2) – 2);
6. p — patikimumas (skirtumas statistiškai patikimas aukštame patikimumo lygmenyje, kai $p < 0,01$; skirtumas statistiškai patikimas, kai $p < 0,05$)

7. r — koreliacija.

Lyginant vadovų ir mokytojų nuomones, po T- testo lentelių duomenys pateikiami tokia tvarka:

1. Aukščiausias vadovų įvertinimas su palyginimu;
2. Aukščiausias mokytojų įvertinimas;
3. Visų statistiškai patikimų skirtumų aptarimas;
4. Mažiausias vadovų įvertinimas;
5. Mažiausias mokytojų įvertinimas.
6. Mažiausias nuomonių skirtumas (labiausiai sutampa vadovų ir mokytojų nuomonės).

Jeigu vadovų ir mokytojų *min* ir *max* vertinimai sutampa, jie aptariami bendrai.

14 klausimų respondentai vertino 5 balų sistema (nuo 1 balo (žemiausiais įvertinimas) iki 5 balų (aukščiausias įvertinimas)), 1 — trijų balų sistema. Į keturis klausimus (iš kurių vienas — sudėtinis) atsakė, parinkdami tinkamą atsakymą.

2.2. Tyrimo rezultatų analizė

Tyrimo rezultatai darbe pateikiami pagal anketos struktūrą. Pradžioje nagrinėjamos strategijos rengimo ypatumai, toliau pereinama prie mokymo įstaigų vizijos ir misijos ypatumų, po to nagrinėjamos strategijos įgyvendinimo, kontrolės veiksmingumo problemos, apžvelgiamas strategiškai valdomos organizacijos bruožų paplitimas bei vadybinis potencialas, ir pagaliau aptariamos strateginio valdymo tendencijos.

2.2.1. Strategijos rengimo tendencijos

Siekiant nustatyti strategijos rengimo tendencijas, išanalizuota, kaip respondentai vertina strategijos rengimo žingsnius, kas dalyvauja strategijos kūrime, kokia yra strateginių planų sistema.

Respondentų vertinimui pateikti šie *strategijos rengimo žingsniai:*

1. darbo tikslų formulavimas;
2. išteklių numatymas;
3. atsakomybės paskirstymas;
4. darbo plano tvirtinimas.

Vadovų ir mokytojų vertinimų palyginimai pateikiami 5 lentelėje.

5 lentelė

Vadovų ir mokytojų nuomonių skirtumai vertinant strategijos rengimo žingsnius

Nr.	Žingsniai	Grupė (1) grupė (2)	N(1) N(2)	x(1) x(2)	σ (1) σ(2)	T- testo rezultatai			
						T	df	p	*
1	Darbo tikslų formulavimas	Vadovai	19	4,84	0,37	2,92	145	0,004	**
		Mokytojai	128	4,40	0,63				
2	Išteklių numatymas	Vadovai	19	4,63	0,68	2,19	145	0,030	*
		Mokytojai	128	4,14	0,92				
3	Atsakomybės paskirstymas	Vadovai	19	4,73	0,56	2,49	145	0,014	*
		Mokytojai	128	4,31	0,70				
4	Darbo plano tvirtinimas	Vadovai	19	4,36	0,83	0,50	145	0,618	
		Mokytojai	128	4,26	0,83				

*- patikimumo lygmuo, kai $p < 0,05$
**- patikimumo lygmuo, kai $p < 0,01$

Kaip matyti iš 5 lentelės, visi vadovų vertinimai yra aukštesni už mokytojų vertinimus.

Aukščiausiai vadovai ir mokytojai įvertina darbo tikslų formulavimą. Mokytojai šią poziciją įvertino žemiau. Nuomonių skirtumas taip pat stebimas pozicijoje „išteklių numatymas“. Vadovai jį įvertina aukščiau negu mokytojai.

Vadovai aukščiau už mokytojus įvertina atsakomybės paskirstymą.

Mažiausiai vadovai įvertina darbo plano tvirtinimą. Vadovų ir mokytojų nuomonės šiuo vertinimu sutampa labiausiai.

Mokytojai mažiausiai įvertina poziciją „išteklių numatymas“.

Darytina prielaida, kad į išteklių numatymo sritį vadovai per mažai įtraukia mokytojus. Nors R. Ališausko ir R. Dukynaitės teigimu, viena ir strategijos sėkmės sąlygų – darbuotojų dalyvavimas ją kuriant ir įsipareigojimas jai[1]. Vadovai žemiausiai vertina darbo plano tvirtinimą; įdomu, kad šioje pozicijoje abiejų grupių respondentų nuomonės labiausiai sutampa. Šie duomenys leidžia daryti prielaidą, kad vadovai prieš kurdami strategiją nepakankamai dėmesio skiria veiksmų planų sudarymui, kuris sąlygoja šio proceso organizuotumą ir darnumą. Apibrėžtos ateities perspektyvos įgyvendinimo plano kūrimas mokykloje – vienas iš sėkmingos strategijos kūrimą užtikrinančių parengiamųjų žingsnių[2].

Nustatytas toks ryšys tarp respondentų lyties, vadybinės kategorijos, kvalifikacijos, vadovavimo ir strategijos ruošimo žingsnių (žr. 6 lentelę).

6 lentelė

Žingsnių ir demografinių rodiklių sąsajos

Demografiniai rodikliai	Dydžiai	1	2	3	4
Lytis	r	0,279(**)	0,280(**)	0,203(*)	0,193(*)
	p	0,001	0,001	0,014	0,019
	N	147	147	147	147
Vadybinė kategorija	r	-0,205(*)	-0,156	-0,175(*)	-0,072
	p	0,013	0,058	0,034	0,388
	N	147	147	147	147
Kvalifikacija	r	0,105	0,018	0,089	0,215(**)
	p	0,205	0,825	0,285	0,009
	N	147	147	147	147

*- patikimumo lygmuo, kai $p < 0,05$
**- patikimumo lygmuo, kai $p < 0,01$

Kaip matyti iš 6 lentelės, tarp lyties ir strateginio rengimo žingsnių stebimos teigiamos silpnos koreliacijos, kurios rodo, kad respondentų moterų vertinimai visai punktais yra aukštesni už respondentų vyrų vertinimus.

Tarp vadybinės kategorijos ir strateginio rengimo žingsnių stebimos silpnos neigiamos koreliacijos, kurios rodo, kad didėjant vadybinei kategorijai mažėja strateginio rengimo žingsnių vertinimas.

[1]Ališauskas R., Dukynaitė R. (2004). Strateginio mokyklos valdymo elementai. Vien Saulės negana. Kn.: Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. III dalis. – Molėtai: Molėtų švietimo centras, p. 119-126.
[2] Fidler B. Strateginis mokyklos plėtros valdymas. – Vilnius: Žara, 2006, p. 46-48.

Tarp kvalifikacijos ir strateginio rengimo žingsnių stebima teigiama silpna koreliacija, rodanti, kad didėjant respondentų kvalifikacijai, didėja darbo plano tvirtinimo vertinimai.

Taigi, darytina prielaida, jog vadovams su aukštesne vadybine kategorija daugiau, nei vadovams su žemesne kategorija, būdingas objektyvus ir kritinis požiūris į savo mokykloje realizuojamus žingsnius ruošiantis rengti strategiją.

Respondentams pasiūlyta įvertinti *Mokyklų strategijų kūrimo dalyvių aktyvumą*. vertinimui pateiktas strategijos rengėjų sąrašas. T-testo rezultatai pateikti 7 lentelėje.

Kaip matyti iš 7 lentelės, aukščiausią balų vidurkį vadovai ir mokytojai skyrė mokyklos vadovams, būtent juos įvardijant kaip pagrindinius strategijos rengimo dalyvius. Pagal R. Ališauską ir R. Dukynaitę (2004), aktyvi vadovo pozicija – gana svarbi sąlyga strategijai kurti[1].

7 lentelė

Vadovų ir mokytojų nuomonių skirtumai vertinant strategijos rengimo dalyvius

Nr.	Dalyviai	Grupė	N(1) N(2)	x(1) x(2)	σ (1) σ(2)	T- testo rezultatai			
						T	df	p	*
1	Vadovai	Vadovai	19	4,89	0,31	3,057	145	0,003	**
		Mokytojai	128	4,24	0,92				
2	Mokytojai	Vadovai	19	4,21	0,63	0,757	145	0,451	
		Mokytojai	128	4,05	0,86				
3	Kiti mokyklos darbuotojai	Vadovai	19	2,78	0,78	-1,744	145	0,083	
		Mokytojai	128	3,23	1,06				
4	Metodinės ir kitos grupės	Vadovai	19	3,36	1,21	-1,438	145	0,153	
		Mokytojai	128	3,73	1,00				
5	Tėvai	Vadovai	19	2,21	1,18	-0,240	145	0,810	
		Mokytojai	128	2,26	0,89				
6	Mokiniai	Vadovai	19	1,47	0,69	-1,984	145	0,049	*
		Mokytojai	128	1,88	0,85				
7	Socialiniai partneriai	Vadovai	19	1,36	0,49	-1,648	145	0,102	
		Mokytojai	128	1,68	0,82				
8	Politikai	Vadovai	19	1,15	0,37	-1,595	145	0,113	
		Mokytojai	128	1,42	0,70				
9	Rėmėjai	Vadovai	19	1,15	0,37	-1,570	145	0,119	
		Mokytojai	128	1,42	0,73				
10	Išoriniai konsultantai	Vadovai	19	1,36	0,49	-0,345	145	0,731	
		Mokytojai	128	1,42	0,74				

*- patikimumo lygmuo, kai $p < 0,05$
**- patikimumo lygmuo, kai $p < 0,01$

[1] Ališauskas R., Dukynaitė R. (2004). Strateginio mokyklos valdymo elementai. Vien Saulės negana. Kn.: Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. III dalis. – Molėtai: Molėtų švietimo centras, p. 119-126.

Gana aktyviai dalyvauja mokytojai, kiti mokyklos darbuotojai ir metodinės grupės; pastarųjų dalyvavimą mokytojai įvertina šiek kiek aukščiau, negu vadovai. Tai atitinka nuostatą ir naujausius sėkmingos vadybos tyrimų duomenis, kad į strategijos kūrimą turi būti įtraukiami visi darbuotojai[1].

Taip pat stebimas skirtumas pozicijoje „mokiniai“. Mokytojai jų dalyvavimą strategijos rengime įvertina aukščiau, negu vadovai.

Mažiausias vadovų įvertinimas stebimas, vertinant politikų ir remėjų dalyvavimą strategijos rengime; mokytojų — vertinant išorinių konsultantų dalyvavimą. Tačiau socialinių partnerių ir išorinių konsultantų vaidmuo gali būti labai didelis, kuriant strategiją todėl kad mokyklos ryšiai su supančia aplinka labai įvairūs; be to, mokyklos veikla šiandien labai priklauso nuo politinių sprendimų. Kitą vertus, išorinis kosultantas geba pasūlyti racionalesnių sprendimo priėmimo priemonių[2].

Vadovų ir mokytojų nuomonės labiausiai sutampa vertinant mokinių tėvų dalyvavimą strategijos rengime. Tėvų ir mokinių aktyvumą abi respondentų grupės vertina palyginus pakankamai žemai. Tačiau, D. Hopkins, M. Ainscow ir M. West (2000) teigimu, veiksminagai dirbačios mokyklos turi ir gali sutelkti mokinius, tėvus ir kitus bendruomenės narius vystant mokyklos veiklą[3].

Taip pat galima matyti, kad vadovų vertinimai aukštesni už mokytojų vertinimus tik pozicijose „vadovai“ ir „mokytojai“. Visose kitose pozicijose yra aukštesni mokytojų vertinimai.

Ryšys tarp dalyvių vertinimo ir respondentų demografinių rodiklių pateiktas 8 lentelėje.

8 lentelė rodo, kad tarp lyties ir vadovų (1) dalyvavimo strategijos rengime stebima teigiama silpna statistiškai patikima koreliacija, kuri rodo, kad respondentai moterys vadovų dalyvavimą strategijos rengime įvertina aukščiau, negu respondentai vyrai.

Vertinant tėvų dalyvavimą strategijos rengime (5) neigiama statistiškai patikima koreliacija, kuri rodo, kad respondentai vyrai aukščiau įvertina tėvų dalyvavimą strategijos rengime.

---

[1] Ališauskas R., Dukynaitė R. (2004). Strateginio mokyklos valdymo elementai. Vien Saulės negana. Kn.: Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. III dalis. – Molėtai: Molėtų švietimo centras, p. 119-126.
[2] Fidler B. Strateginis mokyklos plėtros valdymas. – Vilnius: Žara, 2006, p. 58.
[3] Hopkins D., Anscow M., West M. Kaita ir mokyklos tobulinimas. – Vilnius: Tyto alba, 1998, p. 198.

8 lentelė

Dalyvių vertinimo ir demografinių rodiklių sąsajos

Demografi-niai rodikliai	Dydžiai	1	2	3	4	5	6
Lytis	r	0,249(**)	-0,145	-0,009	-0,185(*)	-0,038	0,029
	p	0,002	0,079	0,918	0,025	0,648	0,726
	N	147	147	147	147	147	147
Stažas	r	0,123	-0,048	0,057	0,188(*)	0,180(*)	0,187(*)
	p	0,136	0,560	0,493	0,023	0,029	0,023
	N	147	147	147	147	147	147
Kvalifikaci-ja	r	-0,032	-0,187(*)	0,206(*)	0,020	0,005	0,061
	p	0,700	0,023	0,012	0,813	0,949	0,461
	N	147	147	147	147	147	147

*- patikimumo lygmuo, kai $p < 0,05$
**- patikimumo lygmuo, kai $p < 0,01$

Taip pat buvo nustatytos teigiamos silpnos statistiškai patikimos koreliacijos, kurios rodo, kad didėjant respondentų stažui, didėja vertinimai tokių strategijos rengimo dalyvių kaip tėvai, mokiniai ir išoriniai konsultantai. Tai parodo, kad pedagogams, turintiems didesnę darbo patirtį, bendruomenės narių ir socialinių partnerių įtraukimas į strategijos kūrimo procesą yra reikšmingesnis. Tarp mokytojų kvalifikacijos ir pozicijos „kiti mokyklos darbuotojai“ nustatyta silpna neigiama statistiškai patikima koreliacija (3), rodanti, kad didėjant darbo stažui, mažėja kitų mokyklos darbuotojų įvertinimas strategijos rengime. Kai tuo tarpu metodinių ir kitų grupių dalyvavimas įvertinamas tuo aukščiau, kuo aukštesnė respondento kvalifikacija.

Apklausos dalyviams pateiktas klausimas *kas inicijuoja sprendimus, susijusius su strategijos kūrimu.* Vertinimui pateikiami teiginiai:

1. vadovas priima sprendimus ir informuoja mokytojus;
2. prieš priimdamas sprendimą, vadovas pasitaria su kitais vadovais, kolektyvu;
3. vadovas priima sprendima ir paaiškina, kodėl jis toks;
4. vadovas prašo bendruomenės narių parengti sprendimą;
5. vadovas inicijuoja sprendimus ir paveda darbo grupei jų tolimesnį formavimą ir derinimą su bendruomene.

5 priede pavaizduota, kad vadovų ir mokytojų aukščiausias vertinimas skirtas tam pačiam teiginiui — „prieš priimdamas sprendimą, vadovas pasitaria su kitais vadovais, kolektyvu“. Skirtumas labai nežymus ir statistiškai nereikšmingas.

Vadovai ir mokytojai mažiausiai pritaria teiginiui „vadovas prašo bendruomenės narių parengti sprendimą“. Skirtumas labai nežymus ir statistiškai nereikšmingas.

Vadovų ir mokytojų sutampančios nuomonės leidžia teigti, kad mokyklose dažniausiai vadovas, prieš priimdamas sprendimą, susijusį su strategijos kūrimu, pasitaria su kitais vadovais, kolektyvu. Tai yra teigiama tendencija, nes įtraukimas į sprendimų priėmimą gerina jų kokybę ir didina prisidedančiųjų motyvaciją ir atsidavimą[1].

Ryšys tarp strateginių sprendimų vertinimo ir demografinių rodiklių pateikiamas 9 lentelėje.

