

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
STRATEGINIO VALDYMO IR POLITIKOS FAKULTETAS
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA**

DAIVA PITRĖNAITĖ

**IKIMOKYKLINIŲ UGDYMO ĮSTAIGŲ
STRATEGINIS VEIKLOS PLANAVIMAS**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė
doc. Malvina Arimavičiūtė

VILNIUS, 2009

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
STRATEGINIO VALDYMO IR POLITIKOS FAKULTETAS
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA

IKIMOKYKLINIŲ UGDYMO ĮSTAIGŲ
STRATEGINIS VEIKLOS PLANAVIMAS

Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 62603S118

Vadovė

doc. Malvina Arimavičiūtė

2009 12

Atliko

SOVmn08-02 gr. stud.

Daiva Pitrėnaitė

2009 12 07

VILNIUS, 2009

TURINYS

ĮVADAS.....	6
1. STRATEGINIS PLANAVIMAS – IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOS KAITOS VYSTYMO PAGRINDAS.....	11
1.1 Strateginio planavimo terminų apžvalga.....	11
1.2 Strateginio planavimo modeliai	19
1.3 Ikimokyklinių ugdymo įstaigų strateginis planavimo kryptingumas.....	24
2. STRATEGINIO PLANAVIMO LIETUVOS ŠVIETIMO SISTEMOJE TEISINĖ BAZĖ	29
3. IKIMOKYKLINIŲ UGDYMO ĮSTAIGŲ STRATEGINIO PLANAVIMO YPATUMŲ TYRIMO PROCEDŪROS IR REZULTATAI	36
3.1 Ikimokyklinių ugdymo įstaigų strateginių veiklos planų analizė.....	37
3.2 Ikimokyklinių ugdymo įstaigų vykdomų programų analizė	41
3.3 Tyrimo metodika	47
3.4 Respondentų demografinės charakteristikos.....	48
3.5 Respondentų nuomonė apie ikimokyklinių ugdymo įstaigų strateginį planavimą ir strategijos įgyvendinimą.....	49
3.6 Vadovų požiūrio į ikimokyklinių įstaigų strateginio planavimo ypatumus tyrimo duomenų aptartis	58
IŠVADOS.....	61
PASIŪLYMAI	63
LITERATŪRA.....	64
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS	68
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA.....	69
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA.....	69
PRIEDAI	72

LENTELĖS

1 lentelė. Strateginio planavimo modelio turinio komponentai.....	19
2 lentelė. Institucijų strateginio planavimo modelio turinys.....	20
3 lentelė. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų strateginių planų aptartis.....	38
4 lentelė. Kokybiško ugdymo užtikrinimas.....	43
5 lentelė. Švietimo paslaugų plėtotė.....	44
6 lentelė. Saugios, sveikos ir estetiškos darbo aplinkos kūrimas.....	44
7 lentelė. Respondentų demografinės charakteristikos.....	48

PAVEIKSLAI

1 pav. Magistrinio darbo struktūra.....	9
2 pav. Planavimo įtaka kitoms vadybos funkcijoms.....	16
3 pav. Ugdymo įstaigos veiklos planavimo modelis.....	17
4 pav. Institucijos strateginio veiklos plano rengimo schema.....	23
5 pav. Strateginio planavimo procesas.....	27
6 pav. Strateginio planavimo ciklas.....	29
7 pav. Nuomonių pasiskirstymas pagal interesų grupių įtaką įstaigos veiklai	50
8 pav. Priežastys, dėl kurių respondentai negali įtakoti strategijos kūrimo.....	51
9 pav. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų atsakingų grupių dalyvavimas strateginių planų rengime.....	51
10 pav. Problemų, kuriant strateginį veiklos planą, dažnis.....	52
11 pav. Problemų sprendimo būdai rengiant strateginį planą.....	53
12 pav. Strateginio planavimo nauda ikimokyklinėse ugdymo įstaigose.....	54
13 pav. Kompetencijų poreikis kuriant strateginius veiklos planus.....	54
14 pav. Institucijų įtaka rengiant ikimokyklinių įstaigų strateginius veiklos planus.....	55
15 pav. Mokymus organizavusios įstaigos	56
16 pav. Pagrindinės strateginio planavimo formos	57
17 pav. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų strateginių planų pirminis rengimas.....	58

IVADAS

Dėl nuolatinės sąlygų kaitos ekonomikoje, būtina numatyti strategiją, numatančią pagrindines veiklos gaires ir periodiškai rengti detalius trumpalaikius planus, kurie leistų pakankamai tiksliai vertinti organizacijos būklę siekiamų tikslų požiūriu ir, esant reikalui, keisti įstaigos strategijos įgyvendinimo taktiką, priderinant ją prie besikeičiančios tikrovės. Dinamiškai kintančioje aplinkoje organizacijos sugeba aktyviau veikti, jei jos sugeba apsibrėžti sau tikslingą orientaciją didesnei perspektyvai, parengti veiksmų ir priemonių programas, numatytiems tikslams ir priemonėms įgyvendinti, valdyti strateginius pokyčius. Taigi strateginis planavimas yra neišvengiamas siekiant efektyviai įgyvendinti įvairių sričių reformas ir spręsti sudėtingas problemas. Suvokiant vis didėjančią strateginio planavimo svarbą ir būtinumą mokslinių tyrimų bei rekomendacijų pagrindu, tampa aktualu atlikti strateginio planavimo būklės analizę ir vertinimą organizacijos veikloje.

Ikimokyklinių įstaigų pagrindinis uždavinys siekti pilnavertiško ir kokybiško ugdymo, panaudoti tinkamai žmogiškuosius ir materialiuosius išteklius, taip pat sudaryti lanksčią veiklos programą ir gaires, supažindinti ir padėti įsilieti jaunajam piliečiui į visuomenę. Tokiems aukštiesiems moraliniams tikslams pasiekti, be jokios abejonės reikalingi standartai, reglamentuojantys įstaigos ir pedagogų bei administracijos veiklą, leidžiantys tiksliai ir greitai priimti sprendimus, padedančius kasdieniniame įstaigos veiklos gyvenime. Tokiems tikslams įgyvendinti yra būtinas reglamentas, sistemingas veiklos planas, nusakantis organizacijos veiklą, perspektyvas, strategijas.

Strateginis veiklos planas – detalus institucijos veiklos planavimo dokumentas, kuriame, atsižvelgiant į aplinkos ir išteklių analizę, suformuluoti institucijos misija ir strateginiai tikslai, aprašomos institucijos vykdomos programos ir numatomi finansavimo šaltiniai joms įgyvendinti (Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“, 2002). Strateginio veiklos plano formavimo ir įgyvendinimo procesas yra sudėtingas. Vien tam, kad būtų parengtas ir priimtas atskiras strateginis sprendimas, būtinas dažnai netrumpas laiko tarpas. Priimant sprendimus, dalyvauja įvairūs organizacijos struktūriniai padaliniai. Į sprendimo parengimo ir priėmimo procesą įsitraukia daug žmonių. Organizacijos strateginio valdymo funkcija apima ne vieno, o viso komplekso strateginių sprendimų parengimą ir įgyvendinimą. Todėl iškyla sudėtingos tokių sprendimų suderinimo ir koordinavimo problemos, kurių sprendimą veikia valdymo ir vadovavimo stilius, organizacinė kultūra, politinis ir kūrybinis klimatas organizacijoje.

Strateginis planavimas nėra naujas dalykas. Kai kuriose Europos Sąjungos (toliau – ES) šalyse, tokiose kaip Švedija, Danija, Didžioji Britanija panašūs veiklos planavimo principai diegiami keletą dešimtmečių. Pasauliniu mastu pripažintos lyderės šioje srityje yra Jungtinės Amerikos Valstijos, Didžioji Britanija, Kanada, Naujoji Zelandija. Lietuvoje strateginis planavimas pradėtas diegti tik 2000 m., tačiau jau 2001 m. buvo pradėti vykdyti trimečiai strateginiai veiklos planai.

Temos aktualumas: Šiuolaikiniame sparčiai besikeičiančiame pasaulyje nei viena įstaiga negali sėkmingai egzistuoti be aiškiai suformuluotos vystymo strategijos. Lietuvai atgavus nepriklausomybę, jau antrą dešimtmetį nuosekliai vykdoma Lietuvos švietimo reforma, pagal kurią Lietuvai atsirado galimybė kurti savo švietimo sistemą, formuluoti švietimo misiją, tikslus, atliepiančius pasaulio, Europos Sąjungos švietimo tendencijas. Švietimo įstaigos, kurios nesuvoks savo padėties švietimo rinkoje ir nenumatys ilgalaikių veiklos perspektyvų, rizikuoja prarasti dalį savo ugdytinių, ar net visai išnykti. Tik vadovaujantis į ateitį orientuotomis strategijomis galima sėkmingai veikti dinamiškai kintančioje aplinkoje.

Strateginio valdymo pradininkai A.D. Chandler (1962), H. J. Ansoff (1965), K. Andrews, E. Learned, R. Christensen, W. Guth (1965) apibūdino jos sampratą ir struktūrą. Apie ugdymo įstaigų strategiją, strateginį valdymą bei planavimą rašė B. Davies ir L. Ellison (2006), B. Fidler (2006), M. Preedy, R. Glatter, Ch. Wise (2003). Lietuvoje strateginio valdymo tyrimus pradėjo R. Jucevičius (1998), A. Vasiliauskas (2002). Švietimo vadybos temomis taip pat rašė A. Arbatauskas (1996), V. Targamadžė (1996, 2001), N. Večkienė (1996), R. Želvys (1999, 2003). Vykstant Lietuvos švietimo reformai tiek ikimokyklinių įstaigų vadovai, tiek įstaigos bendruomenė įgavo naujų įgaliojimų, jų veikla tapo sudėtingesnė ir įvairesnė. Vadybos žinių poreikis pradėjo sparčiai didėti, tad pastaruosiu metu padaugėjo literatūros tiek užsienio kalba, tiek lietuvių kalba.

Temos problema: Ikimokyklinėse ugdymo įstaigose nepakankamai aiškiai reglamentuotos veiklos strategiją nusakančios gairės. Organizacijos valdymas, žmogiškieji ištekliai yra neefektyviai išnaudojami. Šiandieninė ikimokyklinė įstaiga atsidūrusi nuolatinės kaitos procese, norėdama išlikti ir teikti aukštos kokybės paslaugas turi būti labai lanksti. Tik gerai suvokdami strategijos kūrimo proceso svarbą organizacinėje veikloje, vadovai pasirinks tinkamas kryptis jos plėtotei. Šiam procesui įgyvendinti reikia, kad būtų suprasta ne tik strategijos esmė bei svarba, bet ir pats jos kūrimo bei formavimo procesas.

Tyrimo objektas: Ikimokyklinio ugdymo įstaigų strateginis planavimas.

Tyrimo tikslas: Išanalizuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigų strateginio planavimo ypatumus, pateikti pasiūlymus planavimo procesui tobulinti.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti strateginio planavimo svarbą ikimokyklinių įstaigų veiklai.
2. Išanalizuoti strateginio planavimo Lietuvos švietimo sistemoje teisinę bazę.
3. Įvertinti ikimokyklinių ugdymo įstaigų strateginius planus, išskirti trūkumus ir pranašumus.
4. Atskleisti ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų, pedagogų, požiūrį į strateginio planavimo ypatumus.

Tyrimo metodika:

1. Loginis tyrimo metodas: šis metodas reikalingas atskleidžiant mokslinio tiriamojo darbo tikslus, aiškinantis teisės normų turinį, formuluojant išvadas bei apibendrinimus.
2. Apibendrinimo metodas: šis metodas reikalingas apibendrinant naudotą literatūrą darant galutines išvadas, formuluojant pagrindinius magistro baigiamojo darbo ir tyrimo teiginius.
3. Dokumentų analizė: dokumentų analizė padės sukurti objektyvų vaizdą ikimokyklinių ugdymo įstaigų strateginių planų vertinimui, išsiaiškinti bendrąsias ugdymo tobulinimo, žmogiškųjų, materialųjų išteklių sandus.
4. Anketinė apklausa: naudojama apklausiant respondentus. Anketavimo būdu tiriamos nuomonės, nuostatos, žinios. Buvo sudarytas klausimynas, išskirti kriterijai vertinantys pedagogų atsakymus į pateiktus klausimus.
5. Interviu - tai iš anksto parengtas klausimynas. Tai metodas duomenims gauti iš respondentų žodžiu užduodant jiems klausimus. Per pokalbius galima gauti naudingesnės informacijos nei apklausiant anketomis, tačiau kaip teigia C. M.. Charles (1999), tokia informacija gali būti nepatikima.

Hipotezė: strateginis planavimas ikimokyklinėse įstaigose yra formalus, dirbantieji nepakankamai įtraukiami į strateginio planavimo procesą.

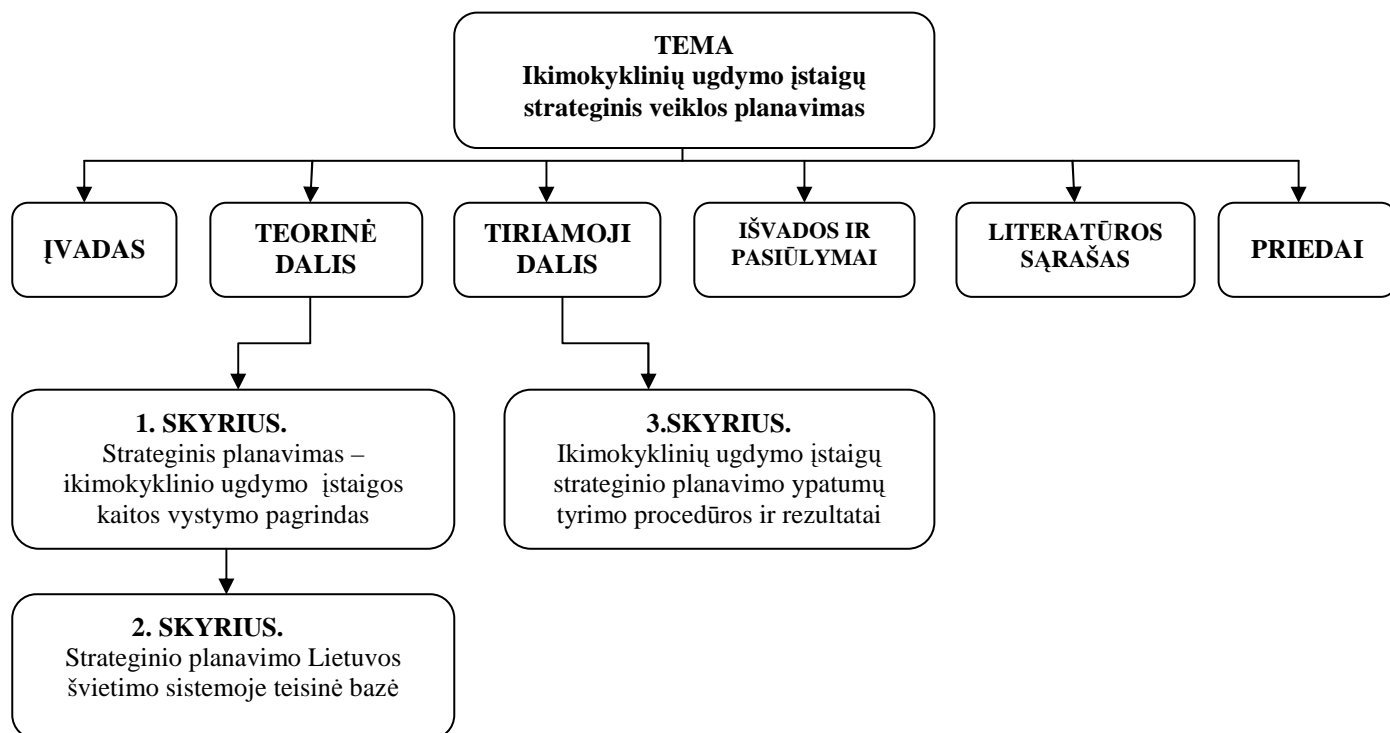
Darbo struktūra: magistrinis darbas susideda iš įvado, teorinės dalies, analitinės dalies, naudotos literatūros sąrašo (žr. 1 pav.)

Pirmoje teorinėje darbo dalyje pateikiama koncepcinė strategijos rengimo švietimo įstaigose analizė, pateikiamos procesų vykdymo schemos, įvertinamos skirtingų autorių pozicijos. Aptariama Lietuvos respublikos teisinė bazė, reglamentuojanti strateginį planavimą švietimo institucijose. Pagrindiniai analizės ir duomenų rinkimo metodai - literatūros šaltinių bei norminių teisės aktų analizė.

Antroje darbo dalyje buvo pateikta ikimokyklinių ugdymo įstaigų strateginių dokumentų analizė, atkreipiant dėmesį į įstaigų filosofijas, vizijas, misijas, situacijos analizes, tikslus. Taip pat atkreipiamas dėmesys į išvardytų struktūrinių komponentų realumą šiandieninėje visuomenėje ir įgyvendinimo galimybes. Ištirtas ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų požiūris į strateginio planavimo rengimo etapus, metodikas, atsakomybę bei išanalizuota pedagogų nuomonė dėl strateginio planavimo ypatumų siekiant valdymo efektyvumo. Pagrindiniai metodai – dokumentų turinio analizė, anketavimas, interviu.

Trečioje darbo dalyje, remiantis teoriniu ir praktiniu pagrindu, išanalizuotos bei išdėstytos ikimokyklinių ugdymo įstaigų strateginio planavimo ypatumai bei bendrosios darbo išvados,

apibendrinančios darbo rezultatus, rekomendacijos bei pasiūlymai siekiant efektyvesnio ikimokyklinio ugdymo įstaigų strateginio planavimo proceso.



1 pav. Magistrinio darbo struktūra

Naudotos sąvokos:

Strateginis planavimas – formalizuota sistema, užtikrinanti realizavimą viso strateginio valdymo proceso, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai, kaip efektyviausiai panaudoti turimus ir planuojamus gauti finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius misijai vykdyti, numatytiems tikslams pasiekti, taip pat veiklos stebėseną ir atsiskaitymas už rezultatus.

Strateginio planavimo dokumentas – dokumentas, kuriame pateikiami vienos ar kelių valdymo sričių plėtros strateginiai tikslai, numatomi mechanizmai jiems įgyvendinti ir siektini rezultatai.

Valdymo srities plėtros strategija – strateginio planavimo dokumentas, kuriame pagal valdymo srities būklės analizę suformuluojami valdymo srities plėtros tikslai ir numatomas jų įgyvendinimas.

Strateginis veiklos planas – detalus institucijos veiklos planavimo dokumentas, kuriame, atsižvelgiant į aplinkos ir išteklių analizę, suformuluoti institucijos misija ir strateginiai tikslai, aprašomos institucijos vykdomos programos ir numatomi finansavimo šaltiniai joms įgyvendinti.

Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė (toliau vadinama – SSGG analizė) – analizė, kuria apibendrinami ir sujungiami aplinkos ir išteklių analizės rezultatai, suklasifikuojami strategiją lemiantys veiksniai į keturias grupes: stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes (SSGG).

Ikmokyklinė ugdymo įstaiga – tai įstaiga, kurios pagrindinė veikla yra neformalusis švietimas.

Įstaigos veiklos strategija – tai strategija, sujungianti į visumą naujų konkrečių veiklų, veiklos vienetų stiprinimo strategijas ir šitaip leidžianti pasiekti įstaigos visuminės veiklos esminės naujos kokybės.

Institucijos misija – institucijos paskirtis ir įsipareigojimai, rodantys su institucija susijusius esamus ir numatomus visuomenės poreikius, naudojami tolesniuose institucijos strateginio veiklos plano rengimo etapuose.

Institucijos programa – strateginio veiklos plano dalis, kurioje nustatyti programos tikslai, uždaviniai, priemonės, vertinimo kriterijai, numatomi asignavimai.

Strateginis tikslas – ilgos trukmės tam tikroje srityje užsibrėžtas siekis, rodantis visos strategijos ar atitinkamos jos dalies įgyvendinimo planuojamą efektyvumą.

Tikslas – per programos vykdymo laikotarpį užsibrėžtas siekis, paprastai rodantis vieno ar kelių uždavinių įgyvendinimo planuojamą rezultatą.

Uždavinys – per nustatytą laikotarpį planuojama veikla, užtikrinanti programos tikslo įgyvendinimą.

Priemonė – užsibrėžto uždavinio įgyvendinimo būdas ir veiksmai, kuriems naudojami žmogiškieji, finansiniai ir materialiniai ištekliai.

Vertinimo kriterijus – rodiklis, suteikiantis informaciją apie institucijos strateginio tikslo, programos tikslo ar uždavinio įgyvendinimą.

Rezultato kriterijus – programos tikslo pasiekimo vertinimo kriterijus – nauda, kurią, įgyvendinus programą, gauna tiesioginiai programos naudos gavėjai.

Efektų kriterijus – institucijos strateginio tikslo pasiekimo vertinimo kriterijus – nauda, kurią, įgyvendinus atitinkamą strateginį tikslą, gauna ne tik tiesioginiai programos naudos gavėjai, bet ir kitos grupės.

1. STRATEGINIS PLANAVIMAS – IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOS KAITOS VYSTYMO PAGRINDAS

Strateginis valdymas - palyginti jauna vadybos mokslo šaka. Strategija - nukreipiama į organizacijos tikslų įgyvendinimą, o strateginis planavimas tai - procesas, kuriame atsispindi veiklos, jų įgyvendinimo laikas ir atsakingi asmenys. Taigi galime teigti, kad strateginis planavimas - tai prielaida pasiekti organizacijos tikslams ir uždaviniams. Tik savarankiška ir atvira, pati savo veiklą projektuojanti, tobulinanti ir už ją atsakomybę prisiimanti organizacija šiandien gali laiku reaguoti į sparčius gyvenimo pokyčius, netikėtus tikrovės iššūkius ir kintančius visuomenės poreikius, todėl strateginis planavimas - prielaida ikimokyklinei ugdymo įstaigai reaguoti į pokyčius dinaminėje aplinkoje.

1.1. Strateginio planavimo terminų apžvalga

Strategija – gana sunkiai perprantama sąvoka. Strategija neturi vieno ir aiškaus termino, ji vartojama įvairiuose kontekstuose: įmonių vadyboje, versle ir kituose. Vis dėlto labiausiai paplitęs karinėje terminologijoje. Ji buvo imta vartoti karinėse situacijose, kai reikėjo atskirti visą apimančią veiksmų planą nuo taktikos, iš kurios jis susideda. Tai yra plati bendra kryptis, kuria siekia judėti organizacija.

Strategas - lot. strategus, gr. strategos - kariuomenės vadas (Tarptautinis žodžių žodynas, 2000).

Strateginio valdymo mokslo pradininkas A. D. Chandler (1962) aiškino strategiją per jos sudedamąsias dalis. Strategija apima tris pagrindinius elementus: organizacijos veiklos kryptį, ją atitinkančius tikslus, visų pirma . ilgalaikius, ir šių tikslų pasiekimui reikalingus i.teklius bei veiklos būdus. (Jucevičienė P., Jucevičius R., Janiūnaitė B., ir kt., 2003).

Tokie autoriai kaip R. M. Grant (1995), H. Mintzberg (2000), strategiją apibūdina kaip paskirtį: strategija tai supratimas ir veikla, kokius išteklius ir kaip taikyti norint pasinaudoti galimybėmis ir iki minimumo sumažinti grėsmes, kylančias ar galinčias kilti norimo rezultato siekio kelyje.

Terminas „strategija“ organizacijų vadyboje buvo pradėtas vartoti XX a. Septinto dešimtmečio pirmoje pusėje. Esminės organizacijos veiklos strategijos kūrimo prielaidos dvi:

1. Nepasitenkinimas esama padėtimi ar perspektyva;
2. Veiklos sąlygų neapibrėžtumas. (Arimavičiūtė M., 2005)

Išsamų strategijos apibrėžimą pasiūlė G. Johnson ir K. Scholes (1999), strategija yra organizacijos kryptis ir užmojis per ilgą laikotarpį, kai organizacija įgyja pranašumą pertvarkydama savo išteklius besikeičiančioje aplinkoje tam, kad atitiktų rinkos poreikius ir pateisintų interesų grupių

lūkesčius. Dar keli glausti teiginiai, padedantys išsiaiškinti prasmę. „Strategija yra schema arba planas, sujungiantis pagrindinius organizacijos tikslus, politiką ir veiklos segmentus į darnią visumą.“ (B. Fidler, 2006).

Darbo autorė pastebi, kad strategija vadinama dvejopai: (a) kaip retrospektyviai matomų veiksmų schema ir (b) kaip ateities veiksmus nukreipiantis planas. Buvo apibrėžta, kad žodis strategija turi įvairių reikšmių, ir nors jos neretai vartojamos kaip sinonimai, iš tiesų reiškia labai skirtingas sampratas ir požiūri.

A. Vasiliauskas (2007) išskiria tokias charakteristikas, kurios atskleidžia strategijos esmę:

- strategija turi tam tikrą konkretizuotą tikslinę orientaciją;
- neatsiejama strategijos dalis yra veiksmai ir priemonės jai įgyvendinti;
- strategija rengiama tam tikrai vidutinės trukmės (3-7 metų) perspektyvai;
- strategija kuriama atsižvelgiant į firmos išteklinį potencialą, kuris lemia firmos silpnybes ir stiprybes;
- strategija kuriama atsižvelgiant į firmos aplinkos situaciją, kuri lemia firmos galimybes ir grėsmes;
- strategija yra tuo efektyvesnė, kuo didesnis indėlis įnešamas į pridėtinės vertės kūrimą firmoje;
- strategija yra tuo efektyvesnė, kuo didesni konkurencinį pranašumą įgyja firma.

M. H. Motore (1995), strategiją apibrėžia kaip plačią veiklos programą, skirtą organizacijos uždaviniams įgyvendinti. Strategija vykdoma pagal planus, kurie gali būti naudojami vienai paskirčiai – vienkartiniai planai (programos, projektai, biudžetai), arba pasikartojančių veiksmų standartiniai planai.

G. T. Palubinskas (1997) nurodo, kad strategija - tai planas organizacijos pasirinktiems tikslams siekti. Tai visų svarbių organizacinių poelgių ir požiūrių, kurių reikia imtis, siekiant organizacijos tikslų ir vykdant jos misiją, planas. Tai nustatymas, kaip ketinama naudoti organizacijos išteklius, siekiant išnaudoti galimybes ir sumažinti grėsmes organizacijai, kad būtų gauti norimi rezultatai. Šis planas susideda iš pagrindinių elementų:

- srities (apibūdina rinkas, kuriose įmonė konkuruos);
- išteklių paskirstymo (rodo, kaip organizacija planuoja paskirstyti savo išteklius);
- konkurencinių pranašumų (pranašumų, kuriuos organizacija turi palyginti su konkurentais, detalizavimas);
- sinergerikos (t.y. mastas, iki kurio įvairūs verslai organizacijos viduje gali remtis vienas kitu).

Kitas požiūris į strategiją kaip į perspektyvą. Tai ne laiko, o požiūrio perspektyva, tai yra kaip įmonės ir jų organizacijos mato, pastebi ir pažįsta juos supantį pasaulį ir jame vykstančius procesus. Tai - organizacijos charakteris, nusiteikimas vienaip ar kitaip elgtis (A. W. Steiss, 2003; Jucevičius R., 1998 ir kt.). Bagdonas E. ir Bagdonienė L. (2000) teigia, kad strategija gali būti suprantama kaip koncepcija ir kaip procesas.

J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. I. Gilbert (1999) strategiją apibūdina, kaip plačią programą, apimančią organizacijos tikslų suformulavimą ir įgyvendinimą, tai organizacijos atsakas savo aplinkos laike.

H. Mintzberg (2000) strategiją, kaip koncepciją, nusako penkiomis sąvokomis - planas, gudrybė, modelis, pozicija ir perspektyva. Pasak autoriaus, strategija:

- gali būti suprantama kaip planas. Kaip planas, strategija yra sudaroma prie. veiksmo pradžią ir atsiranda ją aptariant ir turint aiškius tikslus.
- gali būti suprantama kaip gudrybė. Kitaip tariant, stengiamasi pergudrauti varžovus ar konkurentus. Jei viena prekybos firma gerokai sumažina tam tikrų prekių kainas, tai reiškia, kad firma rengiasi išstumti konkurentus (nors to tiesiogiai ir nepasako, pavyzdžiui, skelbia mes perkame prekes iš gamintojų dideliais kiekiais, todėl galime pigiai parduoti vartotojams.).
- suprantama kaip tam tikras veiklos modelis. šiuo požiūriu, strategija gali būti norima ir reali. Kitaip tariant, sumanymas gali skirtis nuo realios strategijos. Strategija, kaip planas, gudrybė ar modelis, įvertina vidinę organizacijos aplinką.
- kaip pozicija, atspindi organizacijos vietą išorinėje aplinkoje (konkurentų atžvilgiu - rinkoje). Kitaip tariant, strategija priklauso nuo to, kokią vietą organizacija šiandien užima rinkoje ar kitų analogiškų organizacijų atžvilgiu.
- tai perspektyva. Kaip perspektyva strategija leidžia suvokti, kaip vadovai supranta juos supančią aplinką, ką mano keisti, kaip jų idėjas palaiko žemesnio rango vadovai ir darbuotojai. Tikrovėje strategija retai suvokiama tik kaip viena iš paminėtų penkių dimensijų. Dažniausiai tai kelių dimensijų junginys.

Anot J. M. Bryson (1989), strateginio planavimo ne pelno sektoriuje esmę įvardija kaip disciplinuotas pastangas priimti fundamentalius sprendimus bei imtis veiksmų, kurie suteikia kryptį ir nurodo, kas toji organizacija, kuo ji užsiima ir kodėl ji tuo užsiima. Autorius teigia, kad strategija atsižvelgia į:

1. Ilgalaikius ketinimus ir siekius;
2. Išorinę aplinką (dabartinę ir prognozuojamą ateityje);
3. Vidines organizacijos stiprybes;

4. Vyraujančią organizacijos kultūrą;
5. Interesų grupių lūkesčius;
6. Galimus išteklius ateityje.

Planavimas yra pirminė valdymo funkcija. Jis kuria pagrindą kitoms trimis funkcijoms. Tik parengus planą atsiranda galimybė parinkti vykdytojus, sudaryti struktūrą, perduoti funkcijas ir paskirstyti užduotis, motyvuoti vykdytojus ir jiems vadovauti, užtikrinti komunikaciją tarp vykdytojų, vertinti jų darbo kokybę. Pasak Gineitienės (2005), strateginis planavimas - tai vadovybės priimtas, veiksmų ir sprendimų rinkinys, kurio pagrindu rengiamos specifinės strategijos, padedančios organizacijai siekti savo tikslų. Strateginis planavimas turi prasmę tik tada, kai jis paverčiamas realybe, jo vykdymas turi būti finansuojamas ir jam būtina skirti reikiamus materialinius ir finansinius išteklius. Darbuotojai, atsakingi už tikslų siekimą, netgi turėdami geriausius ketinimus, gali jų neužtikrinti. Norėdama išvengti tokios situacijos, vadovybė privalo parengti papildomus planus.

Lietuvoje ikimokyklinių įstaigų strateginis valdymas dar tik skinasi kelią tarp kitų švietimo vadybos tyrimų. Strateginio valdymo temomis domėjosi: P. Jucevičienė (2006), R. Jucevičius (1998), V. Targamadžė (2001), R. Želvys (1999) ir kiti. Švietimo sferoje šis terminas pradėtas vartoti pastarąjį dešimtmetį ir paprastai siejamas su strateginiu planavimu. Švietimo sistemos kokybės užtikrinimą, švietimo valdymą, grįstą situacijos įvertinimu ir strateginiu planavimu, reglamentuoja „Valstybės ilgalaikės raidos strategija“ (2002, Nr. IX-1187). 2003 m. birželio 17 d. pakeistame Švietimo įstatyme (2003, Nr. IX-1630) apibrėžiamas VA ir strateginis planavimas kaip švietimo kokybę užtikrinančios priemonės. Nuo pat vadybos kaip savarankiško mokslo atsiradimo pradžios įprasta skirti keturias jos funkcijas: planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę. Anot autorių (R. Želvys, 2003; D. Hopkins, 1998). Vadybinio darbo esmę sudaro:

- plano tam tikram darbui atlikti sudarymas;
- įmonių ir išteklių šiam darbui organizavimas;
- vadovavimas darbą atliekantiems įmonėms;
- darbo eigos lyginimas su laukiamu rezultatu ir reikalingų pataisų įgyvendinimas.

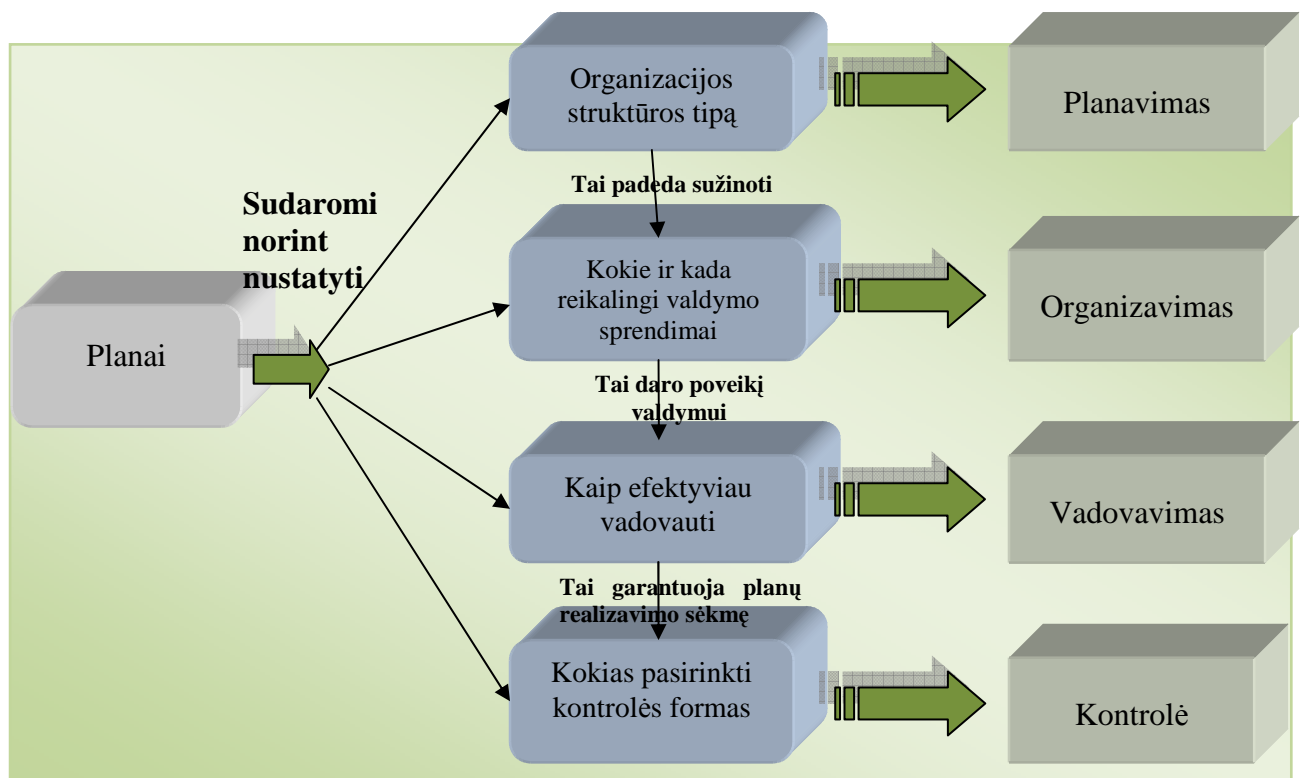
Galime teigti, kad vadybinio darbo esmę sudaro žmogiškieji ir finansiniai ištekliai, vadovavimas, planavimas ir rezultato efektyvumas.

Remiantis A. Vasiliausku (2007), bendriausia reikšme planavimas yra valdymo ciklo funkcija, kurios realizacijos rezultate apibrėžiami organizacijos tikslai ir nustatomi veiksmai bei priemonės tiems tikslams įgyvendinti. Planavimas ir kitos valdymo ciklo funkcijos: organizavimas, vadovavimas, kontrolė sudaro uždarą valdymo ciklą. V. Targamadžė (2001) išskiria penkias pagrindines vadybos funkcijas: planavimas, organizavimas, motyvavimas, koordinavimas, kontrolė. Mokslininkas R. Jucevičius (1998) vadybos funkcijas skirsto į pagrindines – planavimą, organizavimą,

motyvavimą, koordinavimą ir kontrolę bei integruojančias – tikslų formulavimą, problemų analizę sprendimų priėmimą ir komunikavimą. Amerikiečių vadybos specialistai Stoner, Freeman, Gilbert (1999) pateikia keturias pagrindines vadybos funkcijas: planavimą, organizavimą, vadovavimą, kontrolę.

Nors įvairioje mokslinėje literatūroje vadybos funkcijų apibrėžimai skiriasi, tačiau dauguma mokslininkų laikosi tos nuostatos, kad planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė yra pagrindinės vadybos funkcijos.

Planavimas - svarbiausia funkcija, nes sudaro pagrindą kitoms funkcijoms realizuoti. J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert (1999) strateginius planus apibrėžia kaip planus, skirtus svarbiausiems organizacijos tikslams pasiekti, o strateginį planavimą – kaip procesą, kurio tikslas – strategijos kūrimas, atnaujinimas. Planavimo ir kitų funkcijų ryšys pateiktas adaptuotoje pagal (Stoškaus S. Ir Beržinskienės D, 2005) pateiktą paveikslą (žr. 2 pav.).



Šaltinis: adaptuota pagal Stoškus S., ir Beržinskienė D., 2005.

2 pav. **Planavimo įtaka kitoms vadybos funkcijoms**

Anot S. Stoškaus bei D. Beržinskienės (2005), planai padeda identifikuoti organizacijos tipą, valdymo struktūrą, parodo efektyvų vadovavimą ir pasirinkimą tinkamos kontrolės formos. Strateginis

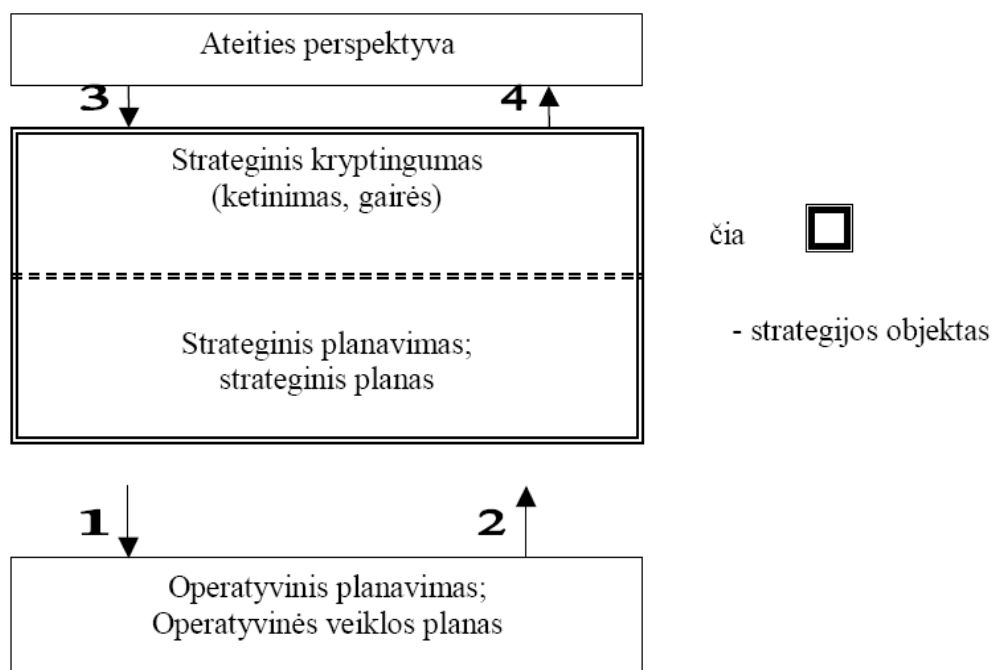
planas ikūnija ir sukasi apie organizacijos strategijos teiginį. Strateginis planavimas - šios strategijos kūrimo bei atnaujinimo, esant reikalui, procesas (Stoner, 1999). Planavimo metu nustatomi tikslai ir numatomos priemonės šiems tikslams realizuoti, atsižvelgiama į organizacijos viduje ir aplink ją vykstančius pokyčius. Strateginiuose planuose pateikiamos priemonės ir būdai, reikalingi organizacijos paskirčiai įgyvendinti ir tikslams pasiekti. Parengtas strateginis planas įgalina tikslingiau dirbti ir sėkmingai konkuruoti, lengviau spęsti iškilusias problemas, racionaliau naudoti išteklius, efektyviau dirbti komandoje, sėkmingiau pritraukti papildomas lėšas. Neturint plano galimybės pasiekti tikslą tampa labai ribotos, sunku vadovauti įmonėms ir įvertinti organizacijos darbo veiksmingumą, tai yra realizuoti kitas funkcijas.

Strateginiai sprendimai sujungti į vieningą strategiją gerina įstaigos funkcijų koordinavimą. Įstaigos nariai įtraukiami į strategijos formulavimo, svarbių sprendimų priėmimo procesus stengiantis kuo geriau panaudoti jų turimus gebėjimus. Daugiau žinantys apie įstaigos tikslus darbuotojai yra labiau motyvuoti, patenkinti ir labiau atsidavę įstaigai, suinteresuoti jos sėkme. Bendras tikslas suvienija darbuotojus, padidėja vadovavimo įstaigai efektyvumas, visiems nariams aiškiai suvokiant siekiamus tikslus.

B. Fidler (2006) strateginiu planavimu vadina procesus, vykstančius kuriant strateginį planą. Pagal šį planą strategija paverčiama veiksmais arba įdiegiama į praktiką. Tai yra planuojamasis strateginės vadybos komponentas. Švietimo strategijos planavimo problema yra ta, kad dažnai jaučiama, jog neįmanoma mokyklos lygmeniu kontroliuoti to, kas vyksta dėl išoriškai primetamų pokyčių. Vis dėlto kaip teigia B. Davies B. ir L. Ellison L. (2006), toks pasiteisinimas dėl nesugebėjimo suformuoti tinkamos mokyklos strategijos yra nieko vertas. Kai kurie išorės veiksniai yra nuspėjami lengviau, kai kurie, sunkiau. Atitinkamai kai kuriuos ugdymo įstaigos žingsnius numatyti yra lengviau, o kai kuriuos sunkiau. Remiantis P. Jucevičiene P. ir R. Jucevičiumi (2007), ugdymo įstaiga savo strategijos atžvilgiu ir turėtų laikytis ne vieno, o bent dviejų požiūrių:

- strateginio planavimo;
- strateginio kryptingumo.

Strateginio planavimo požiūris taikomas, planuojant vidutinės trukmės strategiją, laikotarpiui, per kurį galima manyti, ugdymo įstaigos veiklai strategiškai svarbios išorinės aplinkybės išsilaikys stabilios. Strateginio kryptingumo požiūris taikomas, kai stengiamasi numatyti įstaigos ateitį sunkiau nuspėjamomis aplinkybėmis. Strateginiu planavimu vadinami procesai, vykstantys kuriant strateginį planą. Pagal šį planą strategija paverčiama veiksmais arba įdiegiama į praktiką. Tai planuojamasis strateginės vadybos komponentas. Pasinaudodami B. Davies ir L. Ellison (2006) požiūriu į strategiją, P. Jucevičienė, R. Jucevičius (2007) pateikia išsamų ugdymo įstaigos veiklos planavimo modelį (žr. 3 pav.).



Šaltinis: Jucevičienė P., Jucevičius R., 2007.

3 pav. Ugdymo įstaigos veiklos planavimo modelis (Jucevičienė P., Jucevičius R., 2007).

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

Stoner (1999) tyrinėdamas strateginio planavimo ypatumus, pastebi, kad:

- Planavimas yra pirmoji valdymo funkcija ir yra visų valdymo sprendimų sudarymo pagrindas.
- Planavimas yra nukreiptas į ateitį ir apibrėžia priemones, leidžiančias pasiekti ir įgyvendinti organizacijos tikslus bei uždavinius.
- Planavimas yra nenutrūkstamas procesas, atspindintis sudėtingus ir besikeičiančius aplinkos pokyčius bei prisitaikymą prie jų.
- Planavimas nustato organizacijos veiklos kryptį, leidžia sumažinti aplinkos pokyčių įtaką, nuostolius ir neracionalų išteklių naudojimą.
- Planavimas leidžia sumažinti neapibrėžtumų įtaką organizacijos veikloje bei numatyti standartus ir normas reikalingas kontrolės vykdymui.

R Jucevičius (1998), M. Boisot (1995) teigia, jog ne visada strateginis planavimas yra galimas, kadangi atsižvelgdamas į aplinkos turbulentiškumą bei tos aplinkos supratimo laipsnį jis įvardina keturis organizacijų strateginius požiūrius:

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

Strateginis ketinimas ne visada yra alternatyva strateginiam planavimui. Sumani ugdymo įstaiga dažniausiai kurs ir strateginį planą, ir formuos strateginį ketinimą (Jucevičienė P., Jucevičius R., 2007). Darbo autorės nuomone, strateginis ketinimas, tai brandžios organizacijos veiklos modelis. Ne kiekviena organizacija tokį modelį gebės paraleliai ir kokybiškai rengti kartu su strateginiu planavimu. Tam turėtų būti valdymo struktūroje numatytas atskiras skyrius, kurio viena iš pagrindinių funkcijų ir turėtų būti strateginis planavimas.

Galima pastebėti, kad planavimas yra intelektualinis procesas, kuris leidžia sukurti veiksmų planą. Planavimas galėtų būti traktuojamas kaip organizacijos vykdoma nenutrūkstama strateginės analizės, strategijos formavimo bei įgyvendinimo veikla, kurios pagalba organizacija laiku ir tinkamai prisitaiko prie išorės pokyčių bei tinkamai panaudoja turimus išteklius.

1.2 Strateginio planavimo modeliai

Viešojo sektoriaus institucijos strateginio planavimo modelis turi išreikšti tokią strateginio planavimo koncepciją, kuria vadovaujantis būtų sudarytos geresnės sąlygos įgyvendinti įstaigos veiklos, orientuotos į perspektyvą, siekius. Tokio pobūdžio strateginį planavimą reikėtų daryti iš įvairių komponentų tokių kaip: strateginė analizė, tikslinės orientacijos formavimas, strateginių sprendimų rengimo ir priėmimo, strateginių sprendimų įgyvendinimo veiksmų plano rengimo ir veiksmų plano įgyvendinimo monitoringas. Šių komponentų paskirtis pateiksime 1 lentelėje pateiktoje apibendrinus J. Bivainį ir Ž. Tunčikienės (2009) modelį.