9 lentelė

Sprendimų vertinimo ir demografinių rodiklių sąsajos

Demografiniai rodikliai	Dydžiai	1	2	3	4	5
Stažas	r	-0,029	0,084	0,090	0,186(*)	0,205(*)
	p	0,729	0,312	0,280	0,024	0,013
	N	147	147	147	147	147
Išsilavinimas	r	-0,281(**)	-0,069	0,064	-0,009	0,030
	p	0,001	0,407	0,441	0,918	0,721
	N	147	147	147	147	147

*- patikimumo lygmuo, kai $p < 0,05$
**- patikimumo lygmuo, kai $p < 0,01$

Iš 9 lentelės matyti, kad tarp strateginių sprendimų vertinimo ir darbo stažo stebima teigiama silpna statistiškai patikima koreliacija, rodanti, kad didėjant darbo stažui, didėja pritarimas teiginiams „vadovas prašo bendruomenės narių parengti sprendimą“ ir „vadovas inicijuoja sprendimus ir paveda darbo grupei jų tolimesnį formavimą ir derinimą su bendruomene“ (4, 5).

Taip pat nustatytas išsilavinimo ir strateginių sprendimų vertinimo silpnas statistiškai patikimas ryšys, rodantis, kad didėjant išsilavinimui, mažėja pritarimas teiginiui „vadovas priima sprendimus ir informuoja mokytojus“ (1).

Daroma prielaida, kad respondentai su didesne darbo patirtimi labiau vertina bendruomenės narių įgalinimą, atsakomybės pasidalijimą, demokratiškumą sprendžiant klausimus, susijusius su įstaigos strategija. Kadangi sėkmingai dirbančios mokyklos, kurdamos bendradarbiavimui palankias aplinkas, sudaro įvairias darbuotojų grupes[2].

Apklausos metu siekta nustatyti, kaip yra *vertinami strateginiai, vidutinės trukmės, einamieji ir operatyviniai planai.*

---

[1] Hopkins D., Anscow M., West M. Kaita ir mokyklos tobulinimas. – Vilnius: Tyto alba, 1998, p. 55.
[2] Ten pat, p. 245.

10 lentelė

Strateginiai, vidutinės trukmės, einamieji ir operatyviniai planai

Nr.	Planų tipas	Grupė (1) grupė (2)	N(1) N(2)	x(1) x(2)	σ (1) σ(2)	T- testo rezultatai			
						T	df	p	*
1.	Strateginiai (3-7 metai)	Vadovai	19	3,05	0,77	1,625	145	0,106	
		Mokytojai	128	2,88	0,34				
2.	Vidutinės trukmės (2-3 metai)	Vadovai	19	1,73	0,87	1,625	145	0,106	
		Mokytojai	128	2,21	0,79				
3.	Trumpalaikiai (1 metai)	Vadovai	19	3,10	0,73	2,740	145	0,007	**
		Mokytojai	128	2,67	0,62				
4.	Operatyviniai (ketvirčiams, mėn.)	Vadovai	19	2,52	1,26	0,432	145	0,666	
		Mokytojai	128	2,44	0,66				

*- patikimumo lygmuo, kai $p < 0,05$
**- patikimumo lygmuo, kai $p < 0,01$

10 lentelės duomenys rodo, kad vadovai efektyviausiais laiko trumpalaikius planus. Skirtumas statistiškai patikimas aukštame patikimumo lygmenyje, nes $p = 0,007$ ($p < 0,01$).

Mokytojai efektyviausiais laiko strateginius planus. Nors vadovai vertina strateginius planus aukščiau, negu mokytojai.

Teigiami yra abu požiūriai, tačiau trumpalaikiai planai turi būti sudedamoji strateginio plano dalis (jie turi derėti tarpusavyje): gerai parengtas trumpalaikis planas, orientuotas pasiekimų lygio, personalo politikos, vadybos, veiklos kontrolės ir įvertinimo sistemų, mokinių ugdymo, mokymo proceso organizavimo, mokymosi galimybių kokybės ir išteklių aprūpinimo gerinimą, — tai efektyvus strateginio valdymo įrankis[1].

Kaip mažiausiai efektyvius, vadovai ir mokytojai nurodo vidutinės trukmės planus.

Mažiausias nuomonių skirtumas stebimas vertinant operatyvinius planus.

Tokie rezultatai leidžia daryti išvadą, kad nors strateginiai planai mokykloms yra labai reikšmingi ir respondentai pakankamai aukštai tai vertina, tačiau kasdienėje veikloje vadovai, kaip pagrindinai mokyklos veiklos planavimo funkcijos vykdytojai, daugiau vadovaujasi trumpalaikiais planais.

Respondentų paklausta, *kaip jie yra susipažinę su mokyklos strateginiu planu.* Grafikas (žr. 6 priedą) demonstruoja, kas 53 proc. vadovų nurodo, jog yra susipažinę pakankamai gerai, 47 proc. teigia, kad labai gerai, nes tai yra jų kasdienio darbo dalis. Tuo tarpu 50 proc. mokytojų sakosi su mokyklos strateginiu planu susipažinę tik bendrais bruožais, 36 proc. — pakankamai gerai, 6 proc. skaitė, bet neatsimena, 4 proc. žino labai gerai, tiek pat (4 proc.) — mokyklos strateginio plano neskaitė.

[1] Davies B., Ellison L. Naujoji strateginė kryptis ir mokyklos plėtra: mokyklos tobulinimo planavimo pagrindai. – Vilnius: Homo liber, 2006, p. 95.

Apibendrinant strategijos rengimo tendencijas, galima daryti išvadas, kad vadovai ir mokytojai kiek skirtingai vertina strategijos rengimo žingsnius — visi vadovų vertinimai yra aukštesni už mokytojų vertinimus. Taip pat respondentų moterų vertinimai visai punktais yra aukštesni už respondentų vyrų vertinimus.

Atlikus tyrimą, išryškėjo šios strategijos rengimo tendencijos:

1. Mokyklose atliekami strategijos rengimo žingsniai, tarp kurių populiariausias yra darbo tikslų formulavimas, mažiausiai naudojamas išteklių numatymas.

2. Aktyviausi strategijos kūrimo dalyviai — vadovai ir mokytojai, mažai įtraukiami socialiniai partneriai, politikai, rėmėjai, išoriniai konsultantai.

3. Sprendimus, susijusius su strategijos kūrimu, dažniausiai inicijuoja vadovas, pasitardamas su kitais vadovais, kolektyvu. Į šią veiklą per mažai įtraukiamos darbo grupės, bendruomenė.

4. Vadovai efektyviausiais laiko trumpalaikius planus; mokytojai — strateginius planus.

5. Skirtingai, nei vadovai, mokytojai nėra gerai susipažinę su strateginiu planu.

2.2.2. Mokymo įstaigų vizijos ir misijos ypatumai

Siekiant nustatyti mokyklų vizijos ir misijos ypatumus, išanalizuota, kokie komponentai sudaro viziją ir misiją, kur skelbiama mokyklos vizija.

Pirmiausia siekta išsiaiškinti, *kokie komponentai atsispindi mokyklų vizijose*: švietimo paslaugų vartotojai; suteikiamos paslaugos; rinka; metodai; augimo bei vystymo perspektyva; filosofija.

Mokytojų ir vadovų vertinimų palyginimai pateikiami 11 lentelėje.

11 lentelė

Vizijos komponentų vertinimų palyginimai

Nr.	Komponentai	Grupė (1) grupė (2)	N(1) N(2)	x(1) x(2)	σ (1) σ(2)	T- testo rezultatai			
						T	df	p	*
1	Švietimo paslaugų vartotojai	Vadovai	19	4,89	0,31	3,325	145	0,001	**
		Mokytojai	128	4,28	0,79				
2	Suteikiamos paslaugos	Vadovai	19	4,89	0,31	3,523	145	0,001	**
		Mokytojai	128	4,34	0,66				
3	Rinka	Vadovai	19	3,52	1,50	-0,551	145	0,583	
		Mokytojai	128	3,64	0,77				
4	Metodai	Vadovai	19	4,31	0,94	2,068	145	0,040	*
		Mokytojai	128	3,86	0,87				
5	Augimo bei vystymo perspektyva	Vadovai	19	3,94	1,31	0,428	145	0,669	
		Mokytojai	128	3,83	1,01				
6	Filosofija	Vadovai	19	4,47	0,96	3,180	145	0,002	**
		Mokytojai	128	3,60	1,12				

*- patikimumo lygmuo, kai $p < 0,05$
**- patikimumo lygmuo, kai $p < 0,01$

Aukščiausias vadovų įvertinimas stebimas, vertinant švietimo paslaugų vartotojus ir suteikiamas paslaugas. Skirtumas yra statistiškai patikimas aukštame patikimumo lygmenyje, nes p =0,001 (p < 0,01). Tai rodo, kad vadovų nuomone, strateginiame plane švietimo paslaugų vartotojai ir suteikiamos paslaugos atsispindi beveik visada.

Aukščiausias mokytojų įvertinimas skirtas suteikiamoms paslaugoms. Skirtumas yra statistiškai patikimas aukštame patikimumo lygmenyje, nes p =0,001 (p < 0,01).

Taip pat stebimi statistiškai patikimi skirtumai vertinant metodus ir filosofiją.

Žemiausiai vadovai įvertino rinką. Tai rodo, kad, anot vadovų, rinka strateginiame plane atsispindi kiek rečiau, negu dažnai. Mokytojai žemiausiai įvertina vizijos filosofiją. Tačiau vizija – tai viena sudedamųjų strategijos dalių, o strategija ir organizacijo kultūra, vertybės, filosofija – tai du susiję strategijos sėkmę lemiantys sandai[1]. Pagal P. Dalin, nuo vertybių ir mokykloje dirbančių žmonių interesų priklauso geros mokyklos esmė[2].

Mažiausias nuomonių skirtumas stebimas pozicijoje „augimo ir vystymo perspektyva“, tai rodo, kad vadovai ir mokytojai labiausiai sutaria dėl savo mokymo įstaigos augimo ir vystymo perspektyvų.

Demografinių rodiklių įtaka vizijos komponentų vertinimui pateikiama 12 lentelėje.

12 lentelė

Demografinių rodiklių įtaka vizijos komponentų vertinimui

Demografiniai rodikliai	Dydžiai	1	2	3	4	5	6
Lytis	r	0,091	0,134	-0,055	0,077	0,042	0,186(*)
	p	0,271	0,105	0,505	0,354	0,614	0,024
	N	147	147	147	147	147	147
Stažas	r	0,211(*)	0,233(**)	-0,133	-0,023	-0,014	0,016
	p	0,010	0,005	0,108	0,785	0,867	0,846
	N	147	147	147	147	147	147
Darbo vieta	r	-0,009	-0,094	0,337(**)	-0,113	-0,154	-0,073
	p	0,909	0,258	0,000	0,171	0,063	0,379
	N	147	147	147	147	147	147

*- patikimumo lygmuo, kai p < 0,05
**- patikimumo lygmuo, kai p < 0,01

Tarp lyties ir vizijos filosofijos vertinimo (6) stebima teigiama silpna koreliacija, kuri rodo, kad respondentai moterys vizijos komponentą „filosofiją“ įvertina aukščiau, negu respondentai vyrai.

[1] Davies B., Ellison L. Naujoji strateginė kryptis ir mokyklos plėtra: mokyklos tobulinimo planavimo pagrindai. – Vilnius: Homo liber, 2006, p. 95.
[2] . Dalin P., Rolf H.-G., Kleekamp B. Mokyklos kultūros kaita. Vilnius: Tyto alba, 1999, p. 124.

Didėjant darbo stažui, didėja tokie vizijos tokių komponentų vertinimai, kaip švietimo paslaugų vartotojai ir suteikiamos paslaugos (1, 2). Tai leidžia daryti išvadą, kad didėjant darbo stažui, šie vizijos komponetai labiau vetinami.

Gimnazijoje dirbantys mokytojai ir vadovai nurodo, kad vizijos komponentas „rinka“ jų strateginiame plane pateikiamas dažniau, negu kitose mokyklose. Daroma prielaida, kad šio tipo mokykla, daugiau, negu kitos, skiria dėmesio konkurencingumo didinimui.

13 lentelėje parodoma, *kaip vadovai ir mokytojai vertina mokyklos vizijos skelbimo intensyvumą priklausomai nuo skelbimo vietos*.

13 lentelė

Mokyklos vizijos skelbimo vietų vertinimai

Nr.	**Mokyklos vizijos skelbimo vieta**	**Grupė (1) grupė (2)**	**N(1) N(2)**	**x(1) x(2)**	**σ (1) σ(2)**	**T- testo rezultatai**			
						T	**df**	**p**	*****
1.	Mokyklos strateginiame plane	Vadovai	19	5,00	0,00	2,514	145	0,013	*
		Mokytojai	128	4,58	0,71				
2.	Stenduose	Vadovai	19	3,42	1,30	-1,405	145	0,162	
		Mokytojai	128	3,80	1,07				
3.	Mokyklos interneto svetainėje	Vadovai	19	2,05	1,39	-3,491	145	0,001	**
		Mokytojai	128	3,35	1,52				
4.	Mokyklą reprezentuojančiuose bukletuose, filmuose	Vadovai	19	2,52	1,46	-0,489	145	0,625	
		Mokytojai	128	2,68	1,32				
5.	Vietos žiniasklaidos priemonėse	Vadovai	19	1,36	0,59	-3,001	145	0,003	**
		Mokytojai	128	2,17	1,15				

*- patikimumo lygmuo, kai $p < 0,05$
**- patikimumo lygmuo, kai $p < 0,01$

Vadovų ir mokytojų nuomone, dažniausiai mokyklos vizija yra skelbiama mokyklos strateginiame plane. Skirtumas statistiškai patikimas, nes $p = 0,013$ ($p < 0,05$);

Vadovų ir mokytojų nuomonės statistiškai skiriasi vertinant mokyklos interneto svetainę vietos žiniasklaidos priemones (mokytojai šias pozicijas vertina aukščiau). Skirtumas yra statistiškai patikimas aukštame patikimumo lygmenyje.

Kaip matyti iš 13 lentelės, vadovų ir mokytojų nuomone, rečiausiai mokyklos vizija skelbiama vietos žiniasklaidos priemonėse.

Labiausiai vadovų ir mokytojų nuomonės sutampa vertinant vizijos skelbimą mokyklą reprezentuojančiuose bukletuose, filmuose.

Respondentai įvertino mokyklos *misijos komponentai* (jų atsispindindėjimo mokyklos misijoje intensyvumą). Tai demonstruoja 14 lentelė.

Aukščiausias vadovų įvertinimas stebimas pozicijoje „švietimo paslaugos vartotojai“. Skirtumas yra statistiškai patikimas aukštame patikimumo lygmenyje, nes p =0,002 (p < 0,01);

Aukščiausias mokytojų įvertinimas stebimas pozicijoje „veiklos pobūdis“. Skirtumas statistiškai patikimas aukštame patikimumo lygmenyje, nes p =0,003 (p < 0,01);

Aukšti veiklos pobūdžio ir švietimo paslaugų vartotojų įvertinimai yra svarbūs, nes viena iš misijos paskirčių — orientuoti mokyklą į jos veiklos rezultatais suinteresuotas visuomenės grupes, švietimo paslaugų vartotojus[1].

14 lentelė

Mokyklos misijos komponentų intensyvumo palyginimas

Nr.	Mokyklos misijos komponentai	Grupė (1) grupė (2)	N(1) N(2)	x(1) x(2)	σ (1) σ(2)	T- testo rezultatai			
						T	df	p	*
1.	Švietimo paslaugos vartotojai	Vadovai	19	4,9474	0,22942	3,222	145	0,002	**
		Mokytojai	128	4,3984	0,73538				
2.	Veiklos pobūdis	Vadovai	19	4,9474	0,22942	3,073	145	0,003	**
		Mokytojai	128	4,4219	0,73826				
3.	Konkurencinis pranašumas	Vadovai	19	4,2632	1,24017	0,564	145	0,573	
		Mokytojai	128	4,1406	0,82035				
4.	Pagrindinės etinės vertybės	Vadovai	19	4,2105	0,41885	0,706	145	0,481	
		Mokytojai	128	4,0781	0,79970				

*- patikimumo lygmuo, kai p < 0,05
**- patikimumo lygmuo, kai p < 0,01

Mažiausiu balų skaičiumi ir vadovai, ir mokytojai įvertina tokį mokyklos misijos komponentą, kaip pagrindinės etinės vertybės.