1 lentelė. Strateginio planavimo modelio turinio komponentai

Modelio komponentai	Komponentų paskirtis
Institucijos strateginė analizė	Identifikuoti veiksnius, lemiančius institucijos prisitaikymą prie jos aplinkos.
Institucijos tikslinės orientacijos nustatymas	Įprasminti institucijos veiklą, nustatyti institucijos ir jos aplinkos kiek įmanoma geresnės sąsajos rezultata
strateginių sprendimų rengimas ir priėmimas	Grįsti institucijos perspektyvinės veiklos problemų sprendimus, atsižvelgiant į analizės ir vertinimo rezultatus, parinkti geriausius sprendimus, kuriuos įgyvendinus galima siekti užsibrėžtų tikslų
strateginių sprendimų įgyvendinimo veiksmų plano rengimas	Užtikrinti racionalų institucijos išteklių bei gebėjimų paskirstymą bei naudojimą, siekiant įgyvendinti institucijos perspektyvinės veiklos problemų sprendimus
veiksmų plano įgyvendinimo monitoringas.	Stebėti institucijos išteklių ir aplinkos pokyčius, fiksuoti rezultatus, analizuoti ir vertinti institucijos veiklos faktinius rodiklius, lyginti su planuotais dydžiais.

Šaltinis: Bivainis J., ir Tunčikienė Ž., 2009, p. 71

Toks ryšys tarp modelio komponentų, suteiktą galimybę lanksčiai planuoti institucijos veiklą, orientuotą į ateitį (Bivainis, Tunčikienė 2009).

Anot autorių šio strateginio planavimo modelio komponentų ir jų tarpusavio ryšių sąsajos privalumai:

- Institucijos strateginio planavimo pobūdis siejamas su modelio komponentais, kurie skirti visapusiškai atskleisti institucijos veiklos plėtros ypatybes, aiškiai nukreipti institucijos veiklą kuo geresnės jos ir aplinkos sąsajos link, rengti ir priimti racionalius institucijos perspektyvinės veiklos problemų sprendimus, pagrįstai paskirstyti ir naudoti institucijos išteklius bei gebėjimus problemoms spręsti, nenutrūkstamai stebėti ir kontroliuoti institucijos aplinkos ir išteklių pokyčius bei lyginti faktinius ir planuotus institucijos veiklos rezultatus.
- Modelio komponentų sujungimas į visumą grindžiamas strateginių sprendimų įgyvendinimo poveikio analizės ir vertinimo rezultatais, leidžia užtikrinti institucijos strateginio planavimo lankstumą, tai yra formuoti institucijos strateginį foną, rengti,

priimti ir įgyvendinti strateginius sprendimus atsižvelgiant į konkrečią susiklosčiusią institucijos aplinkos situaciją.

Viešojo sektoriaus institucijos strateginio planavimo modelio rengimo pagrindas – pasiūlytos strateginio planavimo metodologinės nuostatos. Metodologinės nuostatos traktuojamos kaip formuoti institucijos strateginį vaizdą, rengti, priimti ir įgyvendinti pagrįstus strateginius sprendimus, orientuotus didinti institucijos ir jos aplinkos galimybes ir plėtoti institucijos veiklos potencialą, kad būtų išnaudotos esamos galimybės bei išvengta grėsmių, slypinčių institucijos aplinkoje. Tokius reikalavimus atitiko pateikti strateginio planavimo pagrindiniai komponentai, kurie anot įvairių autorių yra labai įvairūs.

2 lentelė. Institucijų strateginio planavimo modelio turinys

<i>Modelio komponentai</i>	Strateginių valdymo autorių bei praktikų siūlomas komponentų turinys				
	<i>LRV metodika (2002)</i>	<i>R. Želvyš (1999)</i>	<i>Rekomendacijos strateginiam planui parengti (2007)</i>	<i>J. M. Braison (1989)</i>	<i>R. Jucevičius (1999)</i>
<i>Institucijos strateginė analizė</i>	Institucijos aplinkos analizė	Institucijos aplinkos analizė	Institucijos aplinkos analizė	Institucijos aplinkos analizė	Institucijos aplinkos analizė
	Institucijos išteklių analizė		Institucijos išteklių analizė	Institucijos išteklių analizė	Institucijos išteklių analizė
	Institucijos SSGG analizė	Institucijos SSGG analizė	Institucijos SSGG analizė	Institucijos SSGG analizė	Institucijos SSGG analizė
	Institucijos strateginių ryšių analizė	Jėgų lauko analizė	-	Institucijos veiklos, orientuotos į perspektyvą, problemų nustatymas	-
<i>Institucijos tikslinės orientacijos nustatymas</i>	Institucijos misijos formavimas	Institucijos misijos formulavimas	Institucijos misijos formavimas	Institucijos misijos formavimas	Institucijos misijos formavimas
	Institucijos strateginių tikslų nustatymas	Institucijos vizijos kūrimas	Institucijos vizijos kūrimas	Institucijos vizijos kūrimas	Institucijos vizijos kūrimas
		Institucijos strateginių tikslų nustatymas	Institucijos filosofijos nustatymas	Institucijos strateginių tikslų nustatymas	Institucijos strateginių tikslų kūrimas
		Taktinių tikslų nustatymas			
<i>Institucijos strateginių sprendimų rengimas ir priėmimas</i>	Programos tikslų nustatymas	-	Programos tikslų nustatymas	Strateginių alternatyvų kūrimas	Strateginių alternatyvų analizė ir vertinimas
	Programos tikslų įgyvendinimo uždavinių formulavimas	-	Programos tikslų įgyvendinimo uždavinių formulavimas	Strateginių alternatyvų vertinimo kriterijų nustatymas ir kriterijų derinimo formavimas	Strateginis parinkimas
	Programos uždavinių įgyvendinimo vertinimo kriterijų nustatymas	-	Programos uždavinių įgyvendinimo vertinimo kriterijų nustatymas	Strateginių alternatyvų analizė ir vertinimas	-
<i>Institucijos strateginių sprendimų įgyvendinimo</i>	Priemonių programos uždaviniams įgyvendinti rengimas	-	Priemonių programos uždaviniams įgyvendinti rengimas	Institucijų išteklių ir gebėjimų paskirstymo ir naudojimo programų ir projektų rengimas	-

2 lentelės tęsinys kitame puslapyje

<i>veiksmų plano rengimas</i>	Lėšų poreikio priemonėms įgyvendinti nustatymas	-	-	-	-
<i>Institucijos veiksmų plano įgyvendinimo Monitoringas</i>	Institucijos aplinkos ir išteklių pokyčių stebėseną	Institucijos aplinkos ir išteklių pokyčių stebėseną	Institucijos aplinkos ir išteklių pokyčių stebėseną	Institucijos aplinkos ir išteklių pokyčių stebėseną	-
	Institucijos veiklos faktinių rodiklių lyginimas su numatytais rodiklių dydžiais	-	-	Institucijos veiklos plėtros faktinių rodiklių lyginimas su numatytais šių rodiklių dydžiais	-

Apibendrinant pateiktą planavimo komponentų turinio lentelę (žr. 2 lentelė) galime teigti, jog: Strateginio valdymo autoriai siūlo įvairius planavimo modelio turinius. Vienas iš svarbiausių strateginio planavimo aspektų yra įvertinti ir laiku prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, labai svarbus etapas yra *strateginė analizė*. Institucija turi išanalizuoti išorės ir vidaus veiksnius, įvertinti jų galimą (teigiamą arba neigiamą) poveikį institucijos veiklai, taigi pastebime, kad visi autoriai (R. Želvys, 1999; Bryson, 1988; Jucevičius, 1998; LRV strateginio planavimo metodika, 2000; bei Ikimokyklinių ugdymo įstaigų rekomendacijos strateginiam planui parengti, 2007), išskiria PEST analizę. Institucijos išorės aplinkos analizės metu turi būti detalios apžvelgti politiniai, ekonominiai, socialiniai ir technologiniai išorės veiksniai (toliau – PEST analizė). Įvairūs autoriai akcentuoja teisinę bazę, organizacinę struktūrą, planavimo sistemą, žmonių ištekliai (etatai, kvalifikacija), finansiniai ištekliai, apskaitos tinkamumas, ryšių sistema (informacinės ir komunikavimo sistemos), vidaus kontrolės ir vidaus audito sistema. Dažniausiai institucijos galimybės ir grėsmės nustatomos, analizuojant ir vertinant institucijos aplinką (M. Arimavičiūtė, 2007; P. Vasiliauskas, 2004). Strateginio planavimo teoretikai taip pat išskiria aplinkos savybes: kompleksiskumą ir turbulentiškumą (R. Jucevičius, 1998; M. Boisot, 1995; Bryson, 1988). Apibendrinti ir sujungti išorinės aplinkos ir išteklių analizės rezultatus leidžia SSGG analizė. Pažymėtinas (Bryson, 1988; strateginio planavimo metodika, 2000; bei Ikimokyklinių ugdymo įstaigų rekomendacijos strateginiam planui parengti, 2007), požiūris į SSGG, stiprybės ir silpnybės išryškėja kaip institucijos išteklių analizės rezultatas. Galimybės ir grėsmės apima pagrindinius veiksnius, kurie išryškėja kaip institucijos išorinės aplinkos rezultatas. Atliekant šių analizių sintezę galima atverti galimybes kitam strateginės analizės aspektui – analizuoti ir vertinti institucijos strateginius ryšius (LRV planavimo metodika, 2000). Bryson (1988), analizuoja atskirą institucijos veiklos, orientuotos į perspektyvą, problemų nustatymo aspektą. Šis aspektas grindžiamas strateginių ryšių analize bei vertinimu. Atlikus apžvalgą galime teigti, kad išskirti pagrindiniai turinio komponentai yra šie: institucijos aplinkos analizė, išteklių analizė, SSGG analizė bei strateginių ryšių analizė ir vertinimas.

Tikslinės orientacijos nustatymas. Apibendrinant įvairių autorių duomenis galime teigti, kad prioritetu išskiriami institucijos misijos formavimas (R. Želvys, 1999; Bryson, 1988; Jucevičius, 1998;

LRV strateginio planavimo metodika, 2000; bei Ikimokyklinių ugdymo įstaigų rekomendacijos strateginiam planui parengti, 2007). V. Beresnevičiūtės, G. Kadziausko R. Diržio (2006) teigimu, gerai įvardinta misija pasižymi gaires veiklai, aiškiai nurodo veiklos kryptį, nedetalizuojant konkrečių darbų. Nemažai autorių nurodo ir vizijos aspektą. Pažymėtina tai, jog „institucijos vizija – tai sąmoningai apibendrintas supratimas ir suvokimas, kokia institucija bus, kodėl, kodėl, kur ir kaip ji veiks ateityje“ (Jucevičienė P., Jucevičius R., Janiūnaitė B., ir kt., 2007). (LRV strateginio planavimo metodika, 2000; M. Arimavičiūtė 2007) neįtraukia vizijos į tikslinės orientacijos rinkinį. Dažniausiai institucijos misijos formavimas ir vizijos kūrimas pratęsiamas jos strateginių tikslų nustatymo uždaviniu. Būtinasis komponentas strateginiai tikslai. Ikimokyklinėms įstaigoms susiduriančioms su ilgesnio laikotarpio kontekstu ar mažiau nuspėjama aplinka, siūloma visam personalui suformuluoti bendrą strateginį tikslą, paremtą įstaigos vertybėmis, siekiais. Atlikus apžvalgą galime teigti, kad išskirti pagrindiniai turinio komponentai yra šie: misijos formavimas, vizijos kūrimas, tikslų nustatymas.

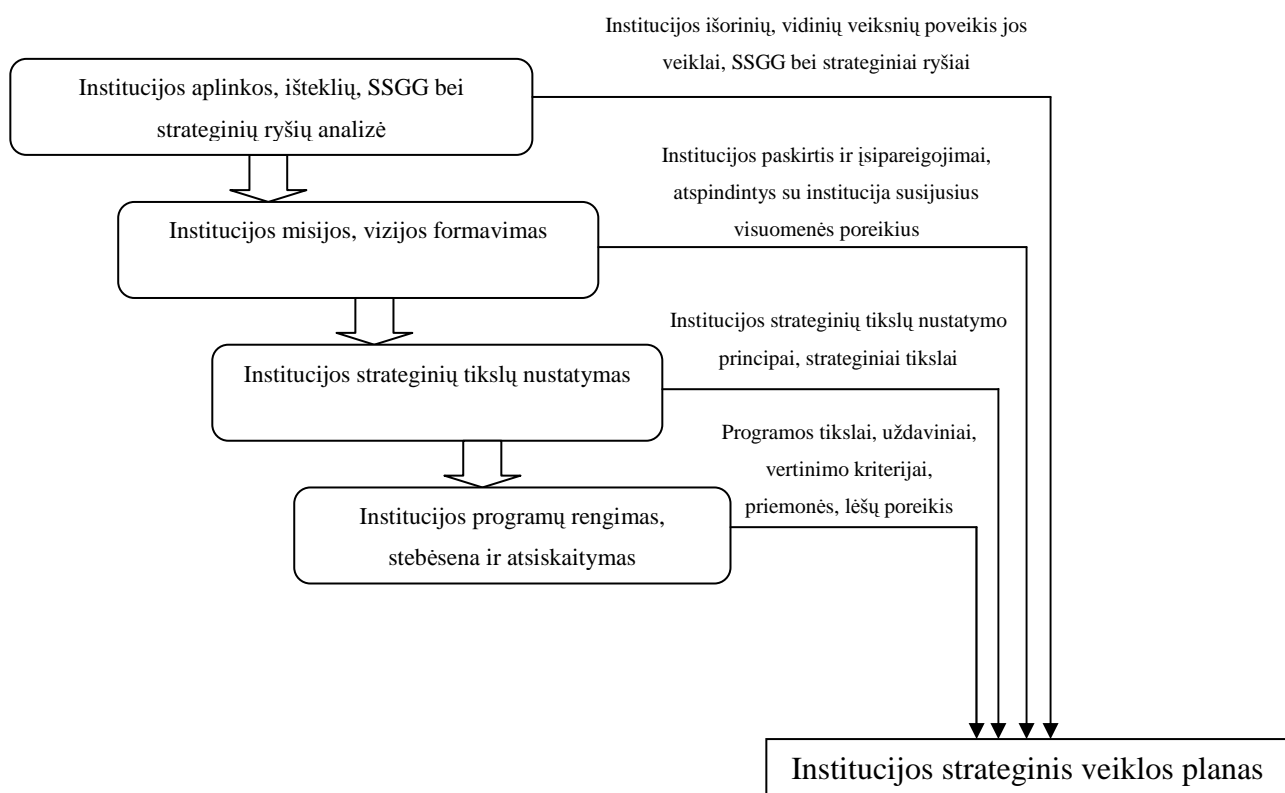
Analizuojant *strateginių sprendimų rengimą ir priėmimą* pastebėta, kad autoriai skirtingai vadina strategijos sprendimus. (Bryson, 1988; Jucevičius 1998), akcentuoja strateginių alternatyvų analizę. Numatomą strategiją parinkti pagal integruotą kriterijų (priimtinumą interesų grupėms, sprendimų rengėjams, suderinamumas su misija, vertybėmis, filosofija ir t.t.). (LRV metodika 2000; ikimokyklinių ugdymo įstaigų rekomendacijos strateginiam planui parengti, 2007) išskiria programų strateginių tikslų nustatymą. Nustatomi kiekvienos programos tikslai, uždaviniai, priemonės ir uždavinių vertinimo kriterijai. Programos tikslas turi būti realus – būtina nurodyti konkretų rezultatą, kurį norima pasiekti per programos vykdymo laikotarpį. Kiekvienos programos tikslas turi turėti bent vieną uždavinį.

Strateginių sprendimų įgyvendinimo veiksmų plano rengimas. (LRV metodika 2000; ikimokyklinių ugdymo įstaigų rekomendacijos strateginiam planui parengti, 2007) išskiria priemonės programų uždaviniams įgyvendinti. Uždavinys turi suteikti galimybę nustatyti, ką institucija atliks per metus, siekdama institucijos programos tikslų, ir kokių ji tikisi rezultatų. Uždaviniui pasiekti numatoma priemonių visuma. Priemonė turi būti efektyviausias ir racionaliausias būdas, kaip pasiekti norimą rezultatą naudojant turimus arba planuojamus gauti išteklius. Ji turi būti suprantama, teisėta ir praktiškai įgyvendinama. Programų uždavinių įgyvendinimui vertinti nustatomi produkto vertinimo kriterijai. Jie turi suteikti informaciją apie programos tikslų pasiekimo lygį. Bryson (1988), išskiria institucijos išteklių bei gebėjimų paskirstymo ir naudojimo priemonių rengimui. Pateiktas metodas neaiškus tuo, jog neaiškūs veiksmų plano rengimo metodai.

Institucijos veiksmų plano įgyvendinimo monitoringas. Dauguma autorių išskiria institucijos aplinkos ir išteklių pokyčių stebėseną. Remiantis LRV strateginio planavimo metodika (2000), galime teigti, kad strateginio veiklos plano įgyvendinimo kontrolė apima faktinių rezultatų palyginimą su

užsibrėžtais vertinimo kriterijais, ji nustato nukrypimus nuo pasirinktų tikslų, uždavinių ir šiuos nukrypimus lemiančius išorės ir vidaus veiksnius. Ikimokyklinė įstaiga parengusi strateginį planą turi kontroliuoti pasiektą rezultatą. Taigi grupė mokslininkų iš JAV Stoner, Freeman, Gilbert (1999) teigė, jog kontrolė, tai procesas užtikrinantis, kad reali veikla atitiktų planuojamą. Kaip teigia P. Jucevičienė, R. Jucevičius (2007) strateginės kontrolės paskirtis - teikti informaciją apie strategijos diegimą. Ji apima organizacijos vidaus ir išorės elementus. Organizacijos vidaus kontrolės paskirtis - koreguoti strateginių programų realizavimą geriau panaudojant vidinius išteklius.

Pagal atliktą planavimo modelio turinio analizę galime teigti, kad planuojant ikimokyklinės įstaigos veiklą būtina laikytis tam tikrų principų. Vienas iš svarbiausių principų – plėtra turi būti planuojama tik įvertinus dabartinę situaciją, o pats įsivertinimo procesas remtųsi bendra kaitos strategija, kai dalijamasi atsakomybe ir rizika, dalyvavimu vertinime ir autoryste, procesu ir įgūdžiais, analize ir supratimu, išvadamis ir veiksmais. Turinio, o ypač rezultatų bendrumo požiūriu, pagrindiniame Lietuvos institucijų strateginiame planavimo dokumente (LRV strateginio planavimo metodika, 2000) įtvirtintas procedūras sujungus į blokus, gauta apibendrinamoji institucijos strateginio veiklos plano rengimo schema pateikta pagal J. Bivainio ir Tunčikienės, (2009) modelį (žr. 4 pav.).



Šaltinis: Bivainis J., ir Tunčikienės Ž., 2009, 29

4 pav. **Institucijos strateginio veiklos plano rengimo schema**

Apibendrinant institucijos strateginio planavimo modelių įvairovę galima būtų teigti, kad institucijos veiklai, nukreiptai į perspektyvą, planuojant siūloma taikyti įvairius modelius. Modelių įvairovę lemia tokie veiksniai kaip: keliami planavimo tikslai, taikoma metodologinė bazė, taikymo sritis, planavimo akcentai, požiūris į aplinkos ir išorės veiksnių vaidmenį. Institucijos strateginio planavimo modeliui būdingi šie komponentai: strateginė analizė, tikslinės orientacijos kūrimas, strateginių sprendimų rengimas ir formulavimas, sprendimų įgyvendinimo veiksmų plano rengimas ir plano įgyvendinimo stebėseną. Išvardintų modelio komponentų jungimas į visumą turi būti grįstas institucijos vidaus ir jos aplinkos veiksnių sąsajos analizės ir vertinimo rezultatais.

1.3 Ikimokyklinių ugdymo įstaigų strateginis planavimo kryptingumas

Planavimo reikšmę organizacijų valdymui pabrėžė dar A. Fayol (2005). Autoriaus posakis „valdyti – reiškia numatyti“ leidžia suprasti planavimo svarbą dalykiniame pasaulyje. Numatymas – jeigu ir ne visas valdymas, tai bent jau svarbiausia jo dalis. Veiklos planas – tai kartu ir laukiamas rezultatas, ir veiklos kryptys, kuria reikia eiti, ir etapai, kuriuos reikia išėiti, ir metodai, kuriuos reikia pritaikyti. Dabartinėje organizacijų išorės ir vidaus aplinkoje vykstantys pokyčiai yra tokie spartūs, kad planavimas tampa vieninteliu visiems prieinamu būsimų galimybių ir problemų prognozavimo būdu.

Kaip ir bet kuri organizacija, taip ir švietimo organizacija yra tam tikros sistemos dalis. Šiuo atveju turima švietimo sistema. Švietimo sistema nusakoma per jos pagrindines visuomenines funkcijas. Ji laikoma socialiniu institutu, kuris atlieka visuomenėje kultūrinę, socialinę ir ekonominę funkcijas. Kultūrinė funkcija: kultūros išsaugojimo, perdavimo ir vystymosi vientisumo užtikrinimas, panaudojant anksčiau sukauptos kultūros vertybes asmenybės socializacijos ir jos kūrybinių sugebėjimų vystymo procese. Socialinė funkcija: visuomenės socialinės struktūros reprodukcija ir vystymas, dalyvavimas asmenybės socializacijos procese. Ekonominė funkcija: socialinės profesionalios struktūros formavimas, profesionalaus darbuotojo ugdymas, mokslo ir gamybos tarpusavio ryšio užtikrinimas (Švietimo vadybos įvadas, 1996).

Kaip teigia P. Jucevičienė ir R. Jucevičius (2007), kol kas darbai susiję su ikimokyklinių ugdymo įstaigų strateginiu valdymu - tai verslo organizacijų strateginių principų pritaikymas švietimo institucijų praktikai. Lietuvoje ugdymo įstaigų strateginis valdymas dar tik pradeda savo vystymąsi. „Sisteminis požiūris į ikimokyklinę įstaigą, kaip į organizaciją, stiprinančią savo ekonominę – finansinę būklę, jos švietimo funkcijų įvairovę, bei socialinių paslaugų šeimai, vaikui, vietos bendruomenei, buities, sveikatos, kultūros sferose“ (Juodaitytė, 2000). Ikimokyklinio ugdymo įstaigų efektyvumas svarbus didėjant konkurencijai tarp tokio pat tipo įstaigų ir siekiant tobulinti vaikų ugdymo procesą. Ikimokyklinės įstaigos strateginio plano rengimas – tai procesas, darantis įtaką visai įstaigos veiklai, padedantis organizuoti įstaigos darbą rezultatyviau.

Kartais skiriasi strategijos rengimo proceso pirminis etapas: tai būna arba vizijos, misijos kūrimas bei formulavimas, ar veiklos sąlygų analizė ir, ja remiantis, organizacijos vizijos, misijos formavimas. Tai gali atrodyti nesvarbu, tačiau būtent pradinio etapo nevienodas traktavimas išreiškia du iš esmės skirtingus požiūrius į strategijos rengimą. Šie požiūriai remiasi skirtingais strategijos rengimo modeliais: analitiniu ir kūrybiniu. Juos analizavo įvairūs autoriai (M. Arimavičiūtė, 2005; H. Mintzberg, (2000); Zakarevičius (1998) ir kt.)

Švietimo vadybos įvade (1996) pateikiami du organizacijos strategijos kūrimo modeliai: analitinis ir kūrybinis. Jei remiamasi esama situacija ir turimais ištekliais, derėtų remtis analitiniu strategijos kūrimo modeliu. Jį galima išskaidyti į tris etapus:

1. Esamos padėties analizė (kur mes esame?). Šiame etape dera apibrėžti ikimokyklinės įstaigos misiją ir filosofiją, įvertinti išteklių būklę, identifikuoti konkurencinę poziciją ir ją įvertinti, atlikti teikiamų paslaugų ir jų ypatumų analizę, išanalizuoti organizacijos veiklos tendencijas, įvertinti rinkos ir su ja susijusius veiklos aspektus.
2. Norimos ateities identifikavimas (kokią norime sukurti organizaciją?). Šiame etape reikėtų išsiaiškinti kokia pageidaujama ikimokyklinės įstaigos ateitis, kokie preliminarūs tikslai, kokios galimos strateginės alternatyvos, kokios yra stipriosios ir silpnosios pusės.
3. Šiame etape pasirenkame tinkamiausią strategiją, ją įvertinti, reikalui esant, - keisti ar tobulinti. Svarbu šiame etape įvertinti, kaip strategija atitinka ikimokyklinės įstaigos viziją, misiją, tikslus, vadovų ir įtakos grupių interesus, organizacijos kultūrą. Derėtų parengti ir strateginį veiklos planą - jos realizavimo instrumentą.

Kitas strategijos kūrimo modelis tinkantis ir priimtinas ikimokyklinėms įstaigoms pateiktas Švietimo vadybos įvade (1996) - kūrybinis. Jį galima aprašyti 7 etapais:

1. Norimos organizacijos vizija.
2. Veiklos aplinkoje situacijos analizė: reikia paanalizuoti vartotojus (kokie jų norai, kokios jų poreikių tenkinimo tendencijos), konkurenciją, veiklos sąlygas ir galimybes, neapibrėžtumą.
3. Esamos veiklos aplinkos ir organizacijos analizė: kaip toli organizacija nuo norimos būsenos, kas tą būseną lemia, kokios stipriosios ir silpnosios organizacijos pusės, kokie ištekliai.
4. Galimybės ir pavojai: esamoje veikloje, būsimoje veikloje, transformacijos metu.
5. Kokios strateginės alternatyvos tinka?
6. Kokie strateginiai tikslai?
7. Optimalios strategijos parengimas.

Švietimo įstaigų strateginiame planavime yra svarbus santykis tarp švietimo organizacijos narių bei jų veiklą prižiūrinčių institucijų. Įstaigų strategijų kūrimo kontekste egzistuoja aiški istorinė tendencija vertinti bendrąsias strategijas kaip kylančias iš vyresybės ir esančias arčiau jos, o ne

žemiau esančių institucijų narių nuosavybe. Svarbu priminti, kad tarp privataus ir viešojo sektoriaus egzistuoja esminis skirtumas, - kaip tarp verslo bei viešojo sektoriaus švietimo sistemų. Šis skirtumas atspindi švietimo organizacijų strategijų kūrimo esmę, jų rūpinimąsi ugdytinių poreikiais, viešaisiais interesais, kurie išeina už paprastų verslo operacijų rodiklių. Kuriant ikimokyklinių įstaigų strategijas reikia aiškiai apibrėžti jos reikšmę individo lygmenyje, kas viešajame sektoriuje yra gana komplikauta užduotis.

Strateginio plano esmė ikimokyklinėse įstaigose yra vadovo ir bendruomenės veiksmų ir sprendimų visuma, nes planas padeda įstaigai įgyvendinti ilgalaikius tikslus, diegti naujoves ir stimuliuoti kaitą. Vis dėlto ikimokyklinių ugdymo įstaigų strateginiai planai dažnai atitolsta nuo realybės, nes ikimokyklinė įstaiga nėra savarankiška planuojant finansinių ar žmogiškųjų išteklių poreikį. Jos veiksmai nuolat yra kontroliuojami steigėjo, finansavimas taip pat priklauso nuo jo, todėl strateginio plano ilgalaikiai tikslai neturintys finansavimo garantijų, paprastai taip ir lieka tik idėja.

Ikimokyklinių ugdymo įstaigų strategiją išreiškia detalus, išsamus, kompleksinis planas pasirinktiems tikslams ir misijai įgyvendinti. Strateginio plano kūrimas esti kruopštus įstaigos pasiruošimas sutikti kaitą, todėl būtina sutelkti dėmesį į esminius dalykus misijai ir tikslams formuluoti. Strateginiai tikslai negali prieštarauti švietimo dokumentams. Pageidautina, kad jie būtų apibendrinti, perspektyvūs bei orientuoti į ateitį, vis dėlto svarbiausias ikimokyklinės ugdymo įstaigos tikslas privalo išreikšti įstaigos misiją.

Švietimo sritys, kuriose buvo sėkmingai įgyvendinamas bendras tarpinstitucinis strateginis požiūris, apima lygių galimybių, mokymosi visą gyvenimą bei nuoseklaus mokymo programas. Švietimo įstaigos yra viešojo sektoriaus depolitizuotos organizacijos, iš esmės besiskiriančios nuo privačių kompanijų. Skirtingas politinis požiūris ar požiūrio nebuvimas lemia tai, kad dėl Lietuvos švietimo sistemos bendrųjų strategijų krypčių nevyksta arši kova, kol nereikia skirti papildomų asignavimų vykdomiems pokyčiams finansuoti.

Švietimo strategijų kūrimo problema yra ta, kad strateginis planavimas neatsiejamas nuo mokymosi. Tai susiję su skirtingais lygiais, kuriuose yra kuriamos švietimo organizacijų strategijos, jų apimtys ir turinio apribojimais, ir skirtingais požiūriais, taikytiniais kiekvienu atveju. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovams reikia diegti tokią strateginio planavimo sistemą įstaigoje, kuri nuolat mokytųsi iš „gerų pavyzdžių“ – įstaigų kuriamų inovacijų prasme.

Anot J. Bivainio, Ž. Tunčikienės (2009), institucijų strateginiai tikslai derinimai su kiekvienu metų pradžioje Vyriausybės paskelbtais valstybės plėtros tikslais ir prioritetais, numatytais įvairiuose valstybės plėtros planavimo dokumentuose: ūkio šakų strategijose, valstybės ilgalaikės plėtros strategijoje ir kt. Institucijos strateginiai tikslai išplaukia iš objektyvių poreikių ir turi hierarchinį

pobūdį, tai yra pagrindiniai tikslai negali būti pasiekti, kol neįgyvendinami žemesnio lygio tikslai. Tad institucija turi numatyti planuojamus rezultatus, siekiant strateginių tikslų.

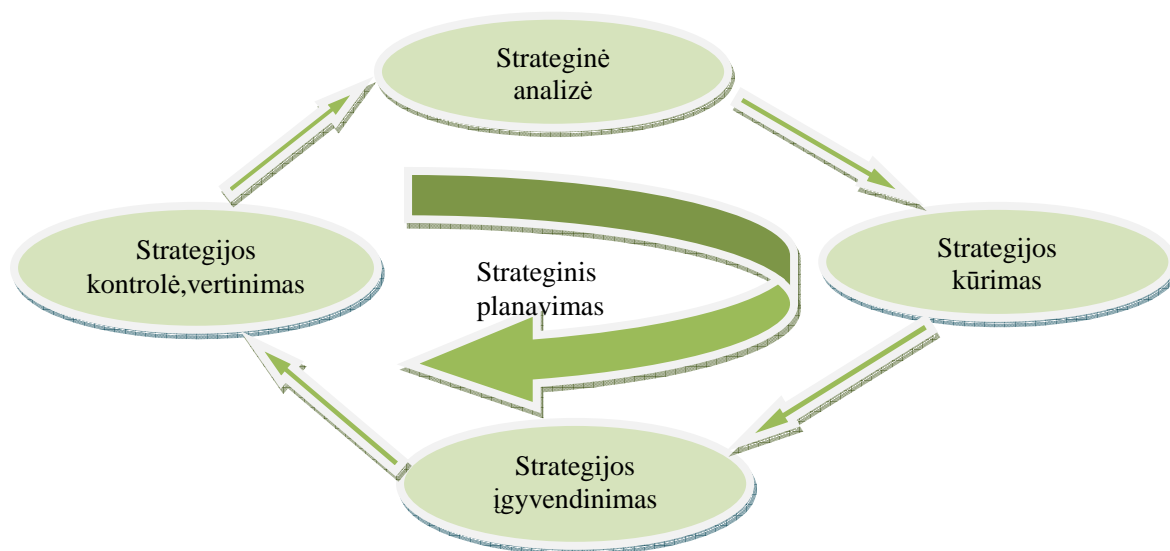
Ikimokyklinių ugdymo įstaigų strategijos negali būti kuriamos vadovaujantis tik bendrosiomis švietimo strateginėmis gairėmis ir neatsižvelgiant į vietos specifiką, jei iš tiesų iš jų tikimasi turėti realios naudos žvelgiant į ilgalaikę vystymosi perspektyvą. Dėl šių problemų svarbos, strategijos formavimo procese neišvengiamai kils problemų, - todėl jos kūrimo reikia iš anksto tikėtis nesutarimų, ir veikti taip, kad su jais susidorotume. Priemonės, kurios galėtų padėti siekti kompromisų bei palengvinančios susitarimą yra esminiai šio proceso elementai.

Anot M. H. Moore (1995), strateginis planavimas akcentuoja kritinį strateginių sprendimų poreikį, kuris užtikrintų organizacijos sugebėjimą prisitaikyti prie nenuspėjamų ir dinamiškų aplinkos pokyčių.

Viena iš sudėtingiausių problemų gali būti priešinimasis siūlomiems strateginiams pokyčiams ir gali kilti poreikis įtikinti žmones, kad jie remtų pokyčius, pasipriešinimo klausimus reikia nagrinėti jau pradėdant rengti strategijos korekciją.

Vis dėlto neįmanoma sukurti visų lūkesčius patenkinančią strategiją. Reikia sukurti rišlią, svarbių švietimo įstaigos problemų sprendimui skirtą, paremtą realiomis paslaugomis, strategiją, kurios poveikis gali būti stebimas ir įvertinamas. Rišlumas šiuo atveju suprantamas kaip apimantis šiuos dalykus: egzistuojančios strategijos įgyvendinimo peržiūrėjimą, pakitusių aplinkybių švietimo organizacijoje ištyrimą, prognozių parengimą bei alternatyvų tuo metu prieinamų strategijų pritaikymo svarstymą naujos, pakoreguotos, įstaigos strategijos.

Taip pat būtina paminėti stebėseną ir atsiskaitymą. Strateginio veiklos plano įgyvendinimas turi būti stebimas ir kontroliuojamas. Šio proceso eiga pavaizduota 5 paveiksle.



5 pav. **Strateginio planavimo procesas**

Strateginio veiklos plano įgyvendinimo stebėjimą turi užtikrinti stebėsenos (monitoringo) procedūros. Stebėseną ir pasiektų rezultatų vertinimas reikalingi tam, kad rodytų, ar įstaiga laikosi veiklos gairių, pasirinktų strateginio planavimo metu, ir, ar pasirinktos veiklos duoda rezultatus. Stebėsenos paskirtis neatsiejama nuo valdymo, nes stebėjimo rezultatai sudaro sąlygas priimti tinkamus sprendimus ir tokiu būdu siekti švietimo kokybės. Kaip pažymi A. Vasiliauskas (2002), stebėseną ir kontrolę yra glaudžiai susijusios, jų pagrindu gauta informacija gali būti panaudojama užtikrinant grįžtamojo ryšio mechanizmą, kuris leidžia koreguoti tikslus, uždavinius, priemones bei tinkamai perskirstyti lėšas. Stebėseną turi būti atliekama viso proceso metu ir visais lygiais.

Remiantis V. Targamadzė (2001), kontrolė, kaip valdymo funkcija, reikalinga tik todėl, jog būtų galima imtis koreguojamųjų veiksmų ir taip įgyvendinti tikslus. Tai nebūtinai reiškia, kad kas nors ką nors padarė blogai arba esti nekompetentingas. Reikia aiškiai suprasti, kad veiklos standartai geriausi rodikliai, todėl nukrypimų visada galima tikėtis. Svarbiausia žinoti, ką tuomet daryti, o ne ką kaltinti.

H. W. Volberda, T. Elfring. (2001), pabrėžia teigiamas kontrolės proceso savybes. Kontrolė, tai sistemingos pastangos siekiant:

- Nustatyti veiklos standartus, kurie sutaptų su planavimo tikslais;
- Modeliuoti informacinės grįžtamojo ryšio sistemas;
- Lyginti realius veiklos rezultatus su iš anksto suformuluotais standartais;
- Nustatyti ar yra nukrypimai vykdomoje veikloje ir įvertinti jų svarbą;
- Efektyvaus ir produktyvaus išteklių išnaudojimo įgyvendinant korporacinius įstaigos siekius.

Institucijų vadovai turi nuosekliai vadovauti strategijos tobulinimui, nustatyti svarbiausias užduotis, sukurti tokią vidaus kontrolės sistemą, kad būtų galima nuolat vertinti, kaip institucija įgyvendina strateginius tikslus ir programas, ar darbuotojai vykdo pavestus uždavinius, ar vykdomų programų priemonės yra efektyvios.

Strategija yra susijusi su švietimo įstaigos pažanga, todėl jos įgyvendinimas neišvengiamai reikalauja nuolatinės (kasmetinės) korekcijos. Pakeitus strateginius institucijos tikslus, ar juos pakoregavus žmonės, paprastai priešinasi strategijos pokyčiams ir dėl to iškyla sunkumų ją įgyvendinti. Jei žmonės naują strategiją sutinka entuziastingai, jų indėlis į strategijos įgyvendinimą yra teigiamas. Taigi įgyvendinant strategijos korekciją svarbu yra išnagrinėti bei suprasti strateginių pokyčių įtaką švietimo įstaigos žmonėms.

Ikimokyklinės įstaigos gali rengti labai skirtingos apimties ir detalumo strateginius planus. Vis dėlto bendra strateginio plano struktūrinė logika, kuria vadovaujasi įvairios organizacijos yra palyginti bendra, skiriasi tik pateikimo forma.

2. STRATEGINIO PLANAVIMO LIETUVOS ŠVIETIMO SISTEMOJE TEISINĖ BAZĖ

Strateginis planavimas neišvengiamai turi būti vykdomas viešajame sektoriuje. Oficiali strateginio planavimo viešajame sektoriuje pradžia Lietuvoje – 1998 metai, kai buvo apsispręsta valstybės biudžetą formuoti programiniu principu ir pradėtas įgyvendinti Lietuvos – Kanados valstybės valdymo reformos projektas. Šio projekto pagrindiniai tikslai buvo:

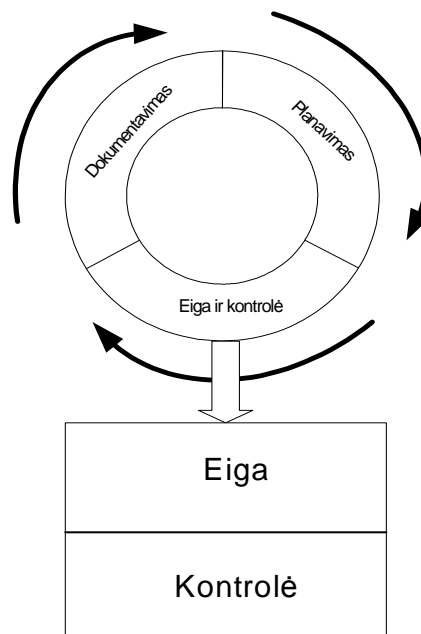
- 1) Lietuvoje įdiegti strateginio planavimo sistemą;
- 2) patobulinti Vyriausybės sprendimų priėmimo sistemą.

Jau po kelių metų aktyvios savivaldybės savo iniciatyva pradėjo rengti strateginius plėtros planus ir strateginius veiklos planus. Paprasčiausia pasakyti, kad strateginio planavimo sistema – tai:

- 1) tarpusavyje susiję strateginio planavimo dokumentai,
- 2) institucijos, atsakingos už planavimo dokumentų parengimą, įgyvendinimą, vertinimą, koregavimą,
- 3) strateginio planavimo tvarka ir terminai.

Strateginio planavimo procedūros vadovas apima pagrindinius strateginio plano rengimo etapus ir susideda iš trijų pagrindinių etapų:

- Planavimo;
- Dokumentavimo;
- Eigos ir kontrolės [6] (žr. 6 pav.).



6 pav. **Strateginio planavimo ciklas**

Strateginio plano dokumentavimas sudarytų – aplinkos, išteklių, SSGG analizę, misija, programos, stebėseną ir atsiskaitymai. Strateginio plano eigos principas - užtikrinti bendrą strateginio

plano parengimą pagal numatytą metodiką, užtikrinti skaidrumą, pakeitimų operatyvumą. Kontrolės esmė – užtikrinti, kad strateginiame plane numatyti veiksmai patenkintų poreikius ir leistų pasiekti norimus rezultatus.

2001 m. Lietuvoje jau buvo pradėti vykdyti trimečiai strateginiai veiklos planai, buvo vidutinės trukmės planavimo dokumentai, tačiau nebuvo svarbiausio – ilgalaikio planavimo dokumento, kuriame būtų suformuluoti valstybės ilgalaikiai tikslai. Iš kilo būtinybė parengti Valstybės ilgalaikės raidos strategiją. Vyriausybei numčius parengti Valstybės ilgalaikės raidos strategiją 2001 m. Gruodžio 7d. buvo priimtas nutarimas Nr. 1463 „Dėl Valstybės ilgalaikės raidos strategijos rengimo koncepcijos“ [8]. Būtent šios strategijos parengimas tapo svarbiu žingsniu tobulinant šalies strateginį valdymą. Šiame dokumente buvo nurodyta ilgalaikė valstybės raidos vizija, valstybės raidos ilgalaikiai prioritetai, sektorių ilgalaikės plėtros kryptys iki 2015 metų.

Valstybės ilgalaikės raidos strategijoje, seimo patvirtintoje 2002 metais, pabrėžiamas tikslas – investuojant į švietimą ir lavinimą, užtikrinti žmogaus galių stiprinimą ir žmogiškųjų išteklių plėtrą. Strategijoje numatoma, kad iki 2015 metų sukurti veiksmingą ir darnią, visiems prieinamą ir tęstinę švietimo sistemą sudarant sąlygas mokytis visą gyvenimą, įgyvendinti tęstinio mokymosi koncepciją, plėtoti modernią suaugusiųjų švietimo sistemą.

2002 m. liepos mėnesį Vyriausybė pritarė Valstybės ilgalaikiai raidos strategijai ir pateikė ją svarstyti Seimui. Valstybės ilgalaikės raidos strategijos parengimą galima traktuoti kaip svarbų žingsnį tobulinant šalies strateginį valdymą. Tai pirmasis nepriklausomos Lietuvos dokumentas, kuriame numatyta ilgalaikė valstybės raidos vizija, valstybės raidos ilgalaikiai prioritetai bei visų sektorių ilgalaikės plėtros kryptys iki 2015 m. Vyriausybė pasiūlė išskirti tris ilgalaikius valstybės raidos prioritetus:

- Žinių visuomenė;
- Saugi visuomenė;
- Konkurencinga ekonomika.

Kiekvienam iš šių prioritetų įgyvendinti numatytos kryptys, nurodant per kokių sektorių plėtrą bus įgyvendinami išskirti tikslai. Numatyta, kad mokslas ir švietimas toliau liks kaip prioritetinė šalies sritis, bus įkurta darni ir visoms gyventojų kategorijoms prieinama švietimo sistema, sudaranti sąlygas Lietuvos gyventojams mokytis visą gyvenimą, įgyti visuomeninę ir dalykinę kompetenciją, puoselėjanti visuomenės bendruomeniškumą, suteikianti didžiausią nacionalinio produkto prieaugį ir užtikrinanti optimalią valstybės raidą didėjančios pasaulinės konkurencijos sąlygomis [8].

Vyriausybė, atsižvelgdama į tai, kad šalies plėtros strateginis valdymas traktuojamas kaip valstybės strategijos kūrimo, įgyvendinimo ir analizės funkcija, kartu pasiūlė sukurti strateginės analizės ir stebėsenos (monitoringo) sistemą. Siūlyta, kad valstybės ir mokslo institucijos stebėtų strategijos įgyvendinimą ir periodiškai fiksuotų faktinius strategijos realizavimo rezultatus. Vyriausybė

turėjo peržiūrėti patvirtintas nacionalines programas, parengti naujas strategijai realizuoti reikalingas programas ir suderinti jas tarpusavyje. Į šios strategijos nuostatas privalėjo atsižvelgti ministerijos bei Vyriausybės įstaigos, rengdamos ilgalaikes ir vidutinės trukmės strategijas bei kitus planavimo dokumentus.

Vyriausybės priimtoje 2002 m. metodikoje įtvirtinta įvairių planavimo dokumentų hierarchija, išryškinti jų tarpusavio ryšiai bei paskirtis. Strateginio planavimo sistemos modelį sudaro trijų lygmenų tarpusavyje susiję strateginiai dokumentai:

1. ilgalaikiai planavimo dokumentai (Valstybės ilgalaikės raidos strategija, Ilgalaikė ūkio plėtros strategija, sektorių ilgalaikės plėtros strategijos ir kt.);
2. vidutinės trukmės tarpsektoriniai (NPP / BPD), sektoriniai ir horizontalūs planavimo dokumentai, kitos tikslinės programos;
3. trumpalaikiai 1–3 m. planavimo dokumentai (institucijų strateginiai veiklos planai) [3].

Pasak Bruzgelevičienės (2001), istorijos požiūriu paskutinis dešimtmetis Lietuvos švietimui buvo itin svarbus: švietimo pertvarka Lietuvoje prasidėjo dar prieš atkuriant politinę šalies nepriklausomybę. Remiantis V. Targamadze, A. Arbatausku (1996), A. Juodaityte (1999), dabartinė švietimo plėtotė prasidėjo dar prieš Lietuvos nepriklausomybę. 1998 m. Maskvoje vykusiame švietimo darbuotojų suvažiavime Lietuvos mokytojų ir pedagogikos mokslininkų delegacija pareiškė, kad Lietuvos švietimą toliau plėtos savita kryptimi, kuri buvo apibrėžta parengtoje bei tais pačiais metais paskelbtoje Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos koncepcijoje (Jackūnas Ž., 2006); Švietimo pertvarka pradėta ir ikimokyklinio ugdymo bei bendrojo lavinimo grandyse. Atkūrus Lietuvos nepriklausomybę 1990 m., švietimo sistema imta suvokti plačiau ir sistemiškiau.

1999 m. Lietuvos Respublikos Prezidentas Valdas Adamkus sudarė darbo grupę naujai švietimo strategijai rengti. 2003m. Prezidentas įteikė Seimui ilgalaikės švietimo strategijos nuostatas ir „švietimo gaires“ - išsamią padėties apžvalgą bei tolesnės švietimo reformos viziją. Seimas šiek tiek pakoregavęs patvirtino strategines nuostatas ir įpareigojo Vyriausybę parengti jų įgyvendinimo programą.