Labiausiai vadovų ir mokytojų nuomonės sutampa vertinant konkurencinį pranašumą.

Atlikus mokyklų vizijos ir misijos ypatumų analizę, prieita šių išvadų:

1. Dažniausiai vizijose ir misijose atsispindi švietimo paslaugų vartotojai ir teikiamos paslaugos / veiklos pobūdis. Per mažai atsispindi filosofija, etinės vertybės, rinka.

2. Vizija dažniausiai skelbiama strateginiuose planuose ir stenduose. Ne pilnai išnaudojamos kitų šaltinių (interneto svetainės, bukletų, žiniasklaidos) galimybės.

[1] Jucevičius R., Jucevičienė P., Janiūnaitė B. ir kt. Mokyklos strategija: strateginio vystymo vadovas. – Kaunas: Žinių visuomenės institutas, 2003, p. 74.

2.2.3. Strategijos įgyvendinimas, kontrolės veiksmingumas

Siekiant išsiaiškinti strategijos įgyvendinimą, kontrolės veiksmingumą ir pagrindines problemas, ištirtas mokyklos pasirengimo įgyvendinti strategiją vertinimas, strategijų, įgyvendinamų mokykloje tipai, požiūris į strategijos įgyvendinimo kontrolės ir vertinimo sistemą bei į problemas, trukdančias sėkmingesniam strategijos įgyvendinimui.

Respondentai įvertino *mokyklos pasirengimą įgyvendinti strategiją*. Vertinimui buvo pateikti pasirengimo komponentai: operatyvumas, realumas, kompetentingumas, organizuotumas, įsipareigojimas, atsakomybė (žr. 15 lentelę).

Aukščiausias vadovų ir mokytojų įvertinimas suteikiamas atsakomybei. Skirtumas yra statistiškai patikimas, nes $p = 0,00$ ($p < 0,01$). Tai patvirtina R. Ališausko ir R. Dukynaitės (2004) teiginį, kad darbuotojų dalyvavimas kuriant strategiją, įsipareigojimų prisiėmimas ir bendra atsakomybė – viena iš strategijos sėkmės sąlygų[1].

Taip pat nustatyti statistiškai patikimi skirtumai, vertinant operatyvumą, organizuotumą, įsipareigojimą.

Mažiausias vadovų įvertinimas skirtas realumo pozicijai. Mažiausias mokytojų įvertinimas skirtas operatyvumo pozicijai.

Mažiausias nuomonių skirtumas stebimas pozicijoje kompetentingumas.

15 lentelė

Mokyklos pasirengimo įgyvendinti strategiją vadovų ir mokytojų vertinimų palyginimas

Nr.	Pasirengimas	Grupė (1) grupė (2)	N(1) N(2)	x(1) x(2)	σ (1) σ(2)	T- testo rezultatai			
						T	df	p	*
1	Operatyvumas	Vadovai	19	4,05	0,62	2,448	145	0,016	*
		Mokytojai	128	3,57	0,80				
2	Realumas	Vadovai	19	3,89	0,73	0,991	145	0,323	
		Mokytojai	128	3,71	0,72				
3	Kompetentingumas	Vadovai	19	3,94	0,91	0,567	145	0,571	
		Mokytojai	128	3,83	0,78				
4	Organizuotumas	Vadovai	19	4,31	0,47	2,938	145	0,004	**
		Mokytojai	128	3,79	0,74				
5	Įsipareigojimas	Vadovai	19	4,57	0,60	4,116	145	0,000	**
		Mokytojai	128	3,82	0,76				
6	Atsakomybė	Vadovai	19	4,68	0,47	4,292	145	0,000	**
		Mokytojai	128	3,85	0,82				

[1] Ališauskas R., Dukynaitė R. (2004). Strateginio mokyklos valdymo elementai. Vien Saulės negana. Kn.: Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. III dalis. – Molėtai: Molėtų švietimo centras, p. 119-126

Tiriant demografinių rodiklių įtaką mokyklos pasirengimo įgyvendinti strategiją įvertinimui, nustatytos kelios statistiškai reikšmingos tendencijos (žr. 16 lentelę).

16 lentelė

Demografinių rodiklių įtaka mokyklos pasirengimo įgyvendinti strategiją vertinimui

Demografiniai rodikliai	Dydžiai	1	2	3	4	5	6
Lytis	r	-0,001	0,044	0,085	0,098	0,114	0,179(*)
	p	0,987	0,593	0,307	0,239	0,171	0,030
	N	147	147	147	147	147	147
Amžius	r	0,137	0,220(**)	0,144	0,062	-0,008	0,026
	p	0,099	0,007	0,081	0,458	0,924	0,757
	N	147	147	147	147	147	147
Stažas	r	0,117	0,341(**)	0,230(**)	0,117	-0,002	0,020
	p	0,158	0,000	0,005	0,160	0,979	0,814
	N	147	147	147	147	147	147
Išsilavinimas	r	0,174(*)	0,208(*)	0,074	-0,035	-0,042	-0,013
	p	0,035	0,011	0,376	0,676	0,615	0,874
	N	147	147	147	147	147	147

*- patikimumo lygmuo, kai $p < 0,05$
**- patikimumo lygmuo, kai $p < 0,01$

Tarp lyties ir atsakomybės vertinimo nustatyta teigiama silpna statistiškai patikima koreliacija, kuri rodo, kad moterys respondentai aukščiau įvertina atsakomybę (6).

Tarp amžiaus ir realumo pozicijos taip pat nustatyta teigiama silpna statistiškai patikima koreliacija, kuri rodo, kad vyresni respondentai aukščiau įvertina realumo poziciją (2).

Tarp stažo ir realumo bei kompetentingumo pozicijų nustatytos teigiamos silpnos statistiškai patikimos koreliacijos, kurios rodo, kad kuo didesnis respondentų stažas, tuo aukščiau yra įvertinamos realumo bei kompetentingumo pozicijos (2, 3). Tai parodo, kad vyresni, turintys didesnę darbo patirtį respondentai mano, jog jų mokykla yra realiai pasirengusi įgyvendinti strategiją ir šiam tikslui turimi pakankamai kompetentingi žmogiškieji ištekliai.

Tarp išsilavinimo ir operatyvumo bei realumo pozicijų nustatytos teigiamos silpnos statistiškai patikimos koreliacijos, kurios rodo, kad universitetinį išsilavinimą turintys respondentai aukščiau įvertina realumo bei operatyvumo pozicijas (1, 2).

Siekta nustatyti, *kokio tipo strategijos yra įgyvendinamos mokyklose*:

1. Mokyklos vystymo strategija;
2. Mokyklos veiklos strategija;
3. Mokyklos organizacinio vystymo strategija;
4. Konkrečių veiklų strategijos;

5. Funkcinių veiklų strategijos

Kaip rodo grafikas (žr. 7 priedą), vadovų ir mokytojų nuomonės labai panašios — pati populiariausia yra mokyklos veiklos strategija. Mažiausiai populiari funkcinių veiklų strategija. Tai leidžia daryti išvadą, kad mokyklose dažniausiai kuriamos veiklos strategijos, priklausančios pakankamai aukštam — trečiajam hierarchiniam lygiui; jos tikslas pasiekti mokyklos visuminės veiklos naujos kokybės[1].

Strategijos kontrolės ir vertinimo sistemos efektyvumas pateikiamas 8 priede.

74 proc. vadovų ir 51 proc. apklaustų mokytojų nurodo, kad kontrolės ir vertinimo sistema jų mokyklose yra neefektyvi. Tik penktadalis vadovų (21 proc.) ir trečdalis mokytojų (32 proc.) mano, kad jų mokyklose įdiegta efektyvi kontrolės ir vertinimo sistema. Taigi, mokyklose silpnai išvystyta strateginė kontrolė ir vertinimas, nors būtent ši priemonė leidžia įvertinti strategijos diegimo sėkmingumą, rezultatyvumą ir efektyvumą, nustatyti nukrypimus bei numatyti pasikeitimus[2].

Nustatyta, kaip įtakoja demografiniai rodikliai kontrolės ir vertinimo sistemos vertinimo tendencijas (žr. 17 lentelę).

17 lentelė

Demografiniai rodikliai	Dydžiai	P
Stažas	r	0,169(*)
	p	0,041
	N	147
Išsilavinimas	r	0,206(*)
	p	0,012
	N	147

*- patikimumo lygmuo, kai $p < 0,05$
**- patikimumo lygmuo, kai $p < 0,01$

Kaip matyti iš 17 lentelės, nustatytas silpnas teigiamas statistiškai patikimas ryšys, rodantis, kad kuo didesnis stažas, tuo aukščiau yra įvertinama kontrolės ir vertinimo sistema.

Taip pat nustatytas silpnas teigiamas statistiškai patikimas ryšys, rodantis, kad aukščiau kontrolės ir vertinimo sistemą įvertina respondentai, turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą.

Apklausos metu nustatyta, *kokios svarbiausios mokyklų problemos, trukdančios sėkmingesniam strategijos įgyvendinimui.* Vertinimui buvo pateiktos problemos:

[1] Jucevičius R., Jucevičienė P., Janiūnaitė B. ir kt. Mokyklos strategija: strateginio vystymo vadovas. – Kaunas: Žinių visuomenės institutas, 2003, p. 27, 31.
[2] Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas: monografija. – Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998, p. 351.

kvalifikacijos trūkumas; valdymas ir jo kokybė; žemi mokymosi pasiekimai; ištekliai; pagalba mokiniams; organizacijos kultūra; edukacinė ir kita mokyklos veikla; mokyklos įvaizdis ir reprezentatyvumas; darbuotojų kompetencija; mokyklos konkurencingumas.

18 lentelė

Problemų vertinimo palyginimas

Nr.	Problemos	Grupė (1) grupė (2)	N(1) N(2)	x(1) x(2)	σ (1) σ(2)	T- testo rezultatai			
						T	df	p	*
1	Kvalifikacijos trūkumas	Vadovai	19	3,68	1,20	0,519	145	0,604	
		Mokytojai	128	3,54	1,05				
2	Valdymas ir jo kokybė	Vadovai	19	4,21	0,97	0,938	145	0,350	
		Mokytojai	128	3,96	1,09				
3	Žemi mokymosi pasiekimai	Vadovai	19	3,42	1,16	1,396	145	0,165	
		Mokytojai	128	3,04	1,07				
4	Ištekliai	Vadovai	19	4,10	0,99	2,942	145	0,004	**
		Mokytojai	128	3,37	1,01				
5	Pagalba mokiniams	Vadovai	19	3,89	1,14	3,288	145	0,001	**
		Mokytojai	128	3,04	1,03				
6	Organizacijos kultūra	Vadovai	19	3,94	0,84	2,484	145	0,014	*
		Mokytojai	128	3,35	0,91				
7	Edukacinė ir kita mokyklos veikla	Vadovai	19	3,89	0,93	3,081	145	0,002	**
		Mokytojai	128	3,17	0,95				
8	Mokyklos įvaizdis ir reprezentatyvumas	Vadovai	19	3,73	1,19	1,586	145	0,115	
		Mokytojai	128	3,32	1,04				
9	Darbuotojų kompetencija	Vadovai	19	4,15	0,89	1,332	145	0,185	
		Mokytojai	128	3,80	1,10				
10	Mokyklos konkurencingumas	Vadovai	19	3,78	1,13	1,764	145	0,080	
		Mokytojai	128	3,35	0,96				

*- patikimumo lygmuo, kai $p < 0,05$
**- patikimumo lygmuo, kai $p < 0,01$

Didžiausią problemą vadovai ir mokytojai nurodo pozicijoje „valdymas ir jo kokybė“.

Nustatyti statistiškai patikimi skirtumai vertinant išteklių, pagalbos mokiniams, organizacijos kultūros ir edukacinės ir kitos mokyklos veiklos problems: vadovai šias pozicijas vertina kiek aukščiau.

Mažiausiai rūpesčių kelianti problema, anot vadovų, yra žemi mokymosi pasiekimai; anot mokytojų, — yra pagalba mokiniams ir žemi mokymosi pasiekimai.

Mažiausias vadovų ir mokytojų nuomonių skirtumas stebimas pozicijoje „kvalifikacijos trūkumas“.

19 lentelė

Demografinių rodiklių įtaka problemų vertinimui

Demografiniai rodikliai		1	2	3	4	5	6	7
Amžius	r	-0,175(*)	-0,086	0,167(*)	0,146	0,189(*)	0,021	-0,017
	p	0,034	0,299	0,043	0,077	0,022	0,805	0,838
	N	147	147	147	147	147	147	147
Stažas	r	-0,164(*)	-0,110	0,172(*)	0,064	0,084	-0,084	-0,104
	p	0,048	0,185	0,037	0,443	0,313	0,312	0,212
	N	147	147	147	147	147	147	147
Kvalifikacija	r	-0,219(**)	-0,116	0,018	0,060	0,111	0,038	0,009
	p	0,008	0,163	0,833	0,473	0,179	0,650	0,909
	N	147	147	147	147	147	147	147

*- patikimumo lygmuo, kai $p < 0,05$
**- patikimumo lygmuo, kai $p < 0,01$

19 lentelėje pateikta informacija parodo, kad nustatyta neigiama silpna koreliacija tarp amžiaus ir kvalifikacijos trūkumo kaip problemos įvertinimo, kuri rodo, kad didėjant amžiui, mažėja kvalifikacijos trūkumo kaip problemos įvertinimas (1).

Tuo tarpu didėjant amžiui didėja ir tokių problemų aktualumas, kaip žemi mokymosi pasiekimai bei ištekliai (3, 4).

Tas pats pasakytina ir apie darbo stažą: kuo didenis darbo stažas, tuo aktualesnė problema tampa žemi mokymosi pasiekimai (3). Mokyklų vidaus audito tyrimas taip pat rodo, kad mokymosi pasiekimams skiriama palyginti mažai dėmesio[1]. Tačiau, viena iš visuotinės kokybės vadybos nuostatų — dėmesio sutelkiamas į klientų lūkesčių ir poreikių tenkinimą[2].

Kuo aukštesnė kvalifikacija, tuo mažesnė problema yra kvalifikacijos trūkumas. Akivaizdu, jog vyresnio amžiaus respondentams, turintiems aukštesnę kvalifikacijos kategoriją, ši problema ne tiek aktuali (1).

Išnagrinėjus strategijos įgyvendinimą ir kontrolės veiksmingumą prieinama išvados:

1. Mokyklų pasirengimas įgyvendinti strategiją labiausiai išryškėjęs atsakomybės atžvilgiu.

2. Tarp įgyvendinamų strategijų tipų, populiariausia yra veiklos strategija. Aukščiausio lygmens strategija — vystymo strategija praktiškai neįgyvendinama.

3. Didžiausia problema, trukdanti sėkmingam strategijos įgyvendinimui yra valdymas ir jo kokybė.

4. Mokyklose silpnai išvystyta strateginė kontrolė ir vertinimas.

---

[1] Pirmieji mokyklų audito rezultatai: ką tobulinti? — [žiūrėta 2007-02-10]. — Internete: <http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/pr_analize/VA%20rezultatai.pdf>

[2] Ališauskas R. (2005). Pažink save: trys klausimai kiekvienam. Kn.: Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika. — Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, p. 4-7.

2.2.4. Strategiškai valdomos organizacijos bruožų paplitimas bei vadybinio potencialo vertinimas

Strategiškai valdomos organizacijos bruožų paplitimas bei vadybinio potencialo, sprendžiant svarbius mokyklos uždavinius, vertinimas pavaizduotas 9 priede.

Grafikas rodo, kad vadovai aukščiausiai įvertino sugebėjimą spręsti problemines situacijas, o mokytojai — strateginį planavimą.

Vadovai kaip mažiausiai išvystytą nurodė sugebėjimą identifikuoti riziką ir tinkamai toleruoti nesekmes, o mokytojai — kontrolės sistemą, pagrįsta pasitikėjimu ir atvirumu. Taigi, dar kartą pasitvirtina išvada, kad kontrolės sistema – silna mokyklos veiklos grandis.

Tyrimo metu respondentų paprašyta įvertinti *mokyklos vadybinį potencialą sprendžiant mokyklos uždavinius* (žr. 10 predą).

Kaip matyti iš 5 priedo, aukščiausiai vadovai įvertino uždavinius „aiški, unikali, reali ir įtaigi misija“ bei „veiksmai numatomi, gera ateities perspektyva“. Mokytojai aukščiausiai įvertino uždavinį „bendra aiškiai suformuota vizija“.