Taip švietimo koncepcija, nubrėžusi visos švietimo sistemos, visų jos grandžių pertvarkos gaires, tapo konceptuali pagrindu visai švietimo pertvarkai (Švietimo gairės, 1993).

2003 m. birželio 17 d. Lietuvos Respublikos Seimas nutarimu Nr. IX-1630 priėmė naujos redakcijos LR švietimo įstatymo pataisas. Iki tol galiojęs švietimo įstatymas neužtikrino galimybės švietimo sistemai sklandžiai veikti, ją tobulinti, įdiegti efektyvaus švietimo įstaigų valdymo ir veiklos teisinius santykius. Parengti naujas švietimo įstatymo pataisas skatino būtinybė kurti veiksmingą, darnią, visiems prieinamą ir mokymąsi visą gyvenimą laiduojančią švietimo sistemą. Įstatymo pataisos sudaro sąlygas toliau plėtoti ir tobulinti šalies švietimo sistemą. Jame reglamentuojama ne institucinė

švietimo sistemos sandara, bet lankstus ir kokybiškas mokymo procesas. Įstatymas orientuotas į besimokantį asmenį - tiesioginį švietimo paslaugų vartotoją. Kiekvienam asmeniui laiduojamas bendrojo išsilavinimo bei pirmosios kvalifikacijos įgijimas ir sudaromos sąlygos tobulinti turimą kvalifikaciją ar įgyti naują. Teigiama, jog švietimo sistema yra lanksti, atvira, pagrįsta įvairių formų ir institucijų sąveika; sudaro sąlygas kiekvienam asmeniui mokytis visą gyvenimą; siekia kokybiškų rezultatų racionaliai ir taupiai naudodama turimus išteklius [54].

Įgyvendinant Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001-2004 metų programos Švietimo ir mokslo skyriaus nuostatas bei atsižvelgiant į EBPO rekomendacijas, buvo parengtos ir patvirtintos valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatos [4].

Kaip nurodoma nuostatose, švietimo kokybė tampa vienu iš pagrindinių reikalavimų švietimui ir yra vertinama atsižvelgiant į socialinį, ūkinį bei kultūrinį švietimo kontekstą. Kad būtų grindžiama švietimo kokybė, būtina;

1. Atnaujinti švietimo turinį: sukuriama švietimo turinio nuolatinio atnaujinimo sistema; gyvenimo poreikius atitinkančios ugdymo programos; pateikiami nauji ugdymosi šaltiniai bei metodai.
2. Pagerinti pedagogų darbą: pertvarkoma pedagogų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo programa; pakeliami dėstytojų, o vėliau ir pedagogų atlyginimai; išplečiamas pedagogų pareigų ir galimybių spektras.
3. Modernizuoti švietimo vertinimą ir švietimo tyrimus. Diegiama moderni įsivertinimo ir vertinimo sistema; vertinant švietimo būklę, imama remtis objektyviais nacionalinių ir tarptautinių lyginamųjų tyrimų (TIMSS, CIVIC, PISA) duomenimis.
4. Užtikrinti švietimo aprūpinimą. Sudaromas ir įgyvendinamas nacionalinis įstaigų atnaujinimo planas; pagerinamas socialinis, informacinis, kultūrinis, medicininis švietimo aprūpinimas.

Praktikoje taikant Strateginio planavimo metodiką, iškilė būtinybė šią metodiką patikslinti. 2004 metų liepos 16 dieną Lietuvos respublikos Vyriausybės nutarimo Nr. 902 “Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 metų birželio 6 dienos nutarimo Nr. 827 “dėl Strateginio planavimo metodikos patvirtinimo” pakeitimo, strateginio planavimo metodika buvo pakoreguota.

2007 vasario 7 dieną Lietuvos respublikos Vyriausybės nutarimu Nr. 194 “Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimo Nr. 827 “Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo” pakeitimo, strateginio planavimo metodika buvo pakoreguota dar kartą [3]. Šįkart metodikoje įvesta nemažai pakeitimų susijusių su naujais strateginiais dokumentais, su nauju programavimo periodu 2007-2013 metams, pakeisti atskiri veiklos planų rengimo elementai. Naujomis nuostatomis Vyriausybė siūlo naudotis rengiant 2008-2010 metų veiklos planus.

Iš esmės strateginio planavimo metodika nustato strateginio planavimo sistemą, strateginio planavimo ir biudžeto pagal programas sudarymo principus, taip pat institucijos strateginio veiklos plano rengimo ir ūkio šakos (sektoriaus) plėtros strategijos rengimo tvarką.

Lietuvos respublikos švietimo įstatymo 6 straipsnyje pateikiama, kad Lietuvos švietimo sistema apima:

1. formalųjį švietimą (pradinį, pagrindinį, vidurinį ugdymą, profesinį mokymą, aukštesniašias ir aukštojo mokslo studijas);
2. neformalųjį švietimą (ikimokyklinį, priešmokyklinį ugdymą ir kitą neformalųjį vaikų bei suaugusiųjų švietimą);
3. savišvietą;
4. Pagalbą mokiniui (informacinę, psichologinę, socialinę pedagoginę, specialiąją pedagoginę ir specialiąją pagalbą bei sveikatos priežiūrą mokykloje);
5. Pagalbą mokytojui ir mokyklai (informacinę, konsultacinę, kvalifikacijos tobulinimo bei kitą pagalbą) [1].

Ikimokyklinės įstaigos atsižvelgiant į šią sistemą priskiriamos prie neformaliojo švietimo suteikiančio ikimokyklinį ugdymą. Pagrindinė ikimokyklinio ugdymo įstaigų paskirtis – padėti vaikui tenkinti prigimtinius, kultūros, taip pat ir etnines, socialinius, pažintinius poreikius.

Strateginį planavimą ikimokyklinėse įstaigose reglamentuoja Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo (redakcija nuo 2003 m. birželio 17 d. Nr. 63-2853) 54 str. Šio straipsnio 1 punkte teigiama, kad “švietimo planavimo paskirtis – įvertinus švietimo būklę ir atsižvelgus į visuomenės poreikius, nustatyti ilgalaikius ir trumpalaikius švietimo tikslus ir uždavinius, apibrėžti prioritetus ir priemones uždaviniams vykdyti”. Remiantis straipsnio 3 punktu “vadovaujantis Valstybine švietimo strategija, rengiami ir derinami tarpusavyje valstybės, <...> ikimokyklinių įstaigų strateginiai švietimo planai”. Atsižvelgiant į straipsnio 7 punktą, kuriame nurodyta, kad „Ikimokyklinės ugdymo įstaigos strateginiam planui pritaria įstaigos taryba, steigėjas, tvirtina ikimokyklinės įstaigos vadovas“. 12 punkte nurodoma, kad “ikimokyklinės įstaigos metinei veiklos programai pritaria ikimokyklinės įstaigos taryba, steigėjas ir ją tvirtina įstaigos vadovas”. Švietimas Lietuvoje plėtojamas atsižvelgiant į visuomenei tenkančius naujus iššūkius ir atsiveriančias naujas galimybes: demokratijos ir rinkos ūkio plėtrą, globalizaciją, informacijos gausą, sparčią kaitą, Visuomenės išsiskaidymą. Valstybės švietimo strategijoje per 2003–2012 metus įgyvendinami šie pagrindiniai švietimo plėtotės siekiai:

- 1) sukuriama veiksminga ir darni, atsakingu valdymu, tikslingu finansavimu ir racionalių išteklių naudojimu pagrįsta švietimo sistema;
- 2) išplėtojama tęstinė, mokymąsi visą gyvenimą laiduojanti ir prieinama, socialiai teisinga švietimo sistema;
- 3) užtikrinama švietimo kokybė, atitinkanti atviroje pilietinėje visuomenėje ir rinkos ūkyje gyvenančio asmens, visuotinius dabarties pasaulio visuomenės poreikius.

Programoje strateginių tikslų įgyvendinimo priemonės sugrupuotos pagal penkias prioritetas kryptis:

1. Valdymo tobulinimas. Tobulinant valdymą numatytos atsakomybės ribos ir atskaitomybė, moksleivio krepšelio metodikos taikymas, visuotinis strateginis planavimas;

2. Infrastruktūros tobulinimas. Tobulinat šią kryptį, buvo numatyti šie žingsniai: sudaryti lanksčias galimybes mokytis visą gyvenimą, išspręsti bendrojo lavinimo mokyklų, ikimokyklinių įstaigų struktūros problemas; modernizuoti įstaigų pastatus;
3. Paramos tobulinimas. Daugiausia dėmesio skiriama mokyklos nelankančių vaikų problemai spręsti.
4. Turinio tobulinimas. Numatyta suteikti moksleiviams informacines, komunikacines, verslumo, socialines ir kitas kompetencijas.
5. Personalo rengimo tobulinimas. Numatyta pedagogų rengimą, kvalifikacijos tobulinimą reorganizuoti, sukonkretizuoti kvalifikacinius reikalavimus pedagogams ir modernizuoti studijų programas universitetuose.

Švietimo kaita pasaulyje ne tik spartėja, bet ir panašėja. Pasak R. Želvio (1998), kaitos metu problemos yra neišvengiamos, bet jų dėka randami kūrybiniai sprendimai. S. B. Sarason (1998) teigia, jog švietimo kaitos inicijavimas pagal iš anksto sudarytą veiklos planą, gali atnešti ir nesėkmę, todėl individualizavimas ir kolektyvizavimas yra vienodai svarbūs. T. Green, D. Ericson ir R. Seidman (1990) teigia, kad kiekvienoje visuomenėje švietimo sistema gyvena „savo gyvenimą“, tai yra funkcionuoja pakankamai anatomiškai.

C. M. Hunt, K.W. Oosting ir kiti (1997) mano, kad, pavyzdžiui, švietimo organizacijos daugiausiai jėgų atiduoda savo vidinei plėtrai.

Esti ir kitoks kaitos aiškinimas. Pavyzdžiui, H. W. Volberda ir T. Elfring (2001) mano, kad postmoderniose visuomenėse turėtų būti labiau skatinama tikroji demokratija, pasireiškianti aukštu decentralizavimo lygiu, liberalizacija, struktūrų įvairove, darbuotojų didesne laisve, steigiant ir privačias vaikų ugdymo institucijas, skatinant ugdytinių pilietiškumo ir tautiškumo jausmus. Ypatingai daug dėmesio skiriama asmens laisvei, apsisprendimų teisei, jų kritiškumo ugdymui, bei humanitarinių vertybių skatinimui.

Taigi kaita yra neišvengiama L. Cuban (1990), ir bandymai ją stabdyti gali sukelti katastrofiškus padarinius. Kaita vyksta, nesvarbu, patinka ji mums ar ne, vadinasi, galime teigti, kad esame pasmerkti kaitai (B. Deever, 1996). Nei vienas svarbesnis pokytis viršutiniuojuose švietimo grandyje neaplenkia ir apatiniosios – ikimokyklinės įstaigos. Taigi šiandien anot P. E. Ellstrom, (2008), ikimokyklinė įstaiga yra nuolatinės kaitos būsenoje.

Atsižvelgiant į kaitos įvairiapusiškumą galima teigti, kad Lietuvos švietimo sistemos kaitai didžiausios įtakos turi europinės ir pasaulinės švietimo sistemos dimensijos. Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą, integracijos procesai paspartėjo. Lietuvos švietimo strategijos nuostatos - suderintos su Lisabonos strategijos siekiais. Pagrindinės įstatymo nuostatos atliepia svarbiausius Lisabonos strategijos švietimo srities siekius. 2000 m. Lisabonoje vykusio Europos vadovų taryba iškelė strateginį tikslą - per 10 metų paversti Europos Sąjungos ekonomiką dinamiškiausia ir konkurencingiausia žiniomis grįsta ekonomika pasaulyje. Tai imta vadinti Lisabonos strategija, reikalaujančia imtis

veiksmų įvairiose srityse: vidaus rinkos, informacinės visuomenės, mokslinių tyrimų, švietimo, struktūrinių ekonomikos reformų, stabilios valiutos ir makroekonominės politikos.

Švietimas ir moksliniai tyrimai turi didžiausią įtaką augimui ir užimtumui. Tai reiškia, kad valstybės narės privalo daugiau investuoti į žmogiškuosius išteklius ir skirti didesnę dėmesį visą gyvenimą trunkančiam mokymuisi, nes geresnis pasirengimas suteikia daugiau galimybių įsidarbinti. Mokymosi, gyvenimo ir darbo modeliai sparčiai keičiasi. Vadinasi, ne tik individai privalo prisitaikyti prie pokyčių, bet turi keistis ir veiklos būdai [55].

Lietuvos švietimo situaciją būtų problematiška lyginti su Vakarų Europos ar pasaulio valstybėmis, nuosekliai ir savarankiškai plėtojusiomis švietimo raidą. Lietuvos švietimą teko modeliuoti, kurti naują sistemą, struktūras, strategijas, ką Vakarų Europos valstybės kūrė dešimtmečiais, nuolatos keisdamos, reformuodamos. Lietuva įžengė į sparčios kaitos ir naujų iššūkių amžių, kuris kelia naujus reikalavimus ir asmeniui, ir visuomenei, kartu ir juos ugdančiai švietimo sistemai.

Dabarčiai švietimas svarbus, bet ateičiai kur kas svarbesnis. Darbo autorės nuomone, šiuolaikinėmis sąlygomis mokymo įstaigų kaita, švietimo reforma – nuolatinis procesas. Sparčiai besivystant industrinei visuomenei, pereinant jai į naują etapą – informacinę, žinių visuomenę, neišvengiamai būtina naujai žvelgti į jaunosios kartos ugdymą, jos rengimą gyvenimui ir veiklai. Šiandien būtina, įvertinus naujus laiko iššūkius bei visuomenės atsinaujinimo reikmes, peržiūrėti švietimo nuostatas, jos plėtotės tikslus bei uždavinius. Tai šių Švietimo plėtotės strateginių nuostatų paskirtis. Modeliuojant tolesnį planavimo etapą ne mažiau svarbu įvertinti esamus ir galimus krašto intelektualinius, administracinius, finansinius pajėgumus bei numatyti jų stiprinimo priemones, nužymėti konkrečius reformos darbus, jų atlikimo būdus ir terminus. Tai turės padaryti Vyriausybės parengta Švietimo plėtotės strateginių nuostatų įgyvendinimo programa.

3. IKIMOKYKLINIŲ UGDYMO ĮSTAIGŲ STRATEGINIO PLANAVIMO YPATUMŲ TYRIMO PROCEDŪROS IR REZULTATAI

Strateginio plano kūrimas - kruopštus ikimokyklinės įstaigos pasiruošimas sutikti kaitą. Strateginio planavimo procesas parodo ikimokyklinės įstaigos vadovo strateginį išvalgumą, jo gebėjimą atlikti ikimokyklinės įstaigos veiklos analizę, paskirstyti išteklius, bendruomenės narių poreikį, pritaikyti įstaigą prie ją supančios aplinkos. Taip pat strateginis planavimas - tai prielaida ikimokyklinės įstaigos kaitai. Įvertinant tai, kad švietimo įstaigos yra nuolatinėje kaitoje, darbo autorė atliko tyrimą keliuose Vilniaus ikimokyklinėse įstaigose, ir atskleidė strateginio planavimo ypatumus ikimokyklinėse įstaigose.

Temos problema: Ikimokyklinėse ugdymo įstaigose nepakankamai aiškiai reglamentuotos veiklos strategiją nusakančios gairės. Organizacijos valdymas, žmogiškieji ištekliai yra neefektyviai išnaudojami. Šiandieninė ikimokyklinė įstaiga atsidūrusi nuolatinės kaitos procese, norėdama išlikti ir teikti aukštos kokybės paslaugas turi būti labai lanksti. Tik gerai suvokdami strategijos kūrimo proceso svarbą organizacinėje veikloje, vadovai pasirinks tinkamas kryptis jos plėtotei. Šiam procesui įgyvendinti reikia, kad būtų suprasta ne tik strategijos esmė bei svarba, bet ir pats jos kūrimo bei formavimo procesas.

Tyrimo objektas: Ikimokyklinio ugdymo įstaigų strateginis planavimas.

Tyrimo tikslas: Išanalizuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigų strateginio planavimo ypatumus, pateikti pasiūlymus planavimo procesui tobulinti.

Tyrimo uždaviniai:

1. Įvertinti ikimokyklinių ugdymo įstaigų strateginius planus, išskirti trūkumus ir pranašumus.
2. Atskleisti ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų, pedagogų požiūrį į strateginio planavimo ypatumus.

Hipotezė: strateginis planavimas ikimokyklinėse įstaigose yra formalus, dirbantieji nepakankamai įtraukiami į strateginio planavimo procesą.

Tyrimo metodai: Atliekant tyrimą buvo naudojami šie duomenų rinkimo metodai:

Pirmasis. Ikimokyklinės ugdymo įstaigos strateginių planų analizė.

Tyrimo tikslas išanalizuoti ikimokyklinių ugdymo įstaigų strateginius veiklos planus, atsižvelgiant į Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ (Žin., 2002, Nr. 57-2312) Strateginio planavimo metodika bei Vilniaus miesto savivaldybės administracijos kultūros ir ugdymo departamento švietimo skyriaus vedėjo 2007 m. lapkričio 30 d. įsakymu Nr. A500-1518-(1.2-KL6) „Rekomendacijomis ikimokyklinio ugdymo

programą vykdančios mokyklos strateginiam planui parengti“. Atliekant analizę atkreipti dėmesį į struktūrinius komponentus: bendrąsias nuostatas, filosofiją, viziją, misiją, situacijos analizę, tikslų atitikimus bei sąsajas su šiuolaikinėmis realijomis. Taip pat palyginti planus, pateikti trūkumus ir pranašumus. Atliekant tyrimą atsitiktiniu atrankos būdu atrinkta 12 ikimokyklinių ugdymo įstaigų strateginių veiklos planų. Imtis parinkta atsižvelgiant į ikimokyklinių įstaigų aktyvumą, buvo išsiųsta 75 užklausimai pasinaudojant Vilniaus miesto Švietimo skyriaus duomenų baze.

Antrasis. Buvo naudojama parengta anketa pagal teorinėje dalyje pateiktą mokslinę literatūrą ir švietimo strateginius dokumentus. Anketa – tai nedidelės apimties reprezentatyvus tyrimas.

Tyrimo tikslas – atskleisti pedagogų požiūrį į strateginio planavimo ypatumus ikimokyklinėje įstaigoje. Anketinėje apklausoje dalyvavo ikimokyklinių įstaigų pedagogai. Klausimynas pateiktas (žr. 1 priedą). Respondentams buvo pateikti mišraus tipo klausimai atsižvelgiant į šiuos blokus: 1) pirmąjį bloką sudaro klausimai, leidžiantys atskleisti respondentų požiūrį į strateginį planavimą bei įtaką ikimokyklinei įstaigai; 2) antrąjį bloką sudaro klausimai, kuriais siekiama atskleisti problemas, iškilusias rengiant ikimokyklinės įstaigos strateginį veiklos planą, bei veiksnius, kurie turėtų įtakos sėkmingam ar trukdančiam strateginiam planavimui įstaigoje; 3) trečiąjį – sudaro klausimai, siekiant išsiaiškinti kompetencijas, reikalingas kuriant strateginį veiklos planą įstaigoje.

Trečiasis. Atliktas interviu su ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovais ir jų pavaduotojais. Tyrime dalyvavo apklaustų ikimokyklinių įstaigų vadovai. Interviu - tai tyrėjo inicijuotas dviejų asmenų pokalbis, kurio tikslas gauti būtiną tyrimui informaciją. Interviu klausimai buvo taip sugrupuoti, jog būtų galima padaryti išvadas apie ikimokyklinio ugdymo įstaigų strateginį planavimą.

Tyrimo tikslas buvo išsiaiškinti vadovų požiūrį į ikimokyklinio ugdymo įstaigų strateginį planavimą. Tikslui įgyvendinti buvo parengtas klausimynas (žr. 2 priedą). Vadovų buvo teirautasi apie jų įstaigos strateginio planavimo ypatumus, valdymą: ar įstaiga turi strateginį veiklos planą; ar ikimokyklinės ugdymo įstaigos strateginis veiklos planas koreguojamas; kokiomis metodikomis buvo vadovautasi rengiant strateginį veiklos planą. Taip pat buvo klausama, ar buvo remtasi kokia nors užsienio patirtimi organizuojant strateginio veiklos plano rengimą.

3.1 Ikimokyklinių ugdymo įstaigų strateginių veiklos planų analizė

Remiantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ (Žin., 2002, Nr. 57-2312) Strateginio planavimo metodika bei Vilniaus miesto savivaldybės administracijos kultūros ir ugdymo departamento švietimo skyriaus vedėjo 2007 m. lapkričio 30 d. įsakymu Nr. A500-1518-(1.2-KL6) „Rekomendacijomis ikimokyklinio ugdymo programą vykdančios mokyklos strateginiam planui parengti“ apžvelgsime strateginių planų ypatumus (žr. 3 lentelė).

3 lentelė. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų strateginių planų aptartis

Strateginio planavimo žingsniai	LRV metodika (2002)		Rekomendacijos strateginiame planui (2007)		Pastabos
	Taip	Ne	Taip	Ne	
Institucijos aplinkos ir išteklių analizė	+		+		<p><i>Politiniai veiksniai.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> 84% įstaigų aptaria integraciją į ES šalių erdvę taip pat mini švietimo strategijos nuostatų įgyvendinimo programą 2003 – 2012 m. 32% įstaigų įvertina tik bendras švietimo tendencijas bei labiau remiasi emocijumu nei faktais ir skaičiais ar teisine baze. 32% ikimokyklinių įstaigų analizuodamos išorinę analizę nepateikia galimų grėsmių. <p><i>Ekonominiai veiksniai</i></p> <ul style="list-style-type: none"> 40% įstaigų pakankamai detalai apibūdinta ekonominė situacija 48% planų ekonominiai veiksniai plačiai nekomentuojami <p><i>Socialiniai veiksniai</i></p> <ul style="list-style-type: none"> 84% strateginių planų neatsižvelgiama į visuomenės sluoksnių netolydumą <p><i>Technologiniai veiksniai</i></p> <ul style="list-style-type: none"> 48% strateginių planų teigiama, kad yra nepakankamas administracijos bei pedagogų kompiuterinis raštingumas 84% strateginiuose planuose akcentuojama kompiuterinės technikos ir internetinės prieigos taškų stoka
SSGG analizė	+		+		<ul style="list-style-type: none"> 24% strateginių planų pateikta daugiau nei nurodyta metodikose SSGG analizės veiksmų galimų variantų
Strateginių ryšių analizė	+			+	<ul style="list-style-type: none"> 32% įstaigų situacijos analizė neatspindi išorinės įstaigos situacijos 56% strateginių planų situacijos analizėje neatspindi įstaigos problemų, nenumato rizikos faktorių, daugiau analizuoja išorines priežastis 92% strateginių planų yra išreikšta galimybė dalyvauti respublikiniuose projektuose
Institucijos misija	+		+		<ul style="list-style-type: none"> 92% įstaigų buvo numačiusios tiek misijas, tiek vizijas
Institucijos vizija		+	+		<ul style="list-style-type: none"> 56% vizijų neatspindi įstaigų ateities, naudingumo vaikams, bendruomenei, švietimo sistemai 24% įstaigų vizijos parašytos labai painiai, per ilgos
Filosofijos formulavimas		+	+		<ul style="list-style-type: none"> 72% įstaigų filosofijų yra akcentuojama organizacijos orientaciją į vaikų gerovės kūrimą 16% ikimokyklinių ugdymo įstaigų filosofijos pernelyg abstrakčios.
Tikslų nustatymas	+		+		<ul style="list-style-type: none"> 8% įstaigų pateikiamas tik vienas tikslas 92% keliami strateginiai tikslai susieti su silpnybių tobulinimu panaudojant įstaigos stipriąsias savybes

Apibendrinant gautus tyrimo analizės statistinius rezultatus galime teigti, kad visos ikimokyklinės ugdymo įstaigos stengėsi save reprezentuoti, vis dėlto 16 % tirtų įstaigų strateginio veiklos plano įvadas neatitinka strateginio plano metodikos 15 punkte nurodytą struktūrą: Strategijos santrauka; Bendrosios nuostatos. Įstaigos pristatyme - bendrosiose nuostatose būtų teisinga ne tik pristatyti įstaigą, išvardyti tikslus, uždavinius, bet ir nurodyti bendrą įstaigos charakteristiką (ilgalaikius projektus, pagal kokią programą dirbama, papildomi užsiėmimai ir pan.).

Siekiant efektyvaus strateginio plano ikimokyklinės įstaigos atliko situacijos analizes. Įvertino valdymo srities plėtrai svarbius išorės (politinius, ekonominius, socialinius ir technologinius veiksnius pagal šios metodikos 27 punkto nuostatas) ir vidaus (institucinė sandara, reglamentavimas, veiklos rezultatai, ištekliai) veiksnius. Analizuojant ikimokyklinių ugdymo įstaigų politinių veiksnių apibrėžtumą, galima būtų teigti, kad 84% įstaigų aptaria integraciją į ES šalių erdvę taip pat mini švietimo strategijos nuostatų įgyvendinimo programą 2003 – 2012 m. Vis dėlto pastebėta, kad tos pačios įstaigos visai nemini 2002 m. vasario 28 d. Švietimo ir mokslo ministro įsakymu Nr. 302 patvirtinta “Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika”, manyčiau tai turėtų įtakos kiekvienos įstaigos tolimesnei veiklai bei planuojamam vidaus auditui. Pastebėtina, jog 32% įstaigų įvertina tik bendras švietimo tendencijas bei labiau remiasi emocijumu nei faktais ir skaičiais ar teisine baze. Pvz.: *“Vienas iš švietimo kokybės prioritetų yra informacinės visuomenės plėtojimas. Darželyje iki 2007 metų šiai sričiai buvo skiriama nepakankamai lėšų, todėl ji netapo prioritetine veiklos sritimi”*. Manau, jog toks vadovo požiūriu nepakankamas programos plėtos plėtojimas sąlygotas per mažai skirtu finansavimu, galimai traktuotinas kaip emocionalus pasiteisinimas. 32% ikimokyklinių įstaigų analizuodamos išorinę analizę nepateikia galimų grėsmių, kurios galėtų turėti įtakos įstaigos apsaugai ar galimybei tuos trūkumus paversti privalumais.

Ekonominius veiksnius ikimokyklinės įstaigos taip pat apžvelgė skirtingai. 40% įstaigų pakankamai detalai apibūdinta ekonominė situacija, tačiau 48% ikimokyklinių įstaigų ekonominiai veiksniai galėtų būti plačiau komentuojami, pvz.: *aptarti ne tik 2% pajamų mokesčio panaudojimą, bet taikyti švietimo finansavimą nuo 2002 m. Palaipsniui įgyvendinamą lėšų paskirstymo metodikos principą „pinigai paskui mokini“*. Šiuo principu grindžiamas priešmokyklinio ugdymo, <...> finansavimas.

Visuose strateginiuose planuose akcentuojama socialinės ekonominės padėties kaita. Išskiriami tokie bendri bruožai, kaip specialistų migracija, rizikos grupės, socialinė nelygybė bei tėvų užimtumas. Pastebima, kad daugumoje strateginių planų 84% neatsižvelgiama į visuomenės sluoksnių netolydumą. Taip pat verta paminėti, kad visuose strateginiuose planuose minima pažeidžiamų socialinių sluoksnių vaikų atskirtis, jų specialių ugdymo poreikių tenkinimas bei atskirties mažinimas. Pvz.: *„Socialinės politikos srityje daug rizikos veiksnių, kurie turi įtakos įstaigos strateginio veiklos plano kryptims –*

nemažėja socialinės rizikos šeimų, nepilnos šeimos, tėvai išvykę į užsienį“. Išskirtina emigracijos problema sąlygojanti kultūrinius mainus ir integracijos bei globalizacijos procesų spartėjimą.

Technologiniai veiksniai turi įtakos ikimokyklinių ugdymo įstaigų administravimo ir valdymo kokybės augimui. Paminėtina, kad technologiniai veiksniai skatina pedagogų bei administracijos informacinių, technologijų bei komunikacijos žinių tobulėjimui ir sprendimo priėmimo greičio padidėjimui. 48% strateginių planų minima, kad viena iš reikšmingiausių problemų su kuriomis susiduriama – nepakankamas administracijos bei pedagogų kompiuterinis raštingumas. Taip pat 84% strateginių planų minima kompiuterinės technikos ir internetinės priemonės taškų stokos problema.

Atliekant SSGG analizę įstaigų strateginiuose planuose stengiasi nurodyti ryšius, tačiau 24% strateginiuose planuose neatsižvelgta į strateginio planavimo metodikos 30 punktą, kuriame nurodyta, jog siekiant nustatyti svarbiausius veiksnius ir kokybiškai atlikti statistinę analizę, siūloma nurodyti ne daugiau kaip 10 stiprybių, silpnybių, galimybių bei grėsmių. Vis dėlto minėtų įstaigų strateginiuose planuose pateikiama ir 11, 12, 14 įvairių galimų variantų. Tačiau 32 % įstaigų situacijos analizė neatspindi nei išorinės įstaigos situacijos, dalinai neišskiria nei stipriųjų nei silpnųjų pusių. 56 % strateginių planų situacijos analizėje neatspindi įstaigos problemų, nenumato rizikos faktorių, daugiau analizuoja išorines priežastis. Pvz.: „*vyksta pedagogų senėjimo procesas*“. Susidaro įspūdis, kad kai kurie strateginiai planai parašyti atmetinai ir įstaigai realios naudos neteikia pvz.: „*Nevykstant tėvų švietimo neagerės bendradarbiavimas su šeima*“. Akivaizdžios aksiomos yra išreiškiamos tarytum pagrindinis argumentas bendriesiems kanonams. 92% strateginių planų yra išreikšta galimybė dalyvauti respublikiniuose projektuose, tai galėtų rodyti ikimokyklinių ugdymo įstaigų perdėtą sureikšminimą respublikiniais projektais ir jų galimai teikiamos naudos pervertinimą. Situacijos analizė parodė, kad keturmatės (angl. SWOT) analizės forma išlaikyta, tačiau kokybinė analizė atskleidė, kad dauguma įstaigų situacijos analizės atlikti nemoka, atlieka neteisingai arba neatidžiai, dalinai numato kriterijus, kurie turėtų įtakos ir pagal kuriuos atliekama situacijos analizė.

Vykstant kaitos procesams labai svarbu, kad misija ir vizija atitiktų šių dienų realijas. Apibendrinant tyrimų rezultatus galime teigti, kad 92% įstaigų buvo numačiusios tiek misijas, tiek vizijas. Išnagrinėjus įstaigų vizijas, kokybinio aspektu, galima teigti, jog 56% vizijų neatspindi įstaigų ateities, naudingumo vaikams, bendruomenei, švietimo sistemai. Pvz.: „*Mažasis meninio ugdymo spindulėlis, kuriantis šiltą ir saugią, saviraiškai, kūrybiškumui palankią aplinką. Naujovės diegianti institucija, teikianti kokybiškas ikimokyklinio bei priešmokyklinio amžiaus vaikų ugdymo paslaugas*“. Kai kurios vizijos 24% įstaigų vizijos parašytos labai painiai, per ilgos, nesuprantamos pvz.: „*efektyvi ir demokratiška institucija besimokanti ir dirbanti kaip komanda, siekianti kaitos, ugdymo proceso tobulinimo, kurianti vienovės institucija ir organizuojanti laisvos, kūrybingos ir sugebančios kurti asmenybės poreikių ugdymą*“.

Analizuojant įstaigų misijas, būtina atkreipti dėmesį į strateginio planavimo metodikos planavimo metodikos 33 punktą, kuriame teigiama, kad institucijos misija apibūdina institucijos paskirtį ir išpareigojimus, svarbiausią institucijos tikslą, kompetencijos sritį ir veiklos kryptį, visuomenės poreikius, parodo, koku tikslu buvo įsteigta institucija, dėl ko ji funkcionuoja, kuo skiriasi nuo kitų valdymo institucijų. Svarbu, kad tai, kas deklaruojama misijoje, atitiktų tikrovę, tačiau analizė parodė, kad 78% išanalizuotų strateginių planų misijos esti abstrakčios ir dažnai nesusietos su šiandienos realijomis pvz.: įstaigos vizijoje numato *„aukštos kultūros ir kvalifikacijos specialistai“*, o misijoje ir planuose tai neatspindi. 32% įstaigų misijose neatspindi pranašumai prieš kitas įstaigas, neatspindi vietinės bendruomenės poreikių. 24% analizuojamų įstaigų misijos neatspindi dabartinės įstaigos paskirties, o nukreipta į ateitį (kaip vizija).

Ikimokyklinių įstaigų strateginių tikslų analizė atskleidė, kad 8% įstaigų pateikiamas tik vienas tikslas, kai metodinėse rekomendacijose reikalaujama 2-3 tikslai. Vieni tikslai – stipriosios įstaigos veiklos srities tobulinimas, kiti – silpnosios įstaigos veiklos srities tobulinimas. Daugelyje strateginių planų 92% keliami strateginiai tikslai susieti su silpnybių tobulinimu panaudojant įstaigos stipriąsias savybes, tokiu būdu silpninant grėsmių bei silpnųjų savybių įtakos mažinimą. Strateginiai tikslai keliami racionalūs, emocionaliai menkai susieti. Keliami įstaigų tikslams uždaviniai dalinai tenkina realizacijos priemones, tačiau 24% strateginių planų iškeltų uždavinių priemonės yra abejotinos, dėl abstraktumo ir neiškeltų aiškių kriterijų. Pvz.: *„vykdyti trumpalaikius ir ilgalaikius projektus, ieškoti partnerių Lietuvoje bei užsienyje, dalintis patirtimi.“*

Apibendrinant atliktą analizę galima teigti, kad įstaigos stengiasi save reprezentuoti, tačiau ne visuomet laikosi strateginių planavimo metodikų reikalavimų – strateginis planavimas esti formalus, kuriuo labiau siekiama pateikti informaciją, atspindėti esamą situaciją, neprognozuojant tolimesnių tikslų, dauguma ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovaujasi emocionaliais sprendimais, kurie dažnai nesusiejami su realijomis.

3.2 Ikimokyklinių ugdymo įstaigų vykdomų programų analizė

Strateginiams ikimokyklinių įstaigų tikslams įgyvendinti rengiamos programos. Įstaiga įvertina, ar tikslinga tęsti jau vykdomas programas, ir nusprendžia, ar nereikia rengti naujų. Remiantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ (Žin., 2002, Nr. 57-2312) pateiksiu institucijos programos etapus.

Lėšas programoms vykdyti per programų koordinatorių paskiriamos iš Lietuvos valstybės biudžeto ar ikimokyklinė įstaiga savarankiškai ieško kitų finansinių šaltinių, bet jie sudaro nežymią dalį nuo bendrojo įstaigos biudžeto.

Šiame darbe analizuoju pagal galimybes gautus ikimokyklinių įstaigų strateginius veiklos planus, ir aptarsiu kelių įstaigų numatytas programas. Ikimokyklinės įstaigos veiklos programą sudaro šie komponentai: tikslai, uždaviniai, priemonės (projektai), vertinimo kriterijai, skirtos lėšos.

Institucijos programos tikslai turi nusakyti rezultatą, kurį norima pasiekti per tam tikrą laiką. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų programų tikslai turi būti susiję su institucijos paskirtimi bei jos strateginiais tikslais. Tikslai turi būti formuluojami atsižvelgiant į atitinkamus poreikius, galimybes bei kita. Formuluojant programų tikslus, dažniausiai daromos šios klaidos:

- Tikslai nenusako rezultato;
- Tikslai nesutapatinami su įstaigos funkcijomis;
- Formuluojami pernelyg skirtingi vienos programos tikslai;
- Tiksluose neapibrėžiami tiesioginiai naudos gavėjai.

Programos tikslams formuluojami uždaviniai. Kiekvienas institucijos programos tikslas turi turėti bent vieną uždavinį. Jeigu yra daugiau uždavinių, jie išdėstomi prioriteto tvarka. Uždavinys turi suteikti galimybę nustatyti, ką institucija atliks kitais metais, siekdama institucijos programų tikslų, ir kokių ji tikisi rezultatų. Formuluojamam institucijos programos uždaviniui keliami šie reikalavimai:

- nurodo bent vieną pagrindinį rezultatą, kuris turi būti pasiektas.
- rezultatą galima išmatuoti, palyginti su objektyviais rodikliais.
- rezultatą galima pasiekti per biudžetinius metus turimais ištekliais.

Reikia numatyti priemones kiekvienam uždaviniui įgyvendinti. Rekomenduojama apsvarstyti ir numatyti daugiau kaip po vieną priemonę ir jas išdėstyti prioriteto tvarka. Priemonė turi atitikti šiuos kriterijus:

- Ji yra efektyviausias ir racionaliausias būdas, kaip pasiekti norimą rezultatą.
- Ji leidžia pasiekti norimą rezultatą turimais arba planuojamais ištekliais.
- Ji yra suprantama, teisėta ir praktiškai įgyvendinama.

Vertinimo kriterijai. Kad būtų galima įvertinti programos ir jos uždavinių vykdymą, suformuluojami rezultato ir produkto ir efekto vertinimo kriterijai. Vertinimo kriterijui keliami šie reikalavimai:

- Jis turi būti grindžiamas programos tikslais ir uždaviniais.
- Jis turi būti realus, teisingas, aiškiai suformuluotas, nesudėtingas, leisti daryti palyginimus.
- Jis turi būti palyginamas laiko atžvilgiu.
- Jis turi leisti vertinti sąnaudas, darbo krūvį, rezultatus ir naudą.

Vertinimo kriterijai suteikia informaciją apie strateginių tikslų ir programų įgyvendinimo rezultatus. Ikimokyklinių įstaigų apibendrintų programų pavyzdžiai (žr. 4 ,5, 6 Lentelės).

4 lentelė. Kokybiško ugdymo užtikrinimas

I Institucijų strateginių tikslų pavadinimas: Kokybiško ugdymo(si) užtikrinimas	
KODAS	TIKSLAS 1.1
01	Programų tikslų pavadinimas: Ugdymo individualizavimas, atsižvelgiant į kiekvieno vaiko individualias savybes. Sudaryti palankias vaiko ugdymo(si) sąlygas.
Tikslo aprašymas. Skatinamas individualizuotas ugdymas, ugdomoji veikla atitinka kiekvieno vaiko vystymosi stadiją, poreikius, stipriąsias puses. Ugdymo įstaigos vykdo ankstyvojo, ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programas, kuriose akcentuojamas kiekvieno vaiko mokymosi patyrimo individualizavimas. Siekiant įgyvendinti šį strateginį tikslą, ikimokyklinėse įstaigose tobulinama atitinkama bazė: materialinė, ugdymo(si), technologijų, intelektualinė. Siekdami išnaudoti vykdomų programų teikiamas galimybes, privalome plėtoti kryptingą projektinę veiklą, pritaikant pedagogų gerąją patirtį. Tam reikalingas aukštas pedagogų ir vadovų profesinis pasirengimas, išvystyta lopšelio – darželio kultūra.	
Programos aprašymas	Programa tęstinė. Programa laiduoja Lietuvos švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatas, plėtojant švietimo politikos įgyvendinimą, ugdymo kokybę, miesto gyventojų ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo poreikių tenkinimą, vaikų socialinį ir psichologinį saugumą. Šia programa siekiama didinti galimybę rinktis ugdymo programas pagal interesus ir poreikius. Programa numato kokybiškų švietimo paslaugų teikimą, ugdymo individualizavimą ir diferencijavimą.
Uždaviniai	Vertinimo kriterijai
1. Siekti, kad visų lygių ugdymo(si) programos (bendrosios ir individualiosios) tenkintų ugdytinių poreikius ir užtikrintų jų kompetenciją.	Pedagogų parengtų projektų tikslai ir turinys atitiks vaikų amžių bei individualius poreikius, išryškins grupių savitumus.
2. Išlaikyti ir stiprinti žmogiškuosius (intelektualinius) išteklius, sudarant pedagogams galimybes ir sąlygas: tobulinti kvalifikaciją; skleisti ir perimti gerąją darbo patirtį	Pedagogai įgys pedagoginės kompetencijos, domėsis naujovėmis bei jas taikys pedagoginėje veikloje, bus aktyvūs patirties skleidėjai.
Tikslų, uždavinių ir kriterijų analizė	
Programos tikslui 1.1 įgyvendinti iškeltas aiškus tikslas. Dauguma įstaigų iškelia daugiau nei vieną uždavinį. Pirmam uždaviniui vertinimo kriterijai suformuluoti atsižvelgiant į tikslus, leidžia formuluoti tiek kiekybinius, tiek kokybinius vertinimo aspektus, tačiau vertinimo kriterijai esti pernelyg abstraktūs, neatsižvelgiama į išorinius rodiklius. Vertinimo kriterijai antrajam programos uždaviniui yra formuluojami neatsižvelgiant į produktinį suteikiamų paslaugų aspektą, neminama užsienio patirtis. Neįvertinami nei kokybės, nei efekto kriterijaus aspektai.	

5 lentelė. Švietimo paslaugų plėtotė

II Institucijų strateginių tikslų pavadinimas: Švietimo paslaugų plėtotė	
KODAS	TIKSLAS 2.1
02	Programų tikslų pavadinimas: Tobulinti švietimo paslaugų vaikams, jų tėvams (globėjams) prieinamumą, kokybę ir veiksmingumą. Bendradarbiavimas su šeima.
Tikslo aprašymas. Siekti bendruomenės narių tarpusavio supratimo bei plėsti įstaigos bendradarbiavimą su socialiniais partneriais. Siekiant šio tikslo laukiama bendruomenės iniciatyvos, noro aktyviai dalyvauti įstaigos gyvenime jungiant šeimas.	
Programos aprašymas	Tai tęstinė programa „Švietimo paslaugų plėtotės tobulinimas“. Ši programa sudarys galimybes pedagogams įsisavinti naujus darbo metodus, informacines ir komunikacines technologijas, sudarys sąlygas aktyviau bendradarbiauti su šeima ir įgyvendinti pirmą strateginį institucijų tikslą.
Uždaviniai	Vertinimo kriterijai
1. Plėtoti bendruomenės veiklą, palaikant partneriškus santykius su šeima.	Švietimo paslaugos grįstos bendradarbiavimu. Optimaliai tenkins bendruomenės poreikius. Dauguma bendruomenės narių suvoks partneriškus santykius, bus geras mikroklimatas.
2. Formuoti lopšelių-darželių įvaizdį, savitumą, atspindint veiklos kryptis, rengiant edukacinius projektus su partneriais.	Projektų rengimas tobulins pedagogų kompetenciją.
Tikslų, uždavinių ir kriterijų analizė.	
Programos 2.1 tikslui įgyvendinti numatyti du uždaviniai. Vertinimo kriterijai pirmajam uždaviniui suformuluoti, palyginami laiko atžvilgiu. Vertinimo kriterijai apibūdinantys pirmąjį programos uždavinį įvertinami kokybiškai, bet neįvertinami kokybės ir efektyvumo aspektais. Vertinimo kriterijai antrajam programos uždaviniui yra neišbaigti, neleidžia išmatuoti nei kokybės, nei kitų aspektų.	

6 lentelė. Saugios, sveikos ir estetiškos darbo aplinkos kūrimas

III Institucijų strateginių tikslų pavadinimas: Saugios, sveikos ir estetiškos darbo aplinkos kūrimas	
KODAS	TIKSLAS 3.1
03	Programų tikslų pavadinimas: kurti darnią, stiprią materialinę bazę, siekiant įstaigos modernizavimo.
Tikslo aprašymas. Ikimokyklinės įstaigos veikia daugiau nei 40 metų. Per tą laikotarpį nebuvo atlikti kapitaliniai remontai, siekiant įgyvendinti šį strateginį tikslą, turi būti stiprinama materialinė bazė, atnaujinamos ugdymo(si) erdvės, tobulinama specialiojo ugdymo aplinka, pageidaujant tėvams, ieškoma galimybių naujų grupių modelių kūrimui. Darbuotojams turi būti gerinamos, modernizuojamos darbo sąlygos. Tam turi būti įvertinta situacija, ieškoma papildomo finansavimo galimybių.	

nustatyti prioritetai. Įgyvendinus šį tikslą, didės lopšelių-darželių įvaizdis, pagerės paslaugų kokybė.	
Programos aprašymas	Programa tęstinė. Programa numato kokybiškų paslaugų teikimą, prieinamumą šeimai, ugdymo(si) sąlygų gerinimą, kurios atitiktų higienines normas HN 75:2002. Parengta programa padės stiprinti įstaigos materialinius ir intelektualinius resursus, tenkinti vaikų pažinimo ir saviraiškos poreikius.
Uždaviniai	Vertinimo kriterijai
1. Išlaikyti ir stiprinti žmogiškuosius išteklius, sudarant pedagogams galimybes ir sąlygas: tobulinti kvalifikaciją	Domėsis naujovėmis, taikys pedagoginėje veikloje.
2. Sutvarkyti kiemo teritoriją ir atnaujinti lauko įrengimus.	Vaikai turės galimybę saugiai veiklai lauke.
Tikslų, uždavinių ir kriterijų analizė	
Programos tikslui 3.1 įgyvendinti iškeltas tikslas aiškus, jam numatyti du uždaviniai. Pirmasis uždavinys galėtų būti nurodomos priemonės uždavinio įgyvendinimui. Vertinimo kriterijai programos uždaviniui įvertinami kokybiniais aspektais, neįvertina kiekybės bei efektyvumo aspektų. Vertinimo kriterijai antrajam programos uždaviniui yra vertinami taip pat kokybės bei efekto aspektais, tačiau nenurodyti šių kriterijų išmatavimo ir palyginimo metodai.	

Programų tikslai ir uždaviniai. Iškelti tikslai ir uždaviniai yra tinkamai suformuluoti. Aiški veiksmų kryptis, kurios link reikia judėti. Tai rodo gerą vidinės ir išorinės aplinkų vertinimą bei išmanymą, taip pat gera organizacijų pažinimą, jų silpnybes ir stiprybes.

Vertinimo kriterijai. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų programos turi nepakankamai gerai suformuluotus vertinimo kriterijus, tai tiesiogiai įtakoja visą planavimo procesą:

- Išskyla neefektyvaus lėšų panaudojimo grėsmė
- Neįvardinami siejami rezultatai
- Išskyla neaiškumų ir nesutarimų grėsmė dėl galutinio tikslo
- Apsunkinamas tolimesnio laikotarpio planavimas
- Kyla klaidų ir problemų grėsmė – nežinoma, kaip vyksta uždavinio įgyvendinimas, neaišku ar kyla problemų, kurias reikia spręsti
- Nelieta galimybių vertinti atliktus darbus.