Vadovai žemiausiai įvertino uždavinį „siekiant konkurencinio pranašumo, daug dėmesio skiriama marketingui“, mokytojai — uždavinį „siekiant ambicingų tikslų, stengiamasi surasti papildomas galimybes ir trūkstamus resursus“.

Labiausiai vadovų ir mokytojų vertinimai sutampa pozicijoje „akcentuojama specializacija arba diversifikacija (įvairovė)“.

Ištyrus strategiškai valdomos organizacijos bruožų paplitimą bei vadybinio potencialo galimybes, nustatyta, kad:

1. Geriausiai mokyklose paplitę šie strategiškai valdomos organizacijos bruožai: sugebėjimas spręsti problemines situacijas ir strateginis planavimas, silpniausiai — sugebėjimas identifikuoti riziką ir tinkamai toleruoti nesekmes ir kontrolės sistema, pagrįsta pasitikėjimu ir atvirumu.

2. Vadybinio potencialo išplėtojimo atžvilgiu, sprendžiant mokyklos strateginius uždavinius, aukščiausiame lygyje yra misija ir perspektyvų numatymas, žemiausiame — konkurencinis pranašumas, marketingas bei papildomų išteklių, viršijančių galimybes, ieškojimas.

2.2.5. Strateginio valdymo tendencijos

Siekiant išsiaiškinti strateginio valdymo tendencijas, ištirtas strateginio valdymo elementų paplitimo vertinimas, dalyvavimas mokyklos valdyme, priemonės, naudojamos strateginei analizei pasiruošti, strateginės analizės tipo bei strateginio plano komponentų tarpusavio dermės įvertinimas.

Apklausos metu nustatyta, kiek *paplitę šie strateginio valdymo elementai:* strateginė analizė; išteklių paieška; organizacinio potencialo vystymas; strategijos kontrolė.

Rezultatai pateikiama 20 lentelėje.

20 lentelė

Strateginio valdymo elementų vertinimo palyginimai

Nr.	Strateginio valdymo elementai	Grupė (1) grupė (2)	N(1) N(2)	x(1) x(2)	σ (1) σ(2)	T- testo rezultatai			
						T	df	p	*
1.	Strateginė analizė	Vadovai	19	4,42	0,60	4,732	145	0,000	**
		Mokytojai	128	3,45	0,85				
2.	Išteklių paieška	Vadovai	19	4,15	1,06	4,189	145	0,000	**
		Mokytojai	128	3,19	0,91				
3.	Organizacinio potencialo ugdymas	Vadovai	19	4,00	0,74	3,040	145	0,003	**
		Mokytojai	128	3,35	0,88				
4.	Strategijos kontrolė	Vadovai	19	3,05	0,97	-0,655	145	0,514	
		Mokytojai	128	3,22	1,09				

*- patikimumo lygmuo, kai $p < 0,05$
**- patikimumo lygmuo, kai $p < 0,01$

Aukščiausias vadovų ir mokytojų įvertinimas stebimas pozicijoje „strateginė analizė“ Skirtumas yra statistiškai patikimas aukštame patikimumo lygmenyje, nes $p = 0,00$ ($p < 0,01$);

Nustatyti ir kiti statistiškai patikimi skirtumai vertinant tokius strateginio valdymo elementus, kaip išteklių paieška, organizacinio potencialo ugdymas.

Vadovai žemiausiai įvertino strategijos kontrolę, mokytojai — išteklių paiešką. Vadovų ir mokytojų nuomonės labiausiai sutampa vertinant strategijos kontrolę.

Taigi, silpniausiai mokyklose išvystyti tokie strateginio valdymo elementai, kaip strategijos analizė ir išteklių paieška. Tačiau nuo to, kaip sugeba mokykla atlikti strateginę analizę (aptikti atsirandančias galimybes ir jas panaudoti, taip pat – pastebėti kylančias grėsmes ir jų išvengti), priklauso jos sėkmė, o nuo išteklių analizė ir jų paieškos priklauso, kaip sėkmingai mokykla sugeba realizuoti pasirinktą strategiją[1].

[1] Jucevičius R., Jucevičienė P., Janiūnaitė B. ir kt. Mokyklos strategija: strateginio vystymo vadovas. — Kaunas: Žinių visuomenės institutas, 2003, p. 60.

Taip pat ištirta, kaip respondentai dalyvauja mokyklos valdyme (žr. 11 priedą).

Kaip rodo grafikas (13 pav.), 68 proc. vadovų nurodo, kad yra šios veiklos iniciatoriai. Taip manančių mokytojų yra tik 2 proc. 32 proc. vadovų ir 45 proc. mokytojų dalyvauja pakankamai aktyviai. 48 proc. mokytojų dalyvauja tik posėdžiuose, 5 proc. mokytojų mokyklos valdymu nesidomi.

Taigi, mokytojų dalyvavimas mokyklos valdyme nėra aktyvus. Nors žmonių aktyvumas yra vienas iš strateginio valdymo sėkmingumą lemiančių veiksnių[1].

Tyrimu nustatyta, *kokios priemonės naudojamos strateginei analizei paruošti*: pasitelkiama mokytojų, vadovų pagalba; sutelkiama visa bendruomenė; pasitelkiama mokslininkų pagalba; pasitelkiami nepriklausomi ekspertai.

Grafikas demonstruoja (žr. 12 priedą), kad 58 proc. vadovų ir 66 proc. mokytojų, dalyvavusių apklausoje, nurodė, kad strateginei analizei paruošti pasitelkiama mokytojų, vadovų pagalba, 32 proc. vadovų ir 30 proc. mokytojų teigia, kad sutelkiama visa bendruomenė. 5 proc. vadovų nurodo pasitelkia į pagalbą mokslininkus, 2 proc. mokytojų — nepriklausomus ekspertus.

Taigi, daroma išvada, kad strateginei analizei paruošti pasitelkiama įvairių interesų grupių, iš kurių pagrindinės yra vadovai, mokytojai, pagalba.

Respondentai įvertino *Mokykloje atliekamas strateginės analizės rūšis.* Vertinimui pateikto šios rūšis: vidaus auditas; PEST analizė; mokyklos veiklos sąlygos; konkurencinė aplinka; netolygumų analizė; įtakos grupių analizė; išteklių analizė; SSGG (SWOT) analizė; strateginių alternatyvų analizė (žr. 21 lentelę).

Kaip vadovų, taip ir mokytojų nuomone, dažniausiai mokyklose naudojamas vidaus auditas.

Nustatyti statistiškai patikimi skirtumai vertinant strateginės analizės tipus: PEST analizė, konkurencinė aplinka, netolygumų analizė, SWOT (SSGG) analizė, strateginių alternatyvų analizė.

---

[1] Stoškus S., Beržinskienė D. Pokyčių valdymas. — Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2005, p. 121.

21 lentelė

Strateginės analizės tipų vertinimo palyginimai

Nr.	Strateginės analizės tipai	Grupė (1) grupė (2)	N(1) N(2)	x(1) x(2)	σ (1) σ(2)	T- testo rezultatai			
						T	df	P	*
1.	Vidaus auditas	Vadovai	19	4,89	0,31	0,596	145	0,552	
		Mokytojai	128	4,82	0,47				
2.	PEST analizė	Vadovai	19	2,57	1,16	-2,935	145	0,004	**
		Mokytojai	128	3,23	0,86				
3.	Mokyklos veiklos sąlygos	Vadovai	19	3,78	1,18	0,714	145	0,476	
		Mokytojai	128	3,59	1,10				
4.	Konkurencinė aplinka	Vadovai	19	2,63	1,11	-2,297	145	0,023	*
		Mokytojai	128	3,19	0,98				
5.	Netolygumų analizė	Vadovai	19	2,15	1,21	-2,902	145	0,004	**
		Mokytojai	128	2,81	0,86				
6.	Įtakos grupių analizė	Vadovai	19	2,36	1,57	-1,531	145	0,128	
		Mokytojai	128	2,74	0,88				
7.	Išteklių analizė	Vadovai	19	3,57	1,16	1,676	145	0,096	
		Mokytojai	128	3,14	1,04				
8.	SSGG (SWOT) analizė	Vadovai	19	3,84	1,42	2,329	145	0,021	*
		Mokytojai	128	3,25	0,94				
9.	Strateginių alternatyvų analizė	Vadovai	19	2,21	1,22	-2,169	145	0,032	*
		Mokytojai	128	2,77	1,02				

*- patikimumo lygmuo, kai $p < 0,05$
**- patikimumo lygmuo, kai $p < 0,01$

Mažiausiai vadovų vertinama netolygumų analizė; mokytojų — įtakos grupių analizė.

Mažiausias nuomonių skirtumas stebimas pozicijoje vidaus auditas.

Prieita išvados, kad mokykloms būdinga strateginės analizės įvairovė, tačiau per mažai dėmesio skiriama viena iš svarbių strateginės analizės elementui — įtakos (interesų) grupių analizei, kurios tikslas išsiaiškinti, kokios yra ar bus įtakos grupės, kokie jų lūkesčiai ir poveikis[1].

Aptariant strateginio valdymo tendencijas, galima teigti, kad:

1. Iš strateginio valdymo elementų, mokyklose geriausiai išplėtota strateginė analizė, blogiuasiai — strategijos kontrolė ir išteklių paiešką.

2. Aktyviausi mokyklos valdymo dalyviai vadovai, tačiau pusė mokytojų — pasyvūs.

3. Strateginei analizei paruošti pasitelkiama įvairių interesų grupių, iš kurių pagrindinės yra vadovai, mokytojai, pagalba. Tačiau bendruomenė į šį procesą įtraukta per mažai.

4. Iš strateginės analizės tipų dažniausiai atliekamas vidaus auditas, per mažai dėmesio skiriama viena iš svarbių strateginės analizės elementui — įtakos (interesų) grupių analizei.

---

[1] Jucevičius R., Jucevičienė P., Janiūnaitė B. ir kt. Mokyklos strategija: strateginio vystymo vadovas. — Kaunas: Žinių visuomenės institutas, 2003, p. 104.

IŠVADOS

1. Išanalizavus strateginio valdymo klausimą, mokyklos strateginio valdymo mokykloje problemą bei mokyklos sėkmės sampratą mokslinėje vadybinėje ir edukologinėje literatūroje bei švietimą reglamentuojančiuose dokumentuose, nustatyta:

◊ Strateginis valdymas — socialinio valdymo efektyviausia rūšis, kurios esmė — organizacijoje vykstančių procesų veiksmingas ir racionalus reguliavimas ir tvarkymas, siekiant kuo geresnio rezultato.

◊ Strateginio valdymo nuostatų diegimas Lietuvos švietimo sistemoje atliepia naujus valstybei ir nacionaliniam švietimui iškeltus kokybės iššūkis.

◊ Mokyklose dažnai yra taikomas tobulinimo ar plėtros planavimas, tačiau strateginis valdymas kaip sistema dar nėra pilnai įdiegtas. Strateginio valdymo diegimas mokykloje užtikrina mokyklos veiklos efektyvumą, darnų vystymąsi ir veiklos kokybę rodiklių ir veiksnių.

◊ Mokyklos strateginis valdymas skiriasi nuo verslo įmonių strateginio valdymo veiklos objektu, „produkcija“ ir sąlygiškumu.

2. Strateginio valdymo ir institucijos sėkmės sąryšio Visagino savivaldybės mokyklose atlikto tyrimo pagalba nustatytos šios pagrindinės strategijos rengimo, įgyvendinimo ir analizės tendencijos:

◊ Mokyklose atliekami strategijos rengimo žingsniai, tarp kurių populiariausias yra darbo tikslų formulavimas, mažiausiai naudojamas išteklių numatymas.

◊ Aktyviausi strategijos rengėjai ir pagrindiniai sprendimų, susijusius su strategijos kūrimu iniciatoriai — mokyklų vadovai. Mokytojų dalyvavimas mokyklos valdymo procesuose nėra pakankamai aktyvūs: beveik 50 proc. respondentų pasyviai dalyvauja šiuose procesuose.

◊ Strateginei analizei paruošti pasitelkiama įvairių interesų grupių, iš kurių pagrindinės yra vadovai, mokytojai. Tačiau bendruomenė į šį procesą įtraukta per mažai.

◊ Iš strateginės analizės tipų dažniausiai atliekamas vidaus auditas; retai atliekama konkurencinės aplinkos, įtakos grupių, išteklių analizė.

◊ Mokyklose dažniausiai yra įgyvendinama veiklos strategija. Aukščiausio lygmens strategija — vystymo strategija praktiškai neįgyvendinama.

◊ Į strategijos rengimą ir strateginės analizės procesą per mažai įtraukiami bendruomenė bei socialiniai partneriai.

◊ Mokytojai nepakankamai gerai žino mokyklos strateginį planą: 50 proc. apklaustųjų susipažinę tik dalinai.

3. Ištirus strategijos įgyvendinimo ir kontrolės veiksmingumą, nustatytos šios problemos:

◊ Strateginės kontrolės ir vertinimo sistema mokyklose silpnai išvystyta ir ji nėra efektyvi: tai nurodo 74 proc. apklaustų vadovų ir 51 proc. mokytojų.

◊ Didžiausia problema, trukdanti sėkmingam strategijos įgyvendinimui, yra valdymas ir jo kokybė.

4. Tyrimo pagalba Visagino savivaldybės mokyklose išryškinti šie strategiškai valdomos organizacijos bruožai bei vadovų ir mokytojų vadybinį potencialas:

◊ Geriausiai mokyklose paplitę šie strategiškai valdomos organizacijos bruožai: sugebėjimas spręsti problemines situacijas ir strateginis planavimas, silpniausiai — sugebėjimas identifikuoti riziką ir tinkamai toleruoti nesekmes bei kontrolės sistema.

◊ Iš strateginio valdymo elementų, mokyklose geriausiai išplėtota strateginė analizė, silpniausiai — strategijos kontrolė ir išteklių paiešką.

◊ Vadybinio potencialo išplėtojimo atžvilgiu, sprendžiant mokyklos strateginius uždavinius, aukščiausiame lygyje yra misija ir perspektyvų numatymas, žemiausiame — konkurencinis pranašumas, marketingas bei papildomų išteklių paieška.

5. Vadybinės, edukologinės literatūros šaltinių bei švietimo dokumentų analizė patvirtino tyrime iškeltą hipotezę, kad mokyklos strateginis valdymas sąlygoja kryptingą bendrosios organizacijos strategijos kūrimą, efektyvų organizacijos tobulinimą bei nulemia jos sėkmę. Tyrimo rezultatai parodė abipusį ryšį taip strategiškai valdomos organizacijos bruožų išsivystymo Visagino mokyklose vertinimo ir problemų, trukdančių sėkmingesniam strategijos įgyvendinimui, išryškinimo. Žemas strategijos analizės, rengimo, įgyvendinimo tendencijas ir kontrolės veiksmingumo atskirų aspektų vertinimas paaiškina tai, kad didžiausia mokyklos tobulėjimo ir sėkmingo strategijos įgyvendinimo problema įvardijamas valdymas ir jo kokybė.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima konstatuoti, kad Visagino mokyklose išvystyti atskiri strateginio valdymo elementai ir bruožai. Tačiau strateginio valdymo sistemos dar nesukurta. Pagrindinės problemos: nepakankamas dėmesys įstaigos kultūros ir vertybių puoselėjimui bei konkurencingumo didinimui, nepakankamas bendruomenės potencialo įtraukimas, nėra aiškios išteklių valdymo politikos, silpnai išvystyta strategijos įgyvendinimo kontrolės ir vertinimo sistema.

REKOMENDACIJOS

Vadovaujantis Strateginio valdymo ir institucijos sėkmės sąryšio Visagino savivaldybės mokyklose tyrimu ir jo rezultatais, rekomenduojama:

1. *Mokyklų vadovams:*

1.1. siekiant efektyvaus strateginio valdymo sistemos diegimo, reikia diegti naujus bendruomenės narių įtraukimo mokyklos valdymo procesus, motyvavimo bendrai veiklai ir jų iniciatyvų skatinimo formas ir būdus;

1.2. inicijuoti naujas mokyklos uždavinių sprendimo formas, panaudojant įvairių kūrybinių, idėjų generavimo darbo grupių, komandų potencialą.