Atlikus visus strateginio planavimo etapus lieka paskutinis – įvertinimas ir strateginio plano korekcijos. Be užsibrėžt uždavinių bei vertinimo kriterijų neįmanoma toliau organizuoti efektyvaus valdymo proceso – dažniausiai dėl netikslų duomenų gali būti priimti klaidingi sprendimai. Tuomet strateginis ikimokyklinio ugdymo įstaigų valdymas netenka savo privalumo – galimybės koreguoti suplanuotą veiksmų eigą priklausomai nuo kintančios aplinkos veiksnių. Ikimokyklinė įstaiga tokiu atveju negalės efektyviai vykdyti užsibrėžtų tikslų ir rezultatyviai naudoti turimus išteklius.

Kokybės ir efekto kriterijai. Praktiškai visi suformuluoti kriterijai programų įgyvendinimo rezultatams yra kiekybiniai. Taip pat esti dar du kriterijai (taip pat įvardinti Strateginio planavimo metodikoje) – kokybės ir efekto.

Neformuluojant kokybės kriterijaus atsiranda šios grėsmės:

- Netinkamai patenkinami ugdytinių poreikiai.
- Neišlaikomas konkretus ugdymo kokybės standartas arba jis nuolatos svyruoja.
- Dėl stabilumo trūkumo socialinių paslaugų kokybė didinama vangiai.
- Neieškoma būdų kelti teikiamą paslaugų kokybę.
- Didėjant mokymosi ir socialinių paslaugų santykinei kainai, būtina kelti jų kokybę, siekiant išlikti konkurencinga įstaiga kitų ugdymo įstaigų atžvilgiu.

Neformuluojant efektyvumo kriterijaus pastebimos šios grėsmės:

- Nežinoma ar ekonomiškai naudojami turimi ištekliai.
- Nežinoma ar efektyviai sunaudoti ištekliai patenkina poreikį.
- Neieškomi efektyvesni išteklių naudojimo būdai.
- Šie du kriterijai apibūdina ar poreikis yra išties patenkinamas, tinkamai identifikuotas, naudojami patys tinkamiausi metodai jį pasiekti.

Laiko terminų neįvardinimas. Daugelio programų tikslų ir uždavinių įgyvendinimo atveju nėra nurodomi tikslūs terminai, per kuriuos planuojama pasiekti užsibrėžtus rezultatus. Laiko terminų nurodymas leistų geresnę laiko resursų vadybą įgyvendinant programas. Remiantis ikimokyklinių ugdymo įstaigų veiklos specifika, galutiniu terminu galima būtų laikyti rugsėjo mėnesio pradžią, bet tai nepilnai apibrėžtas terminas.

Įgyvendinimo problema. Pastebėtina tai, kad strategijos rengimo procesas esti fragmentiškas – strategiją įgyvendinantys darbuotojai nedalyvauja strategijos rengimo procese ar tiesiog jį atlieka formaliai. Viso to pasekmė, kad dalis gvildentų ir nepaliestų problemų lieka neišspręstos, pradeda vyrauti formalus požiūris į strateginio valdymo sistemą ir abejojama jos naudingumu. Tai parodo netinkamas kriterijų formulavimas nesivadovaujant pateiktomis metodikomis.

Trumpas gyvavimo laikotarpis. Strateginį planavimą dauguma ikimokyklinių įstaigų pradėjo nuo 2002 metų. Tai reiškia, kad automatiškai ir personalas turi būti perorientuotas naujų darbinių procesų link. Vis dėlto pastebėtina tai, kad dar nėra pilnai suvoktos sąvokos ir jų reikšmės, tai parodo vertinimo kriterijų formulavimo problemas.

Strateginį planavimą ikimokyklinėse įstaigose reglamentuoja strateginio planavimo metodika, joje aiškiai pateikta – strateginio planavimo sistema, procesus vykdančios darbuotojai ir jų galimo funkcijos bei atsakomybė, strateginio planavimo dokumentai, reikalavimai, nurodymai. Vis dėlto pastebėtina tai, kad nėra reglamentuojama, atsižvelgiant į švietimo srities specifika, visų sistemos

vykdomų procesų realizacija, nenurodomi reikalavimai procesų atitikimui. Ikimokyklinėse ugdymo įstaigose strateginio planavimo procesai yra nesusiejami – strategiją įgyvendinantys asmenys planavime nedalyvauja ar dalyvauja tik formaliai. Būtent tokia situacija ir yra abejingumo, formalaus požiūrio į strateginio planavimo sistemos svarbą, abejonių jos tikslingumu bei nauda priežastimi. Be abejonės tai turi neigiamos įtakos strategijos įgyvendinimo procesui. Taip pat pastebėtina, kad ne visų vykdomų programų vertinimo kriterijai yra suformuluoti, todėl išskyla neefektyvaus lėšų panaudojimo tikimybė, neįvardinami siekiami rezultatai, apsunkinamas ateinančio laikotarpio planavimas, atsiranda neaiškumas dėl galutinių veiklos rezultatų, nepastebimos, neužfiksuojamos visos problemos, taip prarandama galimybė įvertinti atliktus darbus. Strateginio plano korekcijos be užsibrėžtų tikslų bei uždavinių esti neįmanomos, nes dėl netikslios ir klaidingos informacijos gali būti priimami klaidingi sprendimai. Tokiu atveju strateginio plano procesas netenka savo funkcionalumo ir negali būti sėkmingai vykdomas. Pastebėtina ir tai, kad daugeliu atvejų nėra suformuluojami uždavinių įgyvendinimo terminai, todėl sunku užtikrinti uždavinių įgyvendinimo kontrolę, efektyvų turimų žmogiškųjų resursų panaudojimą bei darbo laiko planavimą.

3.3 Tyrimo metodika

Siekiant patvirtinti arba paneigti iškeltas prielaidas dėl ikimokyklinių ugdymo įstaigų darbuotojų negebėjimo tinkamai identifikuoti savo asmeninių operatyvinių – profesinių tikslų bendroje įstaigos strategijoje, atliktas ikimokyklinių įstaigų darbuotojų tyrimas. Atlikto tyrimo tikslas - atskleisti pedagogų požiūrį į strateginio planavimo ypatumus ikimokyklinėje įstaigoje, strateginio planavimo įtaką darbo efektyvumui, darbuotojų suinteresuotumui ir darbo rodikliams.

Tyrimo dalyvavo ikimokyklinių įstaigų pedagogai. Respondentams buvo pateikti mišraus tipo klausimai ir atsakymai. Uždari klausimai leidžia tiksliau interpretuoti atsakymus. Atsakymų siaurumas sudaro prielaidas juos klasifikuoti, sudaryti skales, lyginti gautus duomenis su kitais tyrimo metodais bei gautais rezultatais, taip pat padeda geriau išsiaiškinti atsakymo turinį bei jų intensyvumą. Klausimynas pateiktas (žr. 1 priedas). Atliekant tyrimą klausimai buvo sugrupuoti atsižvelgiant į šiuos blokus: 1) pirmąjį bloką sudaro klausimai, leidžiantys atskleisti respondentų požiūrį į strateginį planavimą bei įtaką ikimokyklinei įstaigai; 2) antrąjį bloką sudaro klausimai, kuriais siekiama atskleisti problemas, iškilusias rengiant ikimokyklinės įstaigos strateginį veiklos planą, bei veiksnius, kurie turėtų įtakos sėkmingam ar trukdančiam strateginiam planavimui įstaigoje; 3) trečiąjį – sudaro klausimai, siekiant išsiaiškinti kompetencijas, reikalingas kuriant strateginį veiklos planą įstaigoje.

Tyrimu bandyta išsiaiškinti ir išanalizuoti ikimokyklinių ugdymo įstaigų aktualiausias vykdomosios strategijos problemas, taip pat ieškoti būdų šioms problemoms išspręsti.

Atliktos anketinės apklausos pranašumai yra šie: lengva išsaugoti anonimiškumą, administravimas nereikalauja didelių resursų, leidžia surinkti daug duomenų, duomenis lengva

palyginti, analizuoti, sisteminti. Atlikta kokybinė ir kiekybinė duomenų analizė. Kiekybinės analizės rezultatai, aprašomi grafikų, lentelių pavidalu. Taikant kokybinę duomenų analizę, dėmesys sutelkiamas į žodinius duomenis, nurodančius tiriamojo reiškinių kokybę. Naudojamas aprašymas, rezultatai nėra matuojami, tačiau interpretuojami. Interpretacijos taikomos ne tiek patvirtinti hipotezę, kiek paaiškinti iš konkrečių kontekstinių tyrimo situacijų kylančius reiškinius taip, kaip suvokia juos tyrimo dalyviai.

Prie pateikiamų anketinių klausimų yra pateikiami galimi įvairūs atsakymų variantai. Taip leidžiama respondentams pateikti objektyvesnius atsakymus, nesudarant galimybių pasirinkti vyraujančių stereotipinių nuomonių. Pagal gautus rezultatus, duomenis yra paprasčiau interpretuojami.

Atlikus analizę, pateikiamos rekomendacijos bei išvados, kurios formuluojamos remiantis stebėjimo metodu.

Tyrimo dalyvavo ikimokyklinių ugdymo įstaigų pedagogai bei administracija.

3.4 Respondentų demografinės charakteristikos

Siekiant išsiaiškinti respondentų ypatumus galima palyginti gautus duomenis (7 lentelė).

7 lentelė. Respondentų demografinės charakteristikos

Tyrimo dalyvavusių ikimokyklinių ugdymo įstaigų respondentų duomenys	Respondentų absoliutiniai dažniai	Respondentų procentiniai dažniai
Moterys	127	98%
Vyrai	3	2%
Amžius		
20-40 metų	49	38%
40 ir daugiau	81	62%
Išsilavinimas		
Aukštasis	61	48%
Aukštesnysis	59	46%
Vidurinis	10	8%
Specialybė		
Ikimokyklinio ugdymo pedagogas	108	83%
Pradinio ugdymo pedagogas	8	6%
Kita	14	11%
Kvalifikacinė kategorija		
Auklėtoja(s)	26	20%
Vyr. Auklėtoja(s)	81	62%
Metodininkas(ė)	18	14%
Ekspertas(ė)	5	4%
Pedagoginis darbo stažas		
Iki 5 metų	27	21%
Iki 10 metų	27	21%
10 metų ir daugiau	75	58%

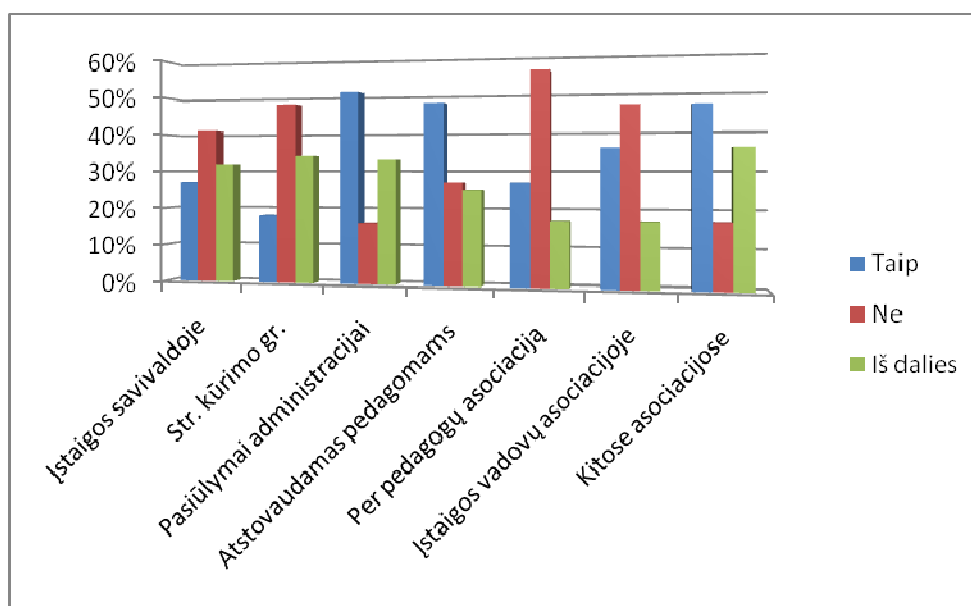
Pateiktoje 7 lentelėje galima išskirti šiuos kriterijus, kad tyrime dalyvavo 130 respondentų: 127 moterys, 3 vyrai. 49 respondentai priklauso 20-40 metų amžiaus kategorijai, 81 respondentas – 40 ir daugiau metų kategorijai. Respondentai taip pat skirstomi pagal išsilavinimą – 61 turi aukštąjį, 59 – aukštesnįjį, 10 – vidurinį išsilavinimą. Dauguma respondentų – 108 yra įgiję ikimokyklinio ugdymo pedagogo specialybę, 8 pradinio ugdymo pedagogo specialybę, 14 - yra įgiję kitokią ar neįgiję jokios specialybės. 26 respondentų turi auklėtojo kategoriją, 81 - vyresniojo auklėtojo kategoriją, 18 – metodininko, 5 – eksperto kvalifikacinę pedagogo kategoriją. Tyrime dalyvavę respondentai pagal darbo stažą suskirstyti į tris grupes – iki penkių metų pedagoginio darbo stažo – 27 respondentų, iki 10 metų – 27 respondentų, virš 10 metų – 75 apklausti respondentai. Pastebėtina tai, nemažai respondentų turi nuo 5-10 metų pedagoginį darbo stažą, taigi galima teigti, kad jie dar tik pradeda savo profesinę karjerą ikimokyklinio ugdymo įstaigose, ir turi perspektyvas darbui, profesiniam tobulėjimui ir karjeros sėkmei. Vis dėlto didžioji dalis apklaustųjų vyresnio amžiaus atstovai. Vilniaus miesto ikimokyklinės ugdymo įstaigos, dalyvavusios tyrime, buvo pasirinktos atsitiktinės atrankos būdu. Buvo parengta ir išdalinta 160 anketų, tačiau 30 pedagogų ir administracijų atstovų neatsakė ar atsisakė pateikti atsakymus į anketos klausimus.

Siekiant patikslinti anketos rezultatus atliktas interviu su ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovais ir jų pavaduotojais. Interviu klausimai buvo taip sugrupuoti, jog būtų galima padaryti išvadas apie ikimokyklinio ugdymo įstaigų strateginį planavimą. Tyrimo tikslas buvo išsiaiškinti vadovų požiūrį į ikimokyklinio ugdymo įstaigų strateginį planavimą. Tikslui įgyvendinti buvo parengtas klausimynas (žr. 2 priedą). Vadovų buvo teirautasi apie jų įstaigos strateginio planavimo ypatumus, valdymą: ar įstaiga turi strateginį veiklos planą; ar ikimokyklinės ugdymo įstaigos strateginis veiklos planas koreguojamas; kokiomis metodikomis buvo vadovautasi rengiant strateginį veiklos planą. Taip pat buvo klausama, ar remtasi kokia nors užsienio patirtimi organizuojant strateginio veiklos plano rengimą. Atliekant tyrimą interviu apklausoje buvo siekta apklausti 24 įstaigų vadovus, tačiau tyrime dalyvavo 20 vadovų bei pavaduotojų, 4 respondentai atsisakė pateikti atsakymus.

3.5 Respondentų nuomonė apie ikimokyklinių ugdymo įstaigų strateginį planavimą ir strategijos įgyvendinimą

Analizuojant ikimokyklinių ugdymo įstaigų pedagogų bei vadovų veiklos galimybes įtakojant įstaigos veiklos strategiją, respondentams buvo užduotas bendro pobūdžio klausimas: „*Ar realiai Jūs galite įtakoti įstaigos, kurioje dirbate, strategiją?*“. (žr. 1 priedą). Teiginį „taip“ pažymėjo mažuma (13%) respondentų vadovų ir pedagogų, o teiginį „ne“ net 52%, todėl galima teigti, jog visose tyrime dalyvavusiose ugdymo įstaigose, dauguma vadovų ir pedagogų neprisideda prie ikimokyklinės ugdymo įstaigos strategijos kūrimo, taigi negali įtakoti įstaigos veiklos krypties ar metinių uždavinių. Likę (35 %) respondentai pažymėjo teiginius „nežinau“ arba „kita“. Siekiant išsiaiškinti per kokią

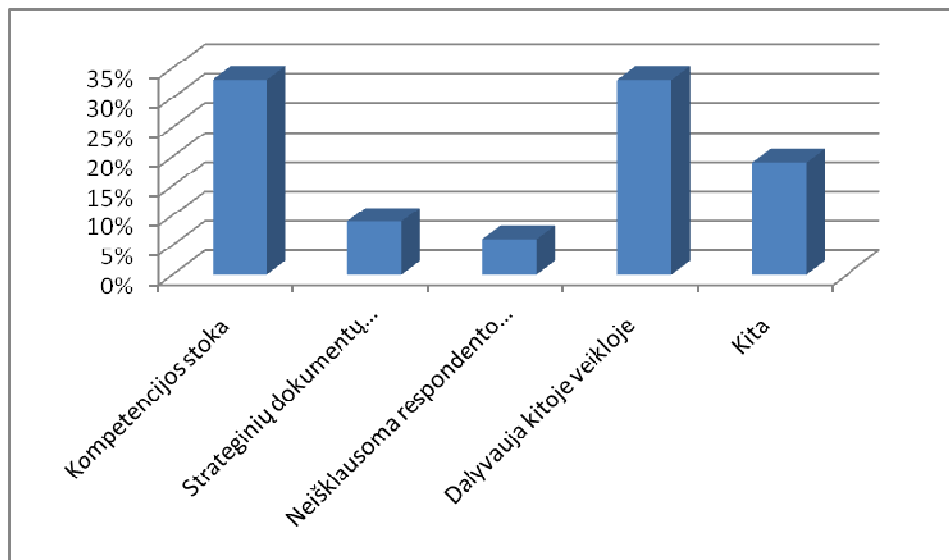
veiklą respondentai gali įtakoti ikimokyklinių ugdymo įstaigų veiklos strategiją, buvo suformuluotas klausimas: „*Kaip galite įtakoti mokyklos veiklos strategijos kūrimą?*“, su galimais atsakymų variantais (žr. 7 pav.). Pagal atsakymų pasiskirstymą paaiškėjo, kad (51%) respondentai teigia, kad ikimokyklinės įstaigos strategiją dažniausiai įtakoja teikdami pasiūlymus įstaigos vadovybei, atstovaudami pedagogams per metodinių tarybų veiklą (48%), teikdami pasiūlymus įstaigos administracijai (51%), pedagogų asociacijos veiklą (36%). Mažesnis procentas respondentų pažymėjo, kad ikimokyklinės įstaigos veiklos strategiją gali įtakoti per strateginio plano kūrimo grupes (18%), o (27%) per įstaigos savivaldas, tačiau tai galima pagrįsti tuo, kad ne visi pedagogai ir įstaigų vadovai dalyvauja tokioje veikloje. Išanalizavus šiuos duomenis matyti, kad didelė dalis respondentų per ikimokyklinėse įstaigose vykdomą veiklą nėra įtraukiami į įstaigos strateginio plano kūrimo procesą ir negali turėti įtakos strategijos formavime, todėl galima daryti prielaidą, kad įstaigos bendruomenės dalyvavimas organizacijos strateginiame planavime esti formalus ir labiau simbolinio pobūdžio.



7 pav. Nuomonių pasiskirstymas pagal interesų grupių įtaką įstaigos veiklai

Pagal gautus tyrimo rezultatus galima teigti, kad net 52% respondentų teigė, jog negali įtakoti, arba tik iš dalies galintys įtakoti ikimokyklinės įstaigos veiklos strateginį planavimą. Respondentus įtakojančios priežastys dėl strateginio planavimo kūrimo (žr. 8 pav.) atskleidė, kad kas trečias respondentas teigė, jog jiems *trūksta kompetencijos strateginio planavimo srityje*, arba jie dalyvauja *kitoje veikloje* (po 33,3%). Ikimokyklinės įstaigos darbuotojams yra svarbu asmeniškai jiems pavestų užduočių atlikimo rezultatai, jų asmeninė veikla, ir tai rodo, kad šiuo požiūriu įstaigos strateginis planas nėra veiksmingas ir efektyvus, kadangi dirbantieji sąmoningai nesuvokia savo atliekamo darbo, kaip įstaigos vykdomos strategijos sudedamosios dalies. Dauguma respondentų teigia, kad *negali*

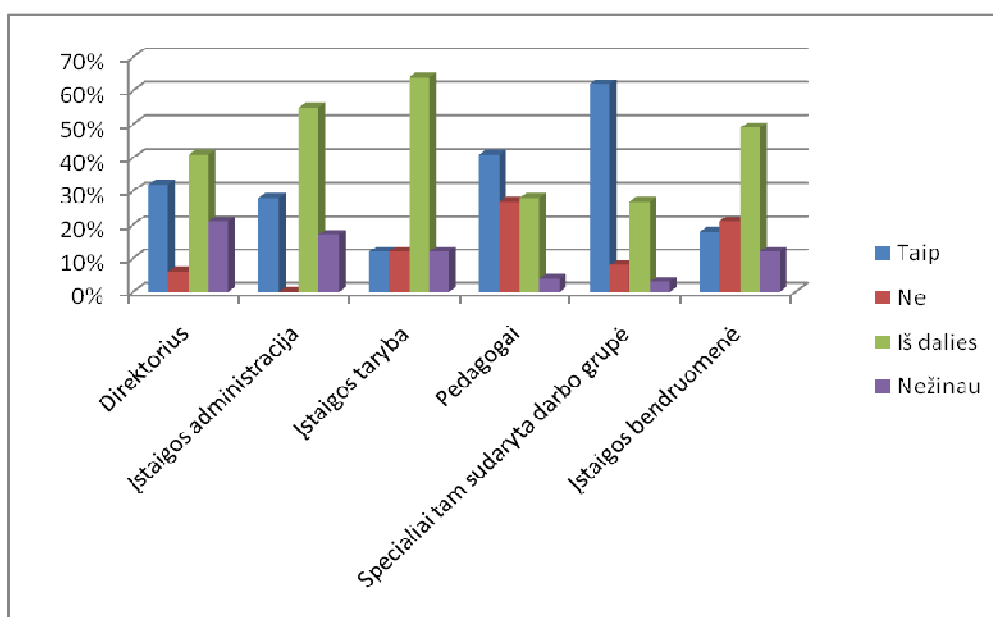
įtakoti ikimokyklinės įstaigos veiklos strategijos, todėl įstaigų vadovai turi atkreipti dėmesį ir rasti būdus aktyviau įtraukti pedagogus į veiklos strategijos kūrimą bei organizuoti mokomuosius seminarus šiai kompetencijai įgyti.



8 pav. Priežastys, dėl kurių respondentai negali įtakoti strategijos kūrimo

Norint išsiaiškinti ar įstaiga turi susikūrusi strateginį veiklos planą pagal gautus duomenis paaiškėjo, kad beveik visi (92,0%) respondentai patvirtina teorinėje darbo dalyje pateiktas mintis (B. Davies, L. Ellison, Jucevičius R., Jucevičienė P., Janiūnaitė B. ir kiti, 2003, 2006, B. Fidler. 2006, L. Stoll, D. Fink, 1998, R. Želvys 2003 ir kt.), kad ikimokyklinė įstaiga, kaip savarankiška institucija, yra svarbiausia rengiant individualų įstaigos veiklos strateginį planą, o darbo grupių nariai turi suvokti strateginio planavimo svarbą įstaigai ir dalyvauti šiame procese.