1.3. kuriant ir įgyvendinant mokyklos strategijas, rengiant strateginius planus, numatyti tinkamas ir aiškias strateginės kontrolės priemones.

2. *Metodinėms grupėms, metodinėms taryboms, kvalifikacijos tobulinimo institucijoms:* sukurti ir įgyvendinti personalo šiuolaikinių vadybinių kompetencijų strateginio valdymo srityje ugdymo bei kvalifikacijos tobulinimo tikslines programas.

3. *Mokyklų taryboms, mokytojų taryboms:* priimti bendrus susitarimus dėl strateginio valdymo politikos technologijų parinkimo ir pritaikymo mokykloje, atsižvelgus į mokyklos pasiekimus ir bendruomenės narių poreikius, taip pat - dėl vertybių sistemos, mokyklos efektyvumo veiksnių ir siekiamo kokybės modelio.

4. *Švietimo ir mokslo ministerijai, savivaldybių administracijos švietimo padaliniams:*

4.1. strateginiuose dokumentuose numatyti priemones vadovų išteklių valdymo, mokyklų marketingo, strateginio valdymo šiuolaikinėms kompetencijoms įgyti ir tobulinti.

4.2. sukurti strategijos įgyvendinimo kontrolės ir vertinimo rekomendacijas ir modelius.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Ališauskas R. (2005). Pažink save: trys klausimai kiekvienam. Kn.: Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika. — Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, p. 4-7.
2. Ališauskas R. Švietimo reformos įgyvendinimo modeliavimas Lietuvoje. Informacinis leidinys „Švietimo naujienos“. 2003, Nr. 20 (75).
3. Ališauskas R., Dukynaitė R. (2004). Strateginio mokyklos valdymo elementai. Vien Saulės negana. Kn.: Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. III dalis. — Molėtai: Molėtų švietimo centras, p. 119-126.
4. Ansoff. Ciorporate Strategy: An Anlitycal Approach tu Business Policy for Growth and Expansion. — N. Y.: McGrow-Hill, 1965.
5. Arimavičiūtė M. Savivaldos institucijų strateginių planų rengimo ir jų įgyvendinimo tyrimai // Viešoji politika ir administravimas. 2004. Nr. 8.
6. Bagdonienė L., Bagdonas E., Kazlauskienė E ir kt. Organizacijų vadyba. — Kaunas: Technologija, 2005.
7. Barczyk C. C. Visuotinės kokybės vadyba. — Vilnius: Technika, 1998.
8. Boisot M. „Preparing for tobulence“, in Developing strategic Thought, B. Garratt (ed.). — London: McGraw-Hill, 1995.
9. Butkus F.S. Organizacijos ir vadyba. — Vilnius, 1996.
10. Gaškienė A. Verslo planavimas. — Vilnius, 1998.
11. Dabartinis lietuvių kalbos žodynas, p. 902.
12. Dalin P., Rolff H. – G. Mokyklos kultūros kaita. — Vilnius: Tyto alba, 1999.
13. Davies B., Ellison L. Naujoji strateginė kryptis ir mokyklos plėtra. Mokyklos tobulinimo planavimo pagrindai. — Vilnius, 2006.
14. Drucker P. F. Management: tasks, responsibilities, practices. — N. Y.: Haper&Row 1974.
15. Fidler B. Strateginis mokyklos plėtros valdymas. Vadovavimas mokyklos tobulinimo strategijai. — Vilnius: Žara, 2006.
16. Fullan M. Leading in a Culture of Change. — San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
17. Fullan M. Pokyčių jėgos. Vilnius: Tyto alba, 1998.
18. Hopkins D., Ainscow M., West M. Kaita ir mokyklos tobulinimas. — Vilnius: Tyto alba, 1998.
19. James A.F., Stoner R Vadyba. — Kaunas, 1999.

20. Jančiauskas E. Strateginio planavimo ypatumai viešajame sektoriuje // Viešojo sektoriaus institucijų administravimas / Atsak. red. S. Puškorius. — Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2002.
21. Jucevičius R., Jucevičienė P., Jankūnaitė B. Ir kt. Mokyklos strategija. — Kaunas: Žinių visuomenės institutas, 2003.
22. Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas.— Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998.
23. Kardelis A. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. — Šiauliai: Lucilijus, 2005.
24. Kasiulis J., Barvydienė V. Vadovavimo psichologija. — Kaunas: Technologija, 2005.
25. Kvedaravičius J. Vadybos turinys ir Lietuvos vadybinė situacija // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. - Nr.1 (1995), p. 61-76.
26. Liker J. K. „Toyota“ sėkmės kelias. — Kaunas: „Smaltijos“ leidykla, 2006.
27. Lietuvos švietimo koncepcija [parengė: M. Lukšienė ... et al.]. — Vilnius: Leidybos centras, 1992.
28. LR Švietimo įstatymas // Valstybės žinios, 1991, Nr. 23-593, 1998, Nr. 67-1940, 2003, Nr. 63- 2853.
29. LR Seimo 2002 m. lapkričio 12 d. nutarimas Nr. IX-1187 „Dėl Valstybės ilgalaikės raidos strategijos“, Valstybės žinios,2002-11-27, Nr. 113-5029. – [žiūrėta 2006-08-17]. — Internete: < http://www3.lrs.lt/cgi-bin/getfmt?C1=e&C2=193888 >.
30. LR Vyriausybės 2003 m. rugsėjo 11 d. nutarimas Nr. 1160 „Dėl Nacionalinės darnaus vystymosi strategijos patvirtinimo ir įgyvendinimo“, Valstybės žinios, 2003-09-19, Nr. 89-4029. — [žiūrėta 2006-08-17]. — Internetą: < http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=217644 >.
31. Martinkus, B. Verslininkystė: mokymo priemonė. — Vilnius, 1999.
32. Mintzberg H., Waters. J. A.. Of strategies, deliberate and emergent // Strategic management journal 6, p. 934-948.
33. Mikoliūnienė V. Vadybos abėcėlė praktinėje pedagogo veikloje. — Vilnius: Pedagogų profesinės raidos centras, 2002.
34. Nacionalinė Lisabonos strategijos įgyvendinimo programa. — [žiūrėta 2007-02-10]. – Internete: <http://www3.lrs.lt/cgi-bin/getfmt?C1=e&C2=266311>.
35. Palubinskas G., T. Strateginio planavimo procesas. — Vilnius, 1997.
36. Pirmieji mokyklų vidaus audito rezultatai: ką tobulinti? — [žiūrėta 2006-09-08]. — Internete: < http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/pr_analize/VA%20rezultatai.pdf >.

37. Raipa A. Viešojo administravimo efektyvumo turinys// Viešojo administravimo efektyvumas: monografija/ Atsak. Red. A. Raipa. — Kaunas, 2001. p. 8-34.

38. Seilius A. Organizacijų tobulinimo vadyba. — Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 1998.

39. Seilius A. Vadovavimas sprendimų priėmimo procesui. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2001.

40. Stoškus S., Beržinskienė D. Pokyčių valdymas. — Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2005.

41. Strateginio planavimo metodika // Valstybės žinios, 2000, Nr. 47- 1364.

42. Švietimo vadybos įvadas: vadovėlis / atsak. redakt. N. Večkienė. — Kaunas: Technologija, 1996.

43. Valstybės ilgalaikės raidos strategija. — [žiūrėta 2006-08-26]. — Internete: <http://www.lrv.lt/main.php? cat=303&gr=1&d=3003>.

44. Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatos. — [žiūrėta 2006-05-08]. — Internete <http://www.smm.lt/kiti/ strategija2003-12.doc>.

45. Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų įgyvendinimo programa. — [žiūrėta 20061015] — Internete: <http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/nutarimai/2005-01-24-82.htm>.

46. Vasiliauskas A. Strateginis valdymas. — Kaunas: Technologija, 2005.

47. Taylor F. W. Moksliniai valdymo principai. — Vilnius: Eugrimas, 2005.

48. Targamadzė V. Švietimo vadyba: efektyvumas, struktūra, valdymas, strategija, konfliktai: Mokomoji knyga. —Klaipėda: KU leidykla, 2001.

49. Želvys R. Švietimo vadyba Lietuvoje ir svetur // Švietimo studijos 4. — Vilnius: Solertija, 1997.

50. Želvys R. Švietimo vadyba ir kaita. — Vilnius: Garnelis, 1999.

51. Бобков А. Стратегическое управление. — [žiūrėta 2007-03-05] – Internete: <http://www.all.mba-school.ru/cms/124/html>

52. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. — Москва: Издательский дом „Вильямс , 2001.

53. Иванов В.Н. Основы социального управления. — Мосва, 2001.

54. Ильин А. Н. Планирование на предприятии: стратегическое планирование. – Москва, 2000.

55. Мескон Н., Алберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — Москва, 2004.

SUMMARY

Žana Širokina

STRATEGIC MANAGEMENT OF SCHOOL AS THE PRECONDITION OF SUCCESS OF THE ORGANIZATION IN SELF-MANAGEMENT OF VISAGINAS

Education becomes one of priority spheres of development of our country. In XXI century education should rise on a new step of the quality corresponding needs of a society and the European standards. Today quality of education is impossible without introduction of the systems guaranteeing quality, including control systems

The purpose of research - to find out, what the situation of strategic management at school what problems of strategic management of school exist, how much actively participates in this process community of school and whether guarantees strategic management quality at success of activity of school.

The research has been done in January, 2007. 147 respondents are interrogated: 19 heads and 128 teachers of schools of formal and non-formal training of Visaginas.

At schools the various steps anticipating creation of strategy are realized. The formulation of the purposes of activity is most widespread. The basic founders of strategy - heads of schools. In creation and realization of strategy members of community and social partners insufficiently actively participate. Making of the decision heads consult on other heads, collective more often. Various working groups are insufficiently used. More often at schools short-term and strategic plans are created and take root. In visions and missions of schools almost always are such components as consumers of services of school and rendered services. The philosophy and ethical values is least reflected. The interrogated heads specify all, that well know the strategic plan of school, however 50 % of its teachers know only in general. From elements of strategic management most all at schools the strategic analysis is developed. The strategic control is insufficiently developed. The most popular at schools is strategy of the third level - strategy of activity. 74 % of heads and 51 % of teachers specify, that the monitoring system and audit at their schools is inefficient. Among the problems interfering more successful realization of strategy, the most important is management and its quality. Estimating development of strategic management at the school, heads first of all allocate ability to solve problems, teachers - strategic planning. Ability to recognize risk and failures and the monitoring system is least developed.

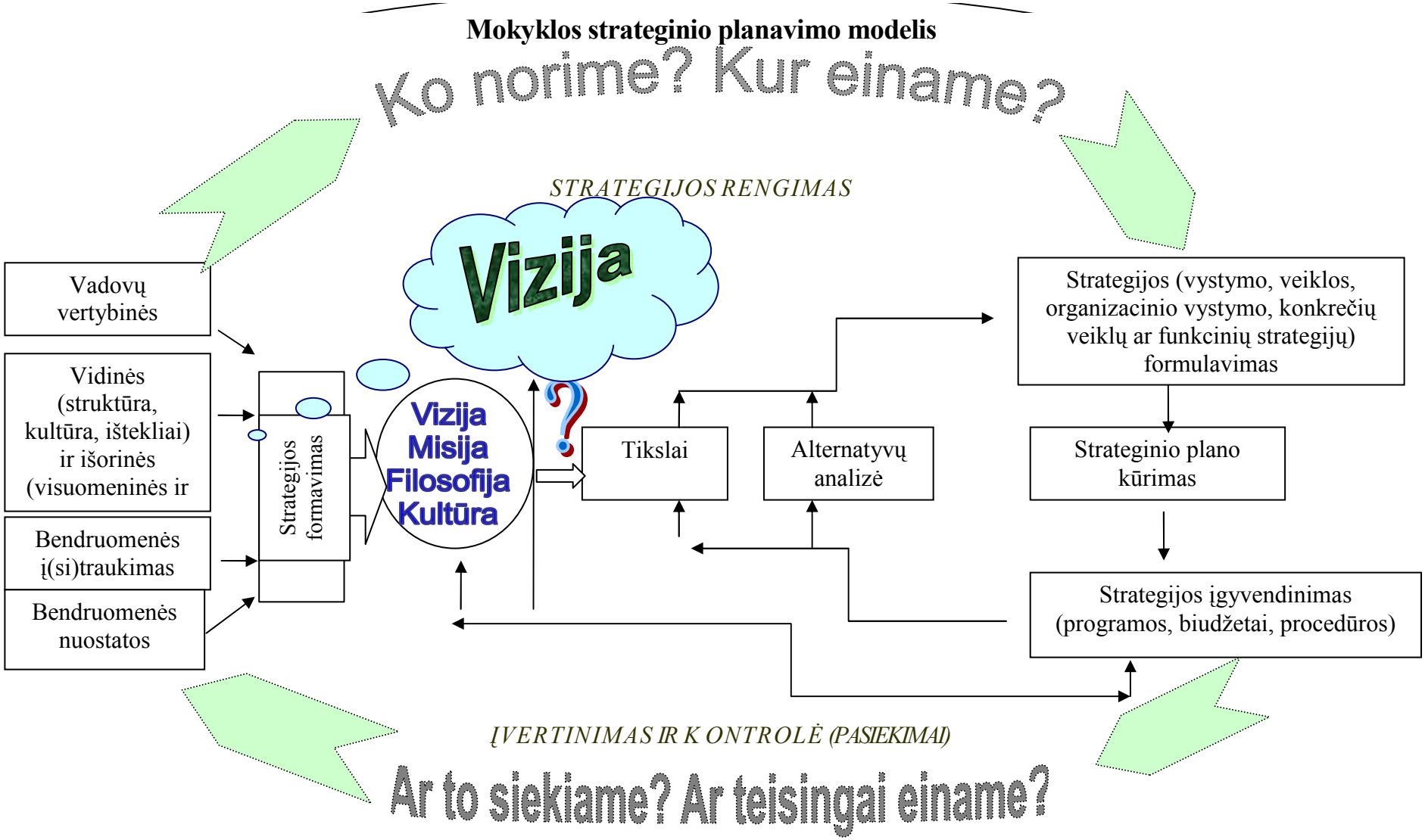
In the Master's work the following conclusions have been made. The analysis of the literature and results of research have confirmed a hypothesis of research that strategic management of school causes creation of the general strategy of the organization, its effective development and success. Low the estimation of some aspects of preparation, realization and the analysis of strategy explains that respondents name the main problem of successful introduction of strategy management and its quality. At schools of Visaginas some elements and features of strategic management are developed only. However still the system of strategic management is not created. The basic problems: insufficient attention to development of the cultural values, insufficient use of potential of community, and to increase of competitiveness, absence of clear policy of management of resources, lacks of the control and audit of realization of strategy.

Key words: teachers, the head of school, strategy, strategic management, quality of education.

PRIEDAI

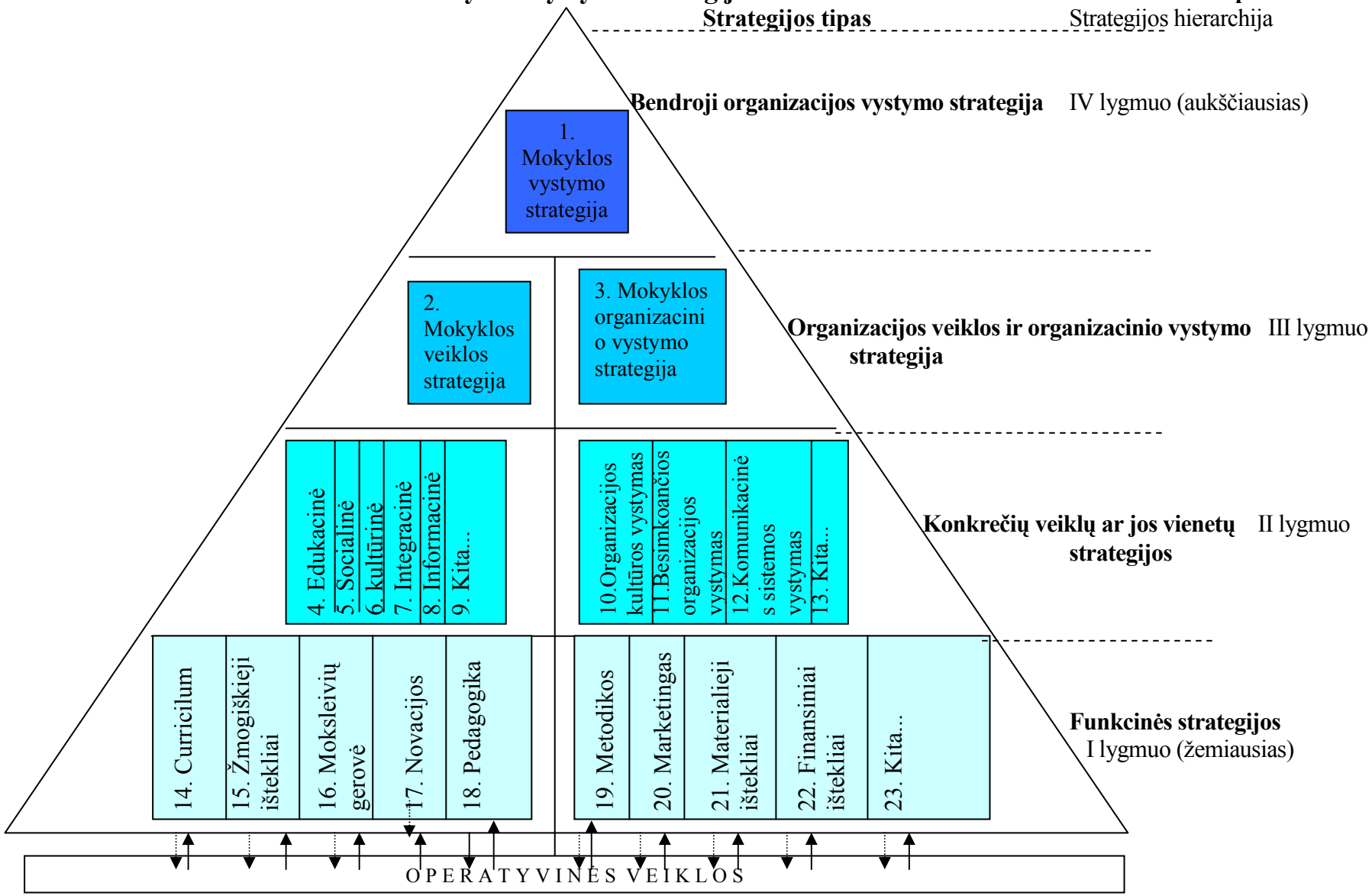
1 priedas

Mokyklos strateginio planavimo modelis



Šaltiniai:
Jucevičius R., Jucevičienė P., Janiūnaitė B. ir kt. Mokyklos strategija. — Kaunas: Žinių visuomenės institutas, 2003, p. 63;
Vasiliauskas A. Strateginis valdymas. — Kaunas: Technologija, 2005, p. 47;
Bagdonienė L., Bagdonas E., Kazlauskienė E ir kt. Organizacijų vadyba. — Kaunas: Technologija, 2005, p. 68.

Mokyklos vystymo strategija **2 priedas**



Šaltinis:
Jucevičius R., Jucevičienė P., Janiūnaitė B. ir kt. Mokyklos strategija. — Kaunas: Žinių visuomenės institutas, 2003, p. 22.

3 priedas

VILNIAUS PEDAGOGINIS UNIVERSITETAS
PEDAGOGIKOS IR PSICHOLOGIJOS FAKULTETAS
EDUKOLOGIJOS KATEDRA

ANKETA

Šiuo tyrimu siekiame išsiaiškinti strateginio valdymo situaciją Visagino savivaldybės mokyklose, ištirti mokyklos strateginio valdymo ir jos sėkmės sąsajas vertinant švietimo paslaugų kokybę.

Prašome atsakyti į kiekvieną anketoje pateiktą klausimą, pažymint langelyje labiausiai Jūsų nuomone atitinkantį to klausimo variantą. Arba atsakyti (kai prie jo palikta vietos įrašui) raštu. Gauti šio tyrimo rezultatai bus naudojami tik moksliniams tikslams, rengiant magistro darbą. Anonimiškumas ir konfidencialumas garantuotas. Iš anksto nuoširdžiai dėkoju.

A dalis

(I.)

1. Kokie žingsniai realizuojami Jūsų mokykloje ruošiantis rengti strategiją? (įvertinkite kiekvieną teiginį) :

Nr.	**Žingsniai**	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras	Nesu tinku	Visiškai nesutinku
1.	Darbo tikslų formulavimas					
2.	Išteklių numatymas					
3.	Atsakomybės paskirstymas					
4.	Darbo plano tvirtinimas					
5.	**Kita (įrašykite)_____**					

2. Kaip aktyviai dalyvauja Jūsų mokyklos strategijos kūrime mokyklos, bendruomenė, vietos gyventojai, institucijų atstovai? (įvertinkite kiekvieną teiginį):

Nr.	**Dalyviai**	Visada	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada
1.	Vadovai					
2.	Mokytojai					
3.	Kiti mokyklos darbuotojai					
4.	Metodinės ir kitos grupės					
5.	Tėvai					
6.	Mokiniai					
7.	Socialiniai partneriai					
8.	Politikai					
9.	Rėmėjai					
10.	Išoriniai konsultantai					
11.	Kiti (įrašykite)_____					

3. Kaip Jūsų mokykloje priimami sprendimai, kurie susiję su mokyklos strategija? (įvertinkite kiekvieną teiginį):

Nr.	**Sprendimų priėmimas**	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
1.	Vadovai priima sprendimą ir informuoja kitus vadovus, mokytojus					
2.	Vadovai priima sprendimą ir paaiškina, kodėl jis toks					
3.	Prieš priimdami sprendimą, vadovai pasitaria su kitais vadovais, kolektyvu					
4.	Vadovai inicijuoja sprendimus ir paveda darbo grupei jų tolesnį formavimą ir derinimą su bendruomene					
5.	Kita (parašykite)_____					

4. Kokie planai kuriami ir įgyvendinami Jūsų mokykloje? (įvertinkite kiekvieną teiginį,):

Nr.	Planų tipas	Yra	Nežinau	Nėra
1.	Strateginiai planai (3-7 m.)			
2.	Vidutinės trukmės planai (2-3 m.)			
3.	Trumpalaikiai planai (1 m.)			
4.	Operatyviniai planai (ketvirčiams, mėnesiams ir t.t.).			

5. Ar gerai žinote mokyklos strateginį planą?

- ☐ Labai gerai, nes jis yra mano kasdienio darbo dalis;
- ☐ Pakankamai gerai;
- ☐ Bendrais bruožais;
- ☐ Skaičiau, bet neatsimenu;
- ☐ Neskaičiau

(II.)

6. Kokie komponentai atsispindi Jūsų mokyklos vizijoje? (įvertinkite kiekvieną teiginį,):

Nr.	Mokyklos vizijos komponentai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1.	Švietimo paslaugų vartotojai					
2.	Suteikiamos paslaugos					
3.	Rinka					
4.	Metodai (kokiu būdu bus teikiamos paslaugos)					
5.	Augimo bei vystymo perspektyva					
6.	Filosofija					
7.	Kita (įrašykite)_____					

7. Kur skelbiama Jūsų mokyklos vizija? (įvertinkite kiekvieną teiginį) :

Nr.	Mokyklos vizijos skelbimo vieta	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
1.	Mokyklos strateginiame planas					
2.	Stendai					
3.	Mokyklos interneto svetainė					
4.	Mokyklą reprezentys bukletai, filmai					
5.	Vietos žiniasklaidos priemonės					
6.	Kitur (nurodyti).....					

8. Kokie komponentai atsispindi Jūsų mokyklos misijoje? (įvertinkite kiekvieną teiginį):

Nr.	Mokyklos misijos komponentai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1.	Švietimo paslaugų vartotojai					
2.	Veiklos pobūdis					
3.	Konkurencinis pranašumas					
4.	Pagrindinės etinės vertybės					
5.	Kita (nurodyti).....					

(III.)

9. Jūsų požiūriu, kiek paplitę šie strateginio valdymo elementai Jūsų mokykloje? (įvertinkite kiekvieną teiginį):
1 – visiškai nepaplitę, 2 – blogai paplitę, 3 – galėtų būti geriau paplitę, 4 – gerai paplitę, 5 – labai gerai paplitę

Nr.	**Strateginio valdymo elementai**	1	2	3	4	5
1.	Strateginė analizė (vidinės ir išorinės aplinkos analizė)					
2.	Išteklių paieška (finansinių, materialinių, žmogiškųjų)					
3.	Organizacinio potencialo vystymas (žmonės, vertybių sistema, klimatas)					
4.	Strateginė kontrolė (vidaus, įšorės kontrolė, informavimas apie strategijos diegimą)					

10. Įvertinkitre savo dalyvavimą Jūsų mokyklos valdyme?

- ☐ paprastai esu šios veiklos iniciatorius;
- ☐ dalyvauju pakankamai aktyviai;
- ☐ dalyvauju tik posėdžiuose, svarstymuose, susirinkimuose;
- ☐ mokyklos valdymu nesidomiu.

11. Priemonės, naudojamos Jūsų mokyklos strateginei analizei paruošti:

- ☐ pasitelkiama mokytojų, vadovų pagalba;
- ☐ sutelkiama visa bendruomenė;
- ☐ pasitelkiama mokslininkų pagalba;
- ☐ pasitelkiami nepriklausomi ekspertai;
- ☐ kita (įrašykite)_____

12. Kokios sritys vertinamos Jūsų mokykloje, atliekant mokyklos strateginę analizę? (įvertinkite kiekvieną teiginį) :

Nr.	**Strateginės analizės sritys**	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
1.	Švietimo situacija (PEST analizė)					
2.	Mokyklos veiklos sąlygos					
3.	Konkurencinė aplinka					
4.	Įtakos (interesų) grupės					
5.	Vidaus aplinka (vidaus auditas)					
6.	SSGG (SWOT) analizė					
7.	Strateginių alternatyvų analizė					

13. Jūsų manymu, kaip dera šie strateginio plano komponentai ?

Nr.	**Strateginio plano komponentai**	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesu tikras	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1.	Mokyklos vidaus audito rezultatai su situacijos analize					
2.	Vizija su strateginiais ir operatyviniais tikslais bei uždaviniais					
3.	Vizija, strateginiai ir operatyviniai tikslai bei uždaviniai su strategijos realizavimo planu					

(IV).

14. Apibūdinkite Jūsų mokyklos pasirengimą įgyvendinti strategiją (įvertinkite kiekvieną teiginį):
1 – visai nepasirengusi, 2 – blogai pasirengusi; 3 – galėtų būti geriau, 4 – gerai pasirengusi, 5 – labai gerai pasirengusi

Nr.	**Pasirengimas**	1	2	3	4	5
1.	Operatyvumas					
2.	Realumas					
3.	Kompetentingumas					
4.	Organizuotumas					

15. Kokio tipo strategijos įgyvendinamos Jūsų mokykloje ? (įvertinkite kiekvieną teiginį) :

Nr.	**Strategijos tipai**	Visada	Dažnai	Nežinau	Retai	Niekada
1.	Mokyklos vystymo strategija					
2.	Mokyklos veiklos strategija					
3.	Mokyklos organizacinio vystymo strategija					
4.	Konkrečių veiklų strategijos					
5.	Funkcinių veiklų strategijos					

16. Jūsų manymu, strategijos įgyvendinimo kontrolės ir vertinimo sistema Jūsų mokykloje:

☐ efektyvi;

☐ neefektyvi.

17. Jūsų nuomone, kokia svarbiausia Jūsų mokyklos problema, trukdantį sėkmingesniam strategijos įgyvendinimui? (įvertinkite kiekvieną teiginį) :

Nr.	**Problemos**	Labai svarbu	Pakankamai svarbu	Svarbu	Ne labai svarbu	Nesvarbu
1.	Kvalifikacijos trūkumas					
2.	Valdymas ir jo kokybė					
3.	Žemi mokymosi pasiekimai					
4.	Ištekliai					
5.	Pagalba mokiniams					
6.	Organizacijos kultūra					
7.	Edukacinė ir kita mokyklos veikla					
8.	Mokyklos įvaizdis ir reprezentatyvumas					
9.	Darbuotojų kompetencija					
10.	Mokyklos konkurencingumas					
11	Kiti……..					

(V.)

18. Kaip Jūs vertinate strategiškai valdomos organizacijos bruožų paplitimą Jūsų mokykloje? (įvertinkite kiekvieną teiginį):

1 – visai nepaplitęs, 2 – blogai paplitęs; 3 – galėtų būti geriau, 4 – gerai paplitęsa, 5 – labai gerai paplitęs

Nr.	Bruožai	1	2	3	4	5
1.	Aiški ir suprantama vizija					
2.	Strateginis planavimas					
3.	Siekiai, viršijantys mokyklos turimas galimybes ir resursus					
4.	Aktyvi mokyklos pozicija aplinkos atžvilgiu					
5.	Dinamiška struktūra, funkcionalios sistemos					
6.	Valdžios delegavimas ir atsakomybės išskaidymas					
7.	Organizacijos sugebėjimas mokytis ir novatoriškumas					
8.	Sugebėjimas spręsti problemines situacijas					
9.	Sugebėjimas identifikuoti riziką ir tinkamai toleruoti nesėkmes					
10.	Kontrolės sistema, pagrįsta pasitikėjimu ir atvirumu					

19. Įvertinkite Jūsų mokyklos vadybinį potencialą sprendžiant šiuos mokyklos uždavinius (įvertinkite kiekvieną teiginį):

1 – nėra potencialo, 2 – žemas potencialas, 3 – galėtų būti aukštesnis, 4 – aukštas potencialas, 5 – labai aukštas potencialas

Nr.	Uždaviniai	1	2	3	4	5
1.	Bendra aiškiai suformuota ir suprasta organizacijos vizija					
2.	aiški, unikali, įtaigi ir reali misija					
3.	veiksmai numatomi, gera ateities perspektyva					
4.	brandi valdymo filosofija					
5.	suformuotos svarbiausios organizacijos vertybės					
6.	skatinama aktyvi organizacijos pozicija aplinkos atžvilgiu					
7.	yra bendrai susitarta dėl mokyklos sėkmės ir jos kriterijų					
8.	šiuolaikiška personalo ugdymo sistema					
9.	atsakomybės pasidalijimas, įsipareigojimų prisiėmimas					
10.	komandinio darbo skatinimas					
11.	sisteminio mąstymo, kūrybiškumo ir novacijų skatinimas					
12.	organizacija sugeba spręsti problemines situacijas					
13.	modernių informacinių, komunikacinių technologijų naudojimas					
14.	plėtojami tarptautiniai ryšiai, partnerystė					
15.	akcentuojama specializacija arba diversifikacija (įvairovė)					
16.	dinamiška mokyklos struktūra					
17.	siekiant konkurencinio pranašumo, daug dėmesio skiriama marketingui					
18.	siekiant ambicingų tikslų, stengiamasi surasti papildomas galimybes ir trūkstamus resursus					

B dalis

1. **Lytis:**
   - ☐ vyras
   - ☐ moteris

2. **Amžius:**
   - ☐ iki 25 metų;
   - ☐ nuo 25 iki 35 metai;
   - ☐ nuo 35 iki 50 metų;
   - ☐ daugiau kaip 50 metų;

3. **Pedagoginio darbo stažas:**
   - ☐ iki 3 metų
   - ☐ nuo 3 iki 10 metų
   - ☐ nuo 10 iki 15 metų
   - ☐ 15 ir daugiau metų

4. **Jūsų išsilavinimas:**
   - ☐ aukštasis universitetinis
   - ☐ aukštasis neuniversitetinis
   - ☐ aukštesnysis

5. **Darbo vieta:**
   - ☐ pagrindinė mokykla
   - ☐ vidurinė mokykla
   - ☐ gimnazija
   - ☐ ikimokyklinio ugdymo mokykla
   - ☐ kita neformaliojo švietimo mokykla
   - ☐ kita (įrašyti) _____

6. **Esate:**
   - ☐ vadovas
   - ☐ mokytojas
   - ☐ kita (įrašykite) _____

7. **Jūsų kvalifikacinė / vadybinė kategorija:**
   - ☐ III vadybinė kvalifikacijos kategorija
   - ☐ II vadybinė kvalifikacijos kategorija
   - ☐ I vadybinė kvalifikacijos kategorija
   - ☐ neatestuotas (-a)
   - ☐ kita, susijusi su vadybine patirtimi, kompetencija (įrašykite)_____ _____
   - ☐ mokytojo kvalifikacijos kategorija
   - ☐ vyresniojo mokytojo kvalifikacijos kategorija
   - ☐ mokytojo metodininko kvalifikacijos kategorija
   - ☐ mokytojo eksperto kvalifikacijos kategorija
   - ☐ neatestuotas (-a)

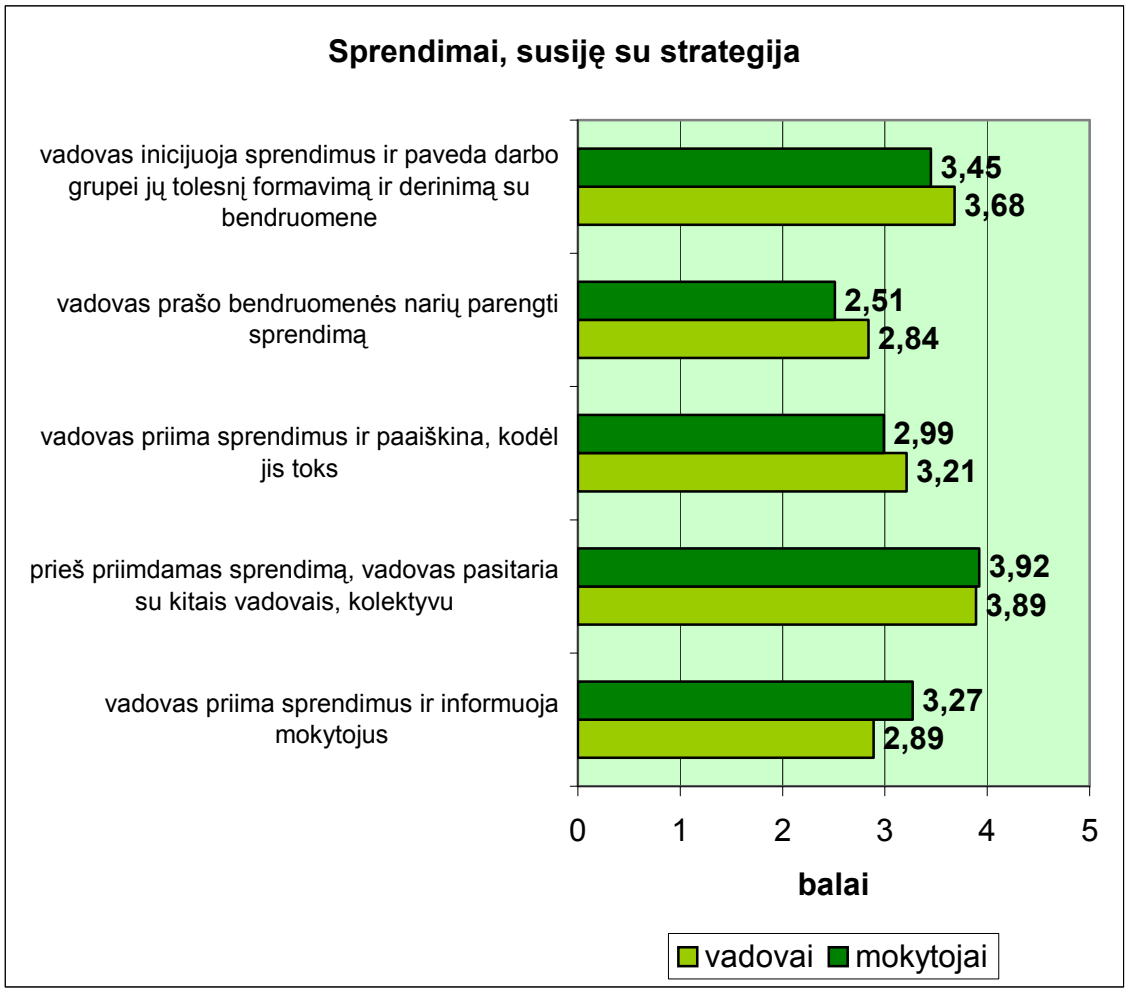
DĖKOJAME!

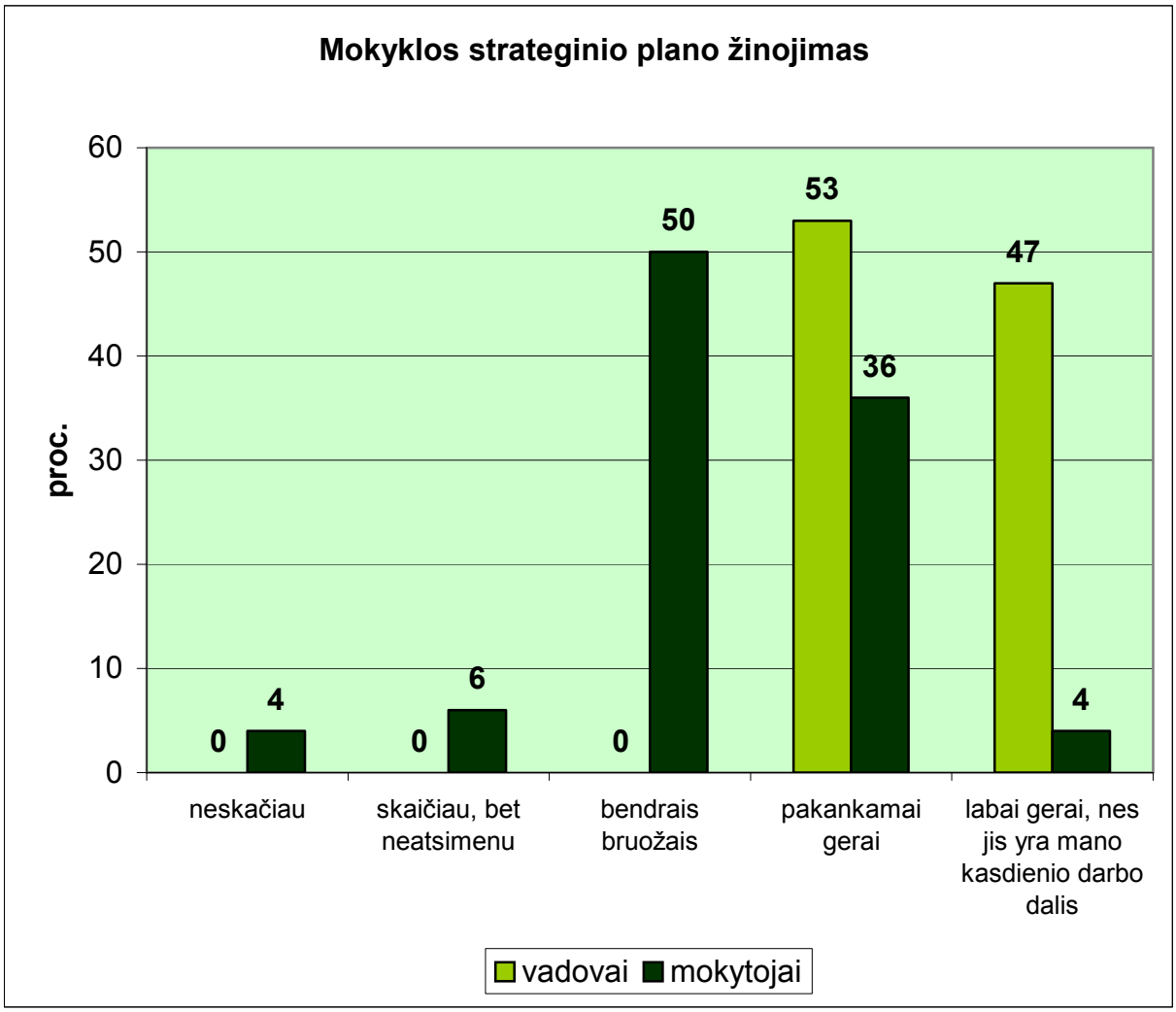
4 priedas

Mokytojų respondentų pasiskirstymas pagal kvalifikaciją, išsilavinimą, darbo vietą

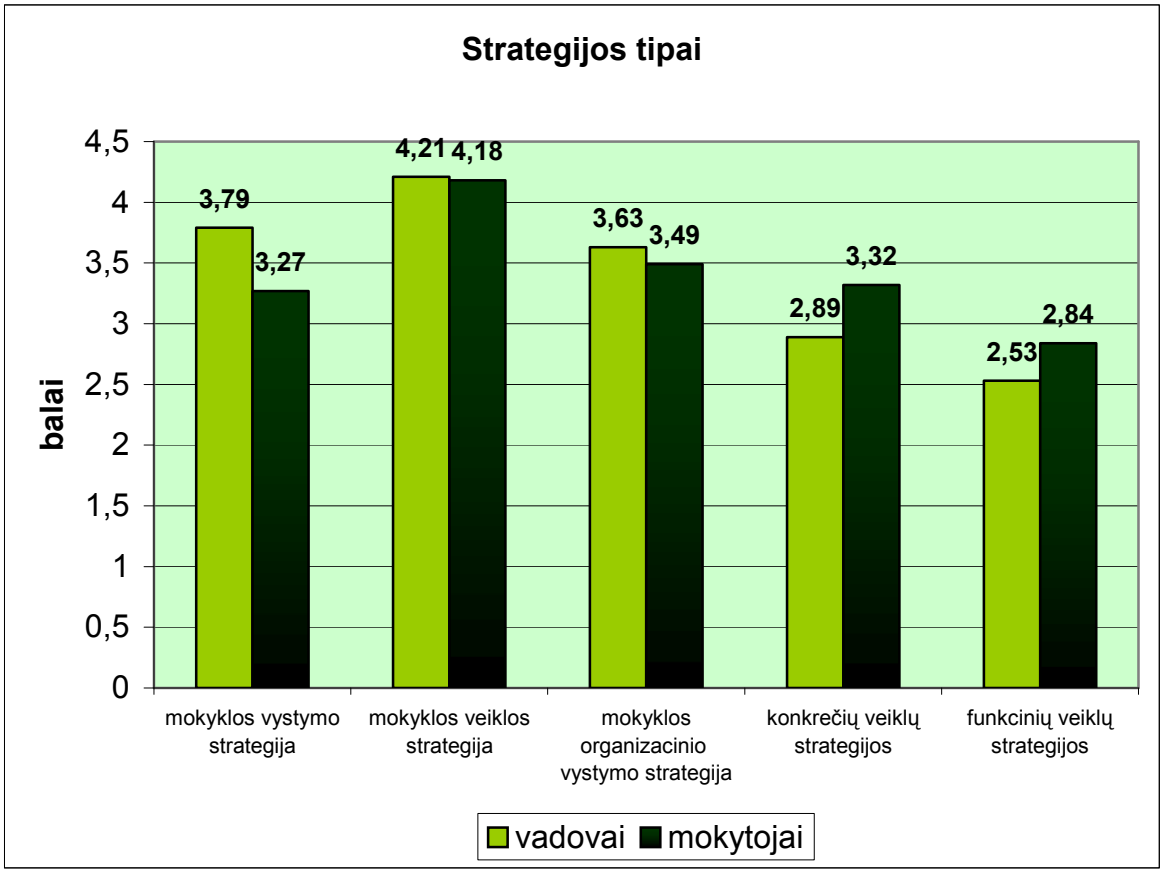
Kvalifikacinė kategorija	Iš viso	Išsilavinimas	Mokykla						Iš viso
			Pagrindinė m-kla	Vidurinė m-kla	Gimnazija	Ikimokyklinė	Neformšvietimo m-kla	Kita	
Mokytojas		Aukšt. universitetinis	0	5	1	2	0	0	**8**
		Aukšt. neuniversitetinis	0	1	0	2	1	0	**3**
		Aukštesnysis	0	0	0	2	0	0	**2**
	Iš viso		0	6	1	6	1		**14**
Vyr. mokytojas		Aukšt. universitetinis	9	17	6	3	3	1	**39**
		Aukšt. neuniversitetinis	1	2	0	8	3	0	**14**
		Aukštesnysis	1	0	0	8	0	0	**9**
	Iš viso		11	19	6	19	6	1	**62**
Metodininkas		Aukšt. universitetinis	7	16	6	1	0	0	**30**
		Aukšt. neuniversitetinis	1	0	2	0	0	0	**3**
	Iš viso		8	16	8	1			**33**
Ekspertas		Aukšt. universitetinis	0	2	2	0	0	0	**4**
		Aukšt. neuniversitetinis	0	1	0	0	0	0	**1**
	Iš viso		0	3	2	0	0	0	**5**
Neatestuotas		Aukšt. universitetinis	1	10	0	0	1	0	**12**
	Iš viso		1	10	0	0	1		**12**
Nenurodė		Aukšt. neuniversitetinis	0	0	0	1	0	0	**1**
		Aukštesnysis	0	0	0	1	0	0	**1**
	Iš viso		0	0	0	2	0	0	**2**
Iš viso			**20**	**54**	**17**	**28**	**8**	**1**	**128**

5 priedas

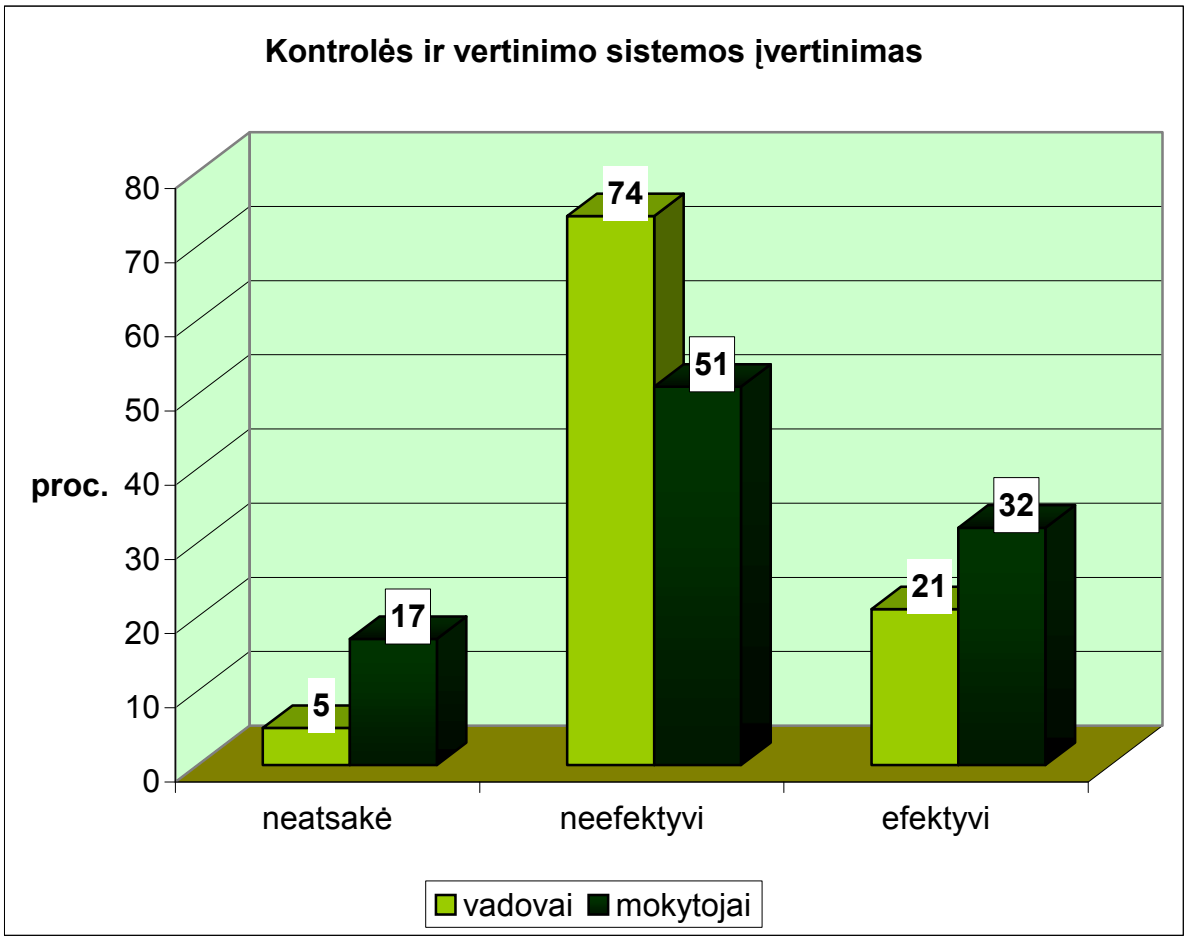

Sprendimai, susiję su strategija
vadovas inicijuoja sprendimus ir paveda darbo grupei jų tolesnį formavimą ir derinimą su bendruomene
3,45
3,68
vadovas prašo bendruomenės narių parengti sprendimą
2,51
2,84
vadovas priima sprendimus ir paaiškina, kodėl jis toks
2,99
3,21
prieš priimdamas sprendimą, vadovas pasitaria su kitais vadovais, kolektyvu
3,92
3,89
vadovas priima sprendimus ir informuoja mokytojus
3,27
2,89
0
1
2
3
4
5
balai
vadovai
mokytojai


Mokyklos strateginio plano žinojimas
proc.
60
50
40
30
20
10
0
0
4
0
6
0
50
53
36
47
4
neskačiau
skaičiau, bet neatsimenu
bendrais bruožais
pakankamai gerai
labai gerai, nes jis yra mano kasdienio darbo dalis
vadovai
mokytojai

7 priedas

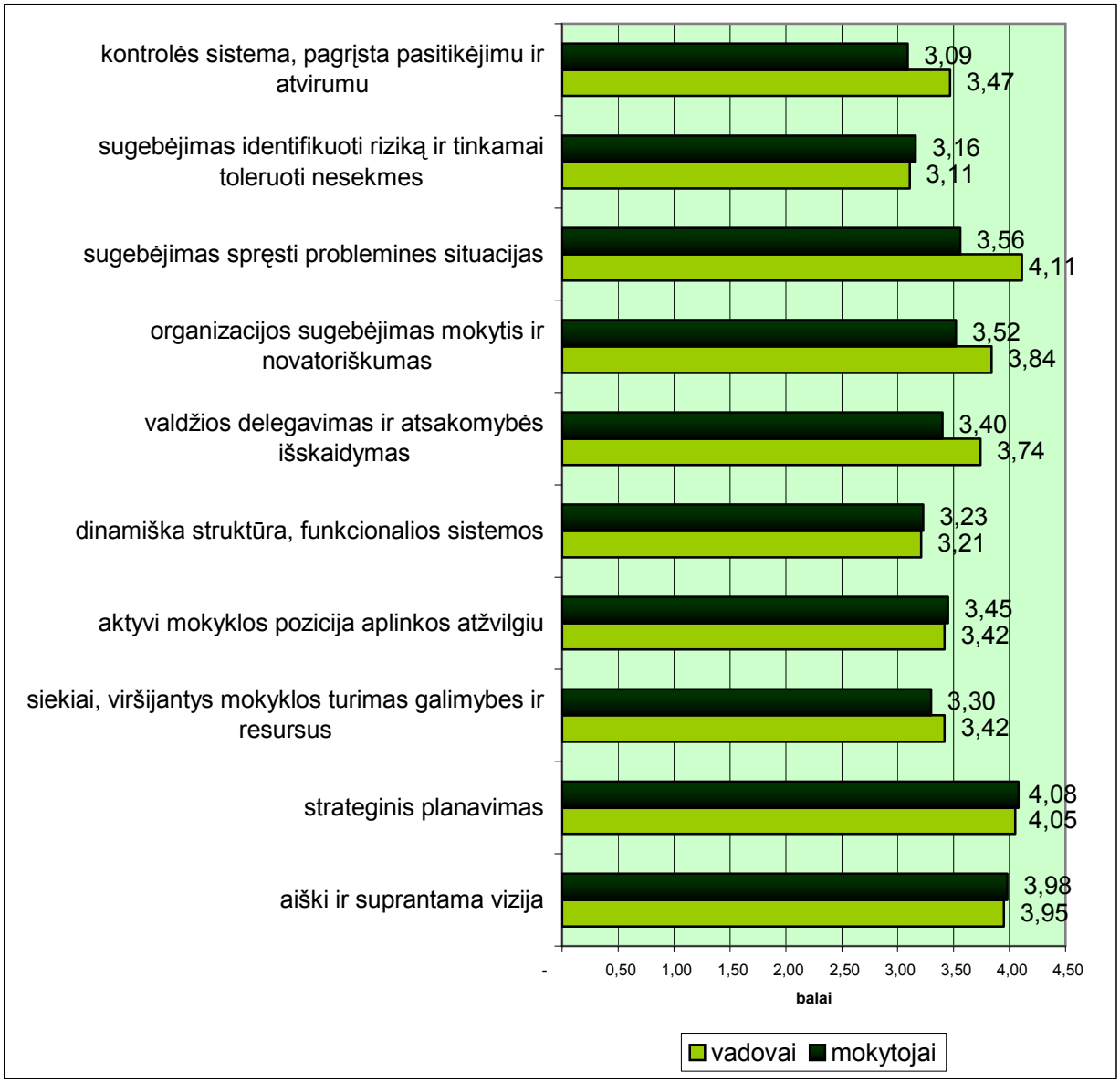

Strategijos tipai
balai
4,5
4
3,5
3
2,5
2
1,5
1
0,5
0
3,79
3,27
4,21
4,18
3,63
3,49
2,89
3,32
2,53
2,84
mokyklos vystymo strategija
mokyklos veiklos strategija
mokyklos organizacinio vystymo strategija
konkrečių veiklų strategijos
funkcinių veiklų strategijos
vadovai
mokytojai

8 priedas


Kontrolės ir vertinimo sistemos įvertinimas
proc.
80
70
60
50
40
30
20
10
0
5
17
74
51
21
32
neatsakė
neefektyvi
efektyvi
vadovai
mokytojai

9 priedas

Strategiškai valdomos organizacijos bruožų paplitimas



10 priedas

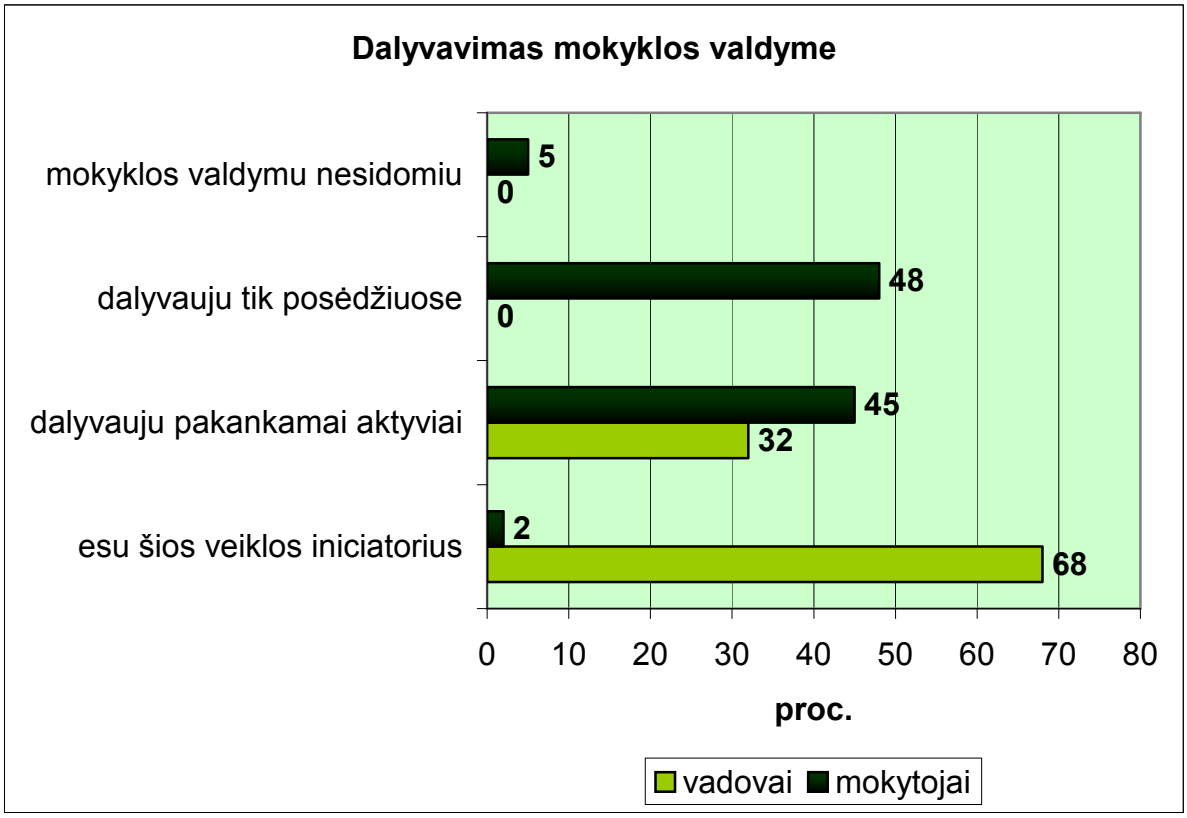
Mokyklos vadybinio potencialo įvertinimas sprendžiant mokyklos uždavinius

Nr.	Uždaviniai	Grupė (1) grupė (2)	N(1) N(2)	x(1) x(2)	σ (1) σ(2)	T- testo rezultatai			
						T	df	p	*
1.	Bendra aiškiai suformuota vizija	Vadovai	19	4,00	0,81	0,675	145	0,501	
		Mokytojai	128	3,85	0,90				
2.	Aiški, unikali, reali ir įtaigi misija	Vadovai	19	4,10	0,56	1,553	145	0,123	
		Mokytojai	128	3,73	1,01				
3.	Veiksmai numatomi, gera ateities perspektyva	Vadovai	19	4,10	0,56	2,652	145	0,009	**
		Mokytojai	128	3,55	0,87				
4.	Brandi valdymo filosofija	Vadovai	19	3,47	0,69	1,248	145	0,214	
		Mokytojai	128	3,18	0,96				
5.	Suformuotos svarbiausios organizacinės vertybės	Vadovai	19	3,84	0,50	2,063	145	0,041	*
		Mokytojai	128	3,42	0,84				
6.	Skatinama aktyvi organizacijos pozicija aplinkos atžvilgiu	Vadovai	19	4,00	0,66	3,059	145	0,003	**
		Mokytojai	128	3,29	0,96				
7.	Bendrai susitarta dėl m-los sėkmės ir jos kriterijų	Vadovai	19	3,47	0,69	2,075	145	0,040	*
		Mokytojai	128	2,97	1,00				
8.	Šiuolaikiška personalo ugdymo sistema	Vadovai	19	2,84	1,46	-1,359	145	0,176	
		Mokytojai	128	3,20	1,01				
9.	Atsakomybės pasidalijimas, įsipareigojimų prisiėmimas	Vadovai	19	3,31	1,05	-0,142	145	0,887	
		Mokytojai	128	3,35	1,01				
10.	Komandinio darbo skatinimas	Vadovai	19	4,00	0,47	1,932	145	0,055	
		Mokytojai	128	3,52	1,05				
11.	Sisteminio mąstymo, kūrybiškumo ir inovacijų skatinimas	Vadovai	19	3,94	0,62	1,467	145	0,145	
		Mokytojai	128	3,60	0,97				
12.	Organizacija sugeba spręsti problemines situacijas	Vadovai	19	3,78	0,71	0,414	145	0,680	
		Mokytojai	128	3,69	0,95				
13.	Modernių informacinių komunikacinių technologijų naudojimas	Vadovai	19	3,42	1,26	-1,668	145	0,098	
		Mokytojai	128	3,82	0,92				
14.	Plėtojami tarptautiniai ryšiai, partnerystė	Vadovai	19	3,31	0,82	-1,045	145	0,298	
		Mokytojai	128	3,56	0,97				
15.	Akcentuojama specializacija arba diversifikacija	Vadovai	19	3,15	0,50	-0,368	145	0,713	
		Mokytojai	128	3,23	0,88				
16.	Dinamiška mokyklos struktūra	Vadovai	19	2,94	0,77	-1,077	145	0,283	
		Mokytojai	128	3,19	0,95				
17.	Siekiant konkurencinio pranašumo daug dėmesio skiriama marketingui	Vadovai	19	2,26	1,09	-1,658	145	0,100	
		Mokytojai	128	2,68	1,03				
18.	Stengiamasi surasti papildomas galimybes ir resursus	Vadovai	19	3,15	1,21	2,267	145	0,025	*
		Mokytojai	128	2,51	1,14				

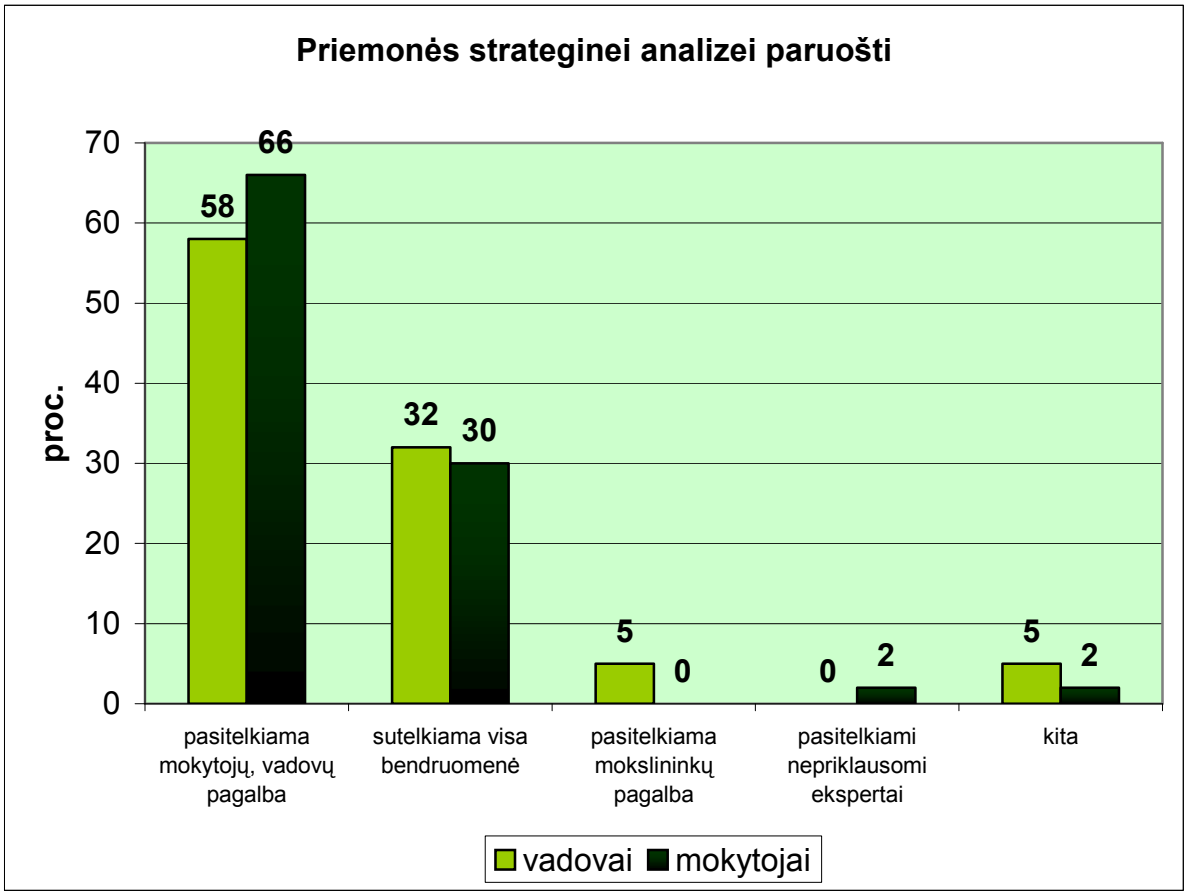
*- patikimumo lygmuo, kai $p < 0,05$

**- patikimumo lygmuo, kai $p < 0,01$

11 priedas


Dalyvavimas mokyklos valdyme
mokyklos valdymu nesidomiu
dalyvauju tik posėdžiuose
dalyvauju pakankamai aktyviai
esu šios veiklos iniciatorius
5
0
48
0
45
32
2
68
0
10
20
30
40
50
60
70
80
proc.
vadovai
mokytojai

12 predas


Priemonės strateginei analizei paruošti
proc.
70
60
50
40
30
20
10
0
58
66
32
30
5
0
0
2
5
2
pasitelkiama mokytojų, vadovų pagalba
sutelkiama visa bendruomenė
pasitelkiama mokslininkų pagalba
pasitelkiami nepriklausomi ekspertai
kita
vadovai
mokytojai