Siekiant išsiaiškinti, kas turėtų rengti įstaigos strateginį veiklos planą (žr. 9 pav.).

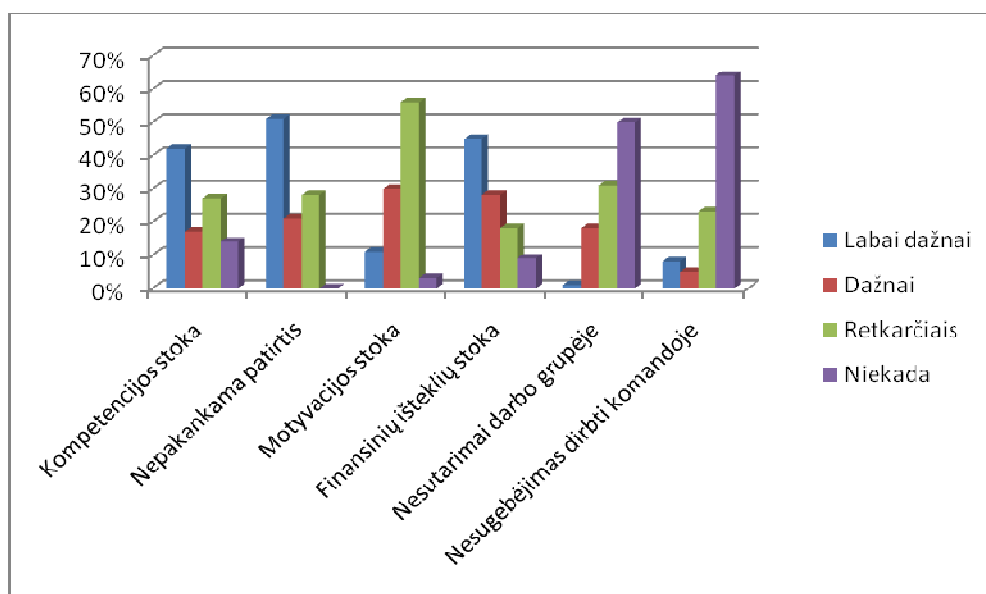


9 pav. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų atsakingų grupių dalyvavimas strateginių planų rengime

Paaiškėjo, kad darbo grupės formavimas (61%) yra tinkamiausias būdas strateginio plano rengimui, kad strateginį planą turėtų rengti ikimokyklinės įstaigos direktorius bei įstaigos administracija mano po beveik 30% respondentų. Šie duomenys leidžia daryti prielaidą, jog darbo grupės nariai yra linkę vykdyti ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų nurodymus, todėl patys neinicijuoja įstaigos vizijos kūrimo.

Pasak respondentų, strateginio planavimo procese iš dalies turėtų dalyvauti ikimokyklinės įstaigos direktorius (40%), administracijos atstovai (55%), įstaigos tarybos nariai (64%), pedagogai (28%), ikimokyklinės ugdymo įstaigos bendruomenė (49%). Šie duomenys leidžia daryti išvadą, kad strateginio plano darbo grupė būtų sudaroma iš šių grupių narių, tai yra įtraukiant visos ikimokyklinės įstaigos bendruomenės atstovus.

Norint išsiaiškinti ar ikimokyklinės įstaigos susiduria su sunkumais rengiant strateginius veiklos planus, buvo suformuluotas klausimas, kuriuo respondentai turėjo įvertinti problemas, kylančias rengiant mokyklos strateginį planą (žr. 10 pav.)

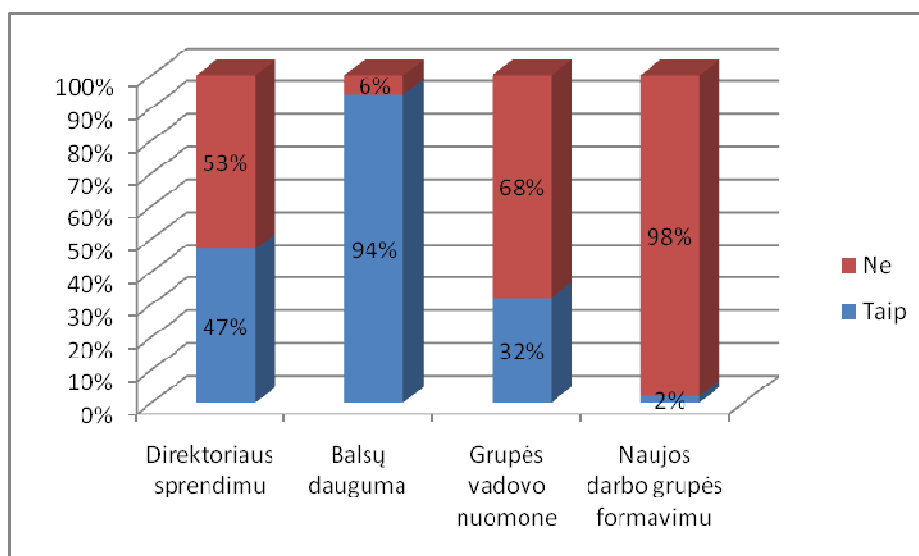


10 pav. **Problemų, kuriant strateginį veiklos planą, dažnis**

Respondentų vadovų ir pedagogų nuomonė, išskiriant esmines problemas (labai dažnai, dažnai), sąlygojančias strateginio plano rengimą rodo, kad pagrindinės problemos yra nepakankama patirtis (51%), finansinių išteklių stoka (45%), kompetencijos stoka (42%), o tokie veiksniai, kaip nesutarimai, konfliktai, nesugebėjimas dirbti komandoje sudaro labai mažą probleminių situacijų rengiant strateginius planus dalį (1-2%). Matome, kad rengiant strateginį planą respondentai susiduria su įvairiomis problemomis. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad beveik visos tyrime dalyvavusios ikimokyklinės įstaigos pagal galimybes turėtų sutelkti dėmesį šių problemų šalinimą, tai yra rengti

praktinius mokymus strateginio planavimo srityse, motyvuoti darbuotojus veiklai, tinkamai sudaryti darbo grupes.

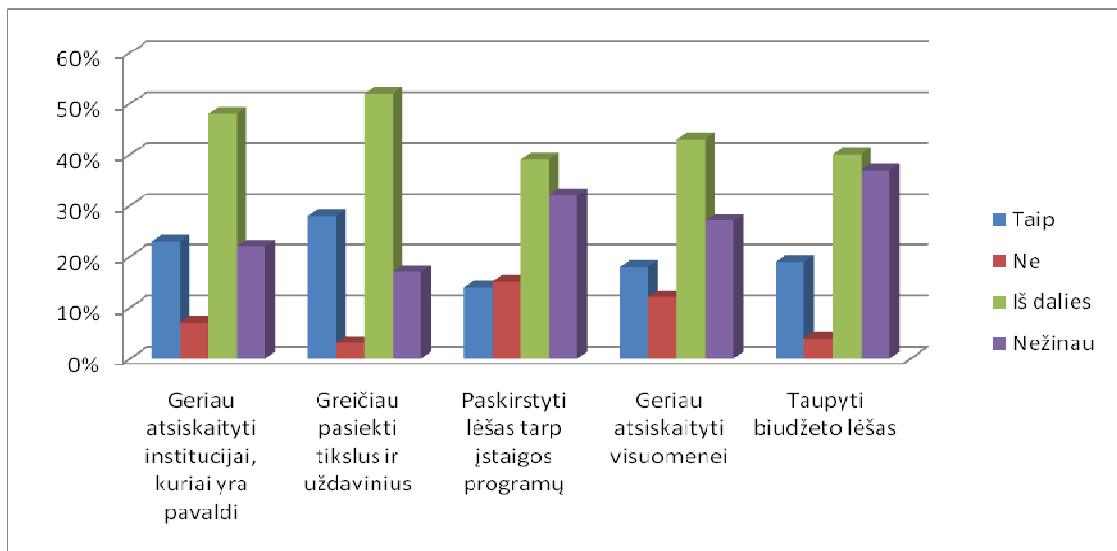
Siekiant išsamiau pasigilinti į strateginio plano rengimo problematiką, buvo pateiktas klausimas, parodęs problemų, kuriant strateginius planus, sprendimo būdus (žr. 11 pav.).



11 pav. **Problemų sprendimo būdai rengiant strateginį planą**

Atlikus respondentų nuomonių analizę išryškėjo, kad pagrindinis problemos sprendimo būdas (94%) yra sprendimų priėmimas balsų daugumos principu, ikimokyklinės įstaigos vadovo sprendimu 47%. Šie duomenys leidžia daryti išvadą, kad ikimokyklinėse įstaigose vyrauja demokratiniai problemų sprendimo principai, kai ieškoma bendro kompromiso problemai spręsti, tačiau, respondentų nuomone, kartais problemos sprendžiamos pasitelkiant ikimokyklinės ugdymo įstaigos ar grupės vadovų nuomones. Naujos grupės formavimas, kaip problemų sprendimo būdas esti neaktualus ir juo nesivadovaujama, kuriant ikimokyklinės ugdymo įstaigos strateginį planą.

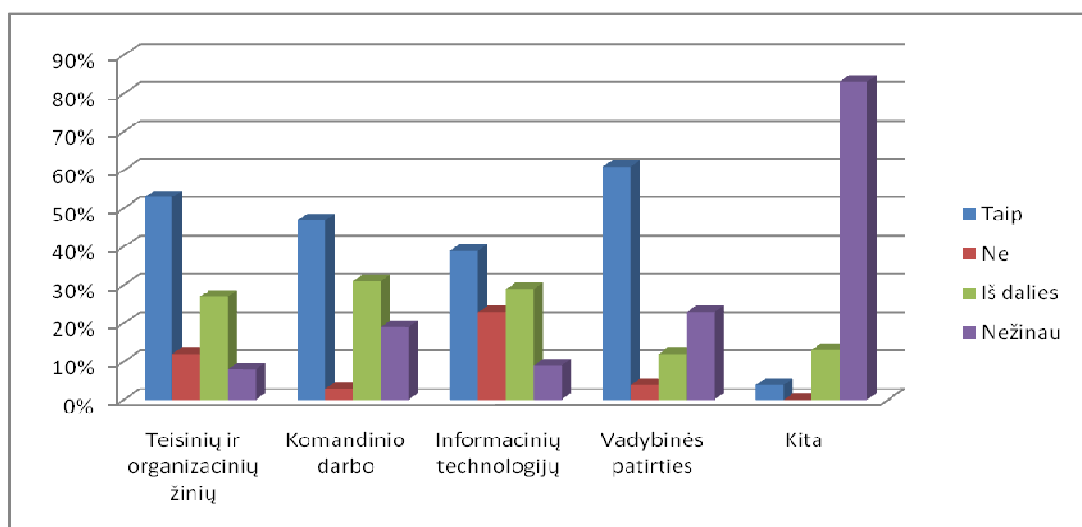
Akcentuojant tai, kad strateginis planavimas ikimokyklinėse įstaigose yra palyginti nauja veikla, o patirtis juos rengiant yra nepakankama, buvo siekiama išsiaiškinti kokią įtaką, rengiant strateginius planus, ikimokyklinei ugdymo įstaigai gali daryti įvairios, su mokymo įstaigomis susijusios institucijos ir pati ikimokyklinė įstaiga, gauti duomenys pateikti paveiksle (žr. 12 pav.).



12 pav. **Strateginio planavimo nauda ikimokyklinėse ugdymo įstaigose**

Atlikus analizę, galima teigti, kad didžiausia nauda ikimokyklinei įstaigai anot respondentų yra greičiau pasiekti tikslai ir uždaviniai (27%). Pastebima, kad mažiausiai vertinama ir išskiriama lėšų paskirstymo tarp įstaigos programų nauda. Anot respondentų, kaip pagrindinę naudą, ją akcentavo vos 13% apklaustųjų. Iš dalies yra vertinamos visos naudos panašiai. Bene labiausiai išsiskiria iš dalies vertinama nauda – tikslų ir uždavinių pasiekimas (51%), taip pat atsiskaitymas visuomenei (42%) bei atskaitomybė institucijai, kuriai yra organizacija pavaldi (47%). Galima daryti išvada, kad respondentai turėtų kreipti daugiau dėmesio į vidines organizacijos strategijos kūrimo etapus ir vidinius aspektus, kadangi yra akcentuojama pagrindinai išorinė nauda, neišskiriant vidinių įstaigos poreikių ir naudų.

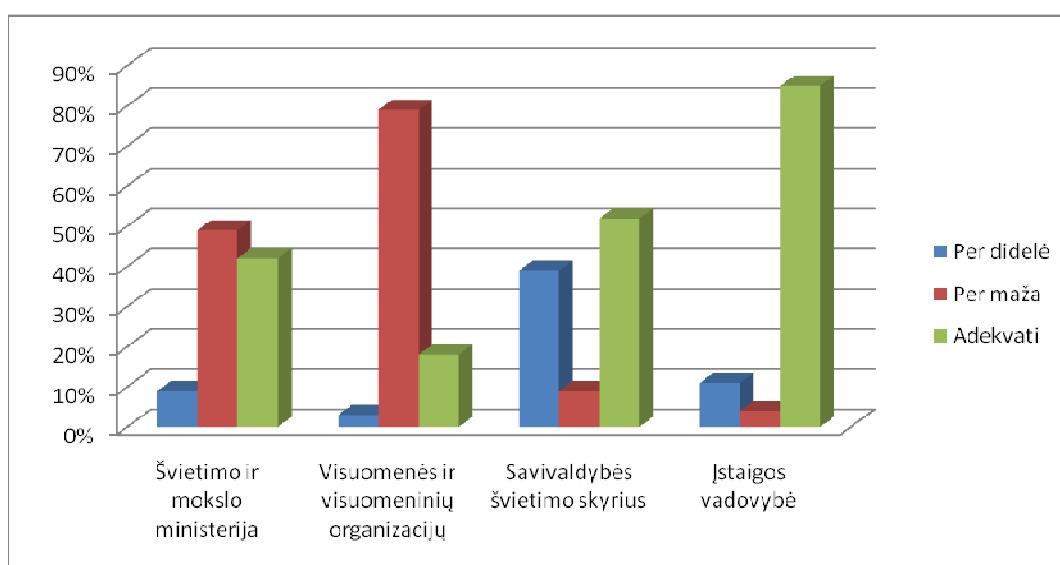
Analizuojant strateginio planavimo gebėjimą, kaip kompetenciją, buvo siekiama nustatyti kokių papildomų kompetencijų, žinių bei patirties turi turėti asmenys, vykdantys šią veiklą (žr. 13 pav.).



13 pav. **Kompetencijų poreikis kuriant strateginius veiklos planus**

Kaip būtinas ir reikalingas kompetencijas respondentai įvardino *darbo komandoje įgūdžių turėjimą* (47%), *vadybinę patirtį* įstaigoje (61%), *informacinių technologijų valdymo įgūdžius* (39%), taip pat teisinių ir organizacinių žinių, respondentai minėjo (53%). Vis dėlto pastebėtina tai, kad tik maža respondentų dalis paminėjo užsienio žinias (*Kita*) kaip reikalingą kompetenciją (3%). Pateiki duomenys leidžia teigti, kad strateginio planavimo procesui reikia įgyti įvairių kompetencijų komplektą, nes strateginio plano kūrimas reikalauja plataus požiūrio į institucijos plėtrą, tobulinimą bei kokybę.

Akcentuojant tai, kad strateginis planavimas ikimokyklinėse ugdymo įstaigose yra palyginti visiškai nauja veikla, o patirtis juos rengiant yra nepakankama, buvo siekiama išsiaiškinti kokią įtaką, rengiant strateginius planus, ikimokyklinėms ugdymo įstaigoms gali daryti įvairios, su mokymo įstaigomis susijusios institucijos ir pati ikimokyklinė įstaiga (žr. 14 pav.).



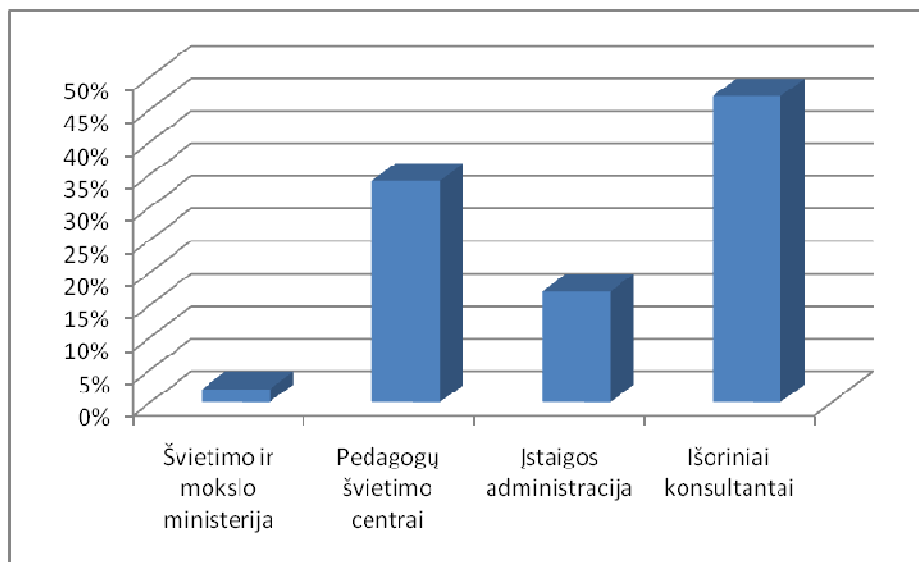
14 pav. **Institucijų įtaka rengiant ikimokyklinių įstaigų strateginius veiklos planus**

Dauguma respondentų (85%) ikimokyklinių ugdymo įstaigų, įstaigų vadovybės daromą įtaką strateginiam planavimui vertina kaip adekvačią poreikiui, taigi galima daryti išvadą, kad įstaigos stengiasi tinkamai įtakoti strateginį veiklos planavimą. Respondentai (42%) nurodė adekvačią švietimo ir mokslo ministerijos daromą įtaką ikimokyklinėms įstaigoms, tačiau praktiškai kita pusė (49%) respondentų teigia, kad švietimo ir mokslo ministerijos įtaka per maža rengiant strateginius įstaigų veiklos planus. Pastebėtinai ir kitas variantas atkreipiant dėmesį į savivaldybės švietimo skyrių, respondentų atsakymai pasiskirstė netolygiai. Dalis apklaustųjų (39%) mano, kad savivaldybės švietimo skyriaus įtaka įstaigų strateginių planų organizavimui esti per didelė, tačiau kita respondentų grupė (52%) teigia vertindami tų pačių institucijų įtaką, jog švietimo skyriaus įtaka adekvati. Šie kontraversiški atsakymai leidžia daryti prielaidą, kad dauguma įstaigų neadekvačiai vertina atitinkamų institucijų įtaką strateginio plano rengimui.

Darbo autorės nuomone, švietimo ir mokslo ministerija, savivaldybės švietimo skyrius turėtų organizuoti mokymus ikimokyklinėse įstaigose, kuriuose įstaigų darbuotojai būtų mokomi teorinių ir praktinių strateginio planavimo žingsnių, kuriuos atitinkamai galėtų pritaikyti savo įstaigoje; ikimokyklinės ugdymo įstaigos turėtų rasti būdus aktyviau įtraukti pedagogų, įstaigų tarybas, visuomenines organizacijas bei inspiruoti ugdytinių tėvus į įstaigos, kaip bendruomenės centro, strateginio veiklos planavimo procesus bei jų tobulinimą.

Strateginis veiklos planavimas esti naujas, ir praktiškai trumpai vykstantis procesas, todėl siekta sužinoti ar įstaigose organizuojami strateginio plano rengimo mokymai. Atsižvelgiant į respondentų pateiktus atsakymus galima teigti, kad (31%) atsakė, kad įstaiga mokymus organizuoja, tačiau (26%) respondentų atsakė, kad įstaigose neorganizuojami tokia tematika mokymai. Vis dėlto pastebėtina ir tai, kad (43%) apklaustųjų nežino ar įstaiga organizuoja strateginio planavimo mokymus. Taigi galima daryti išvadą, kad dalis respondentų nesidomi strateginio planavimo egzistavimu įstaigoje, todėl ir nesidomi atitinkamais mokymais, nežino jų paskirties ir juose nedalyvauja.

Atsižvelgiant į tai, kad didelė dalis mokytojų, turinčių ilgametę darbo patirtį, nėra įgiję strateginio planavimo žinių besimokydami universitetuose tad siekiant išsiaiškinti kokios institucijos dažniausiai organizuoja strateginio planavimo mokymus ikimokyklinėse įstaigose, apie tai buvo pateiktas klausimas, kuris atskleidė (žr. 15 pav.), kad mokymai organizuojami, o juos organizuoja įvairios institucijos.

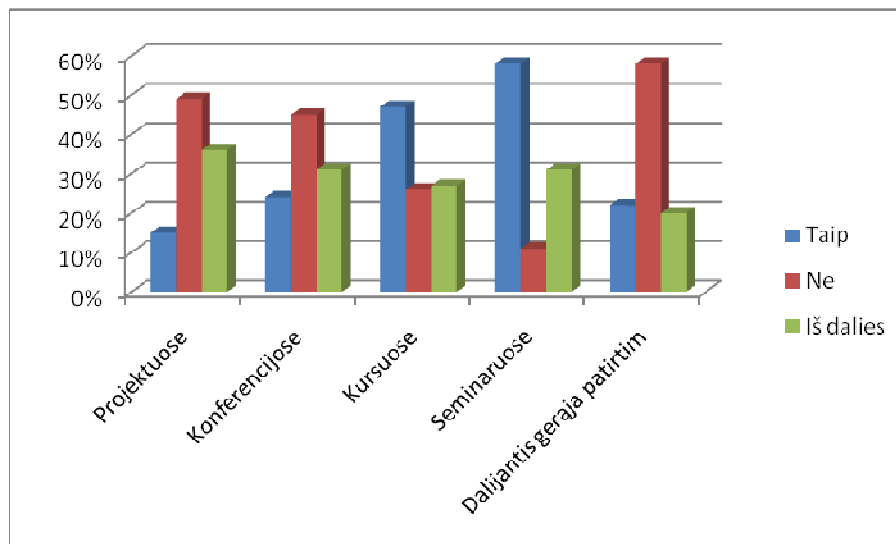


15 pav. Mokymus organizavusios įstaigos

Pagal pateiktus duomenis galima teigti, kad institucijų kviečiami išoriniai konsultantai (47%) bei pedagogų švietimo centrai (34%) yra pagrindiniai tokius mokymus teikiantys asmenys (ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų dalyvavimą teikiant mokymus, galima vertinti kaip mokymų sklaidą, nes dauguma (80%) vadovų yra dalyvavę strateginio planavimo seminaruose). Švietimo ir

mokslo ministerija tik (2%), akivaizdu, kad ši institucija rečiau kviečiami arba retai organizuoja mokymus strateginio planavimo klausimais įstaigose.

Siekiant giliau pasiaiškinti kaip vykdomi strateginio planavimo mokymai, respondentams vadovams ir mokytojams buvo pateiktas klausimas, atskleidęs jų *mokymų formas*, kurių metu jie yra gavę žinių apie strateginių planų rengimą (žr. 16 pav.).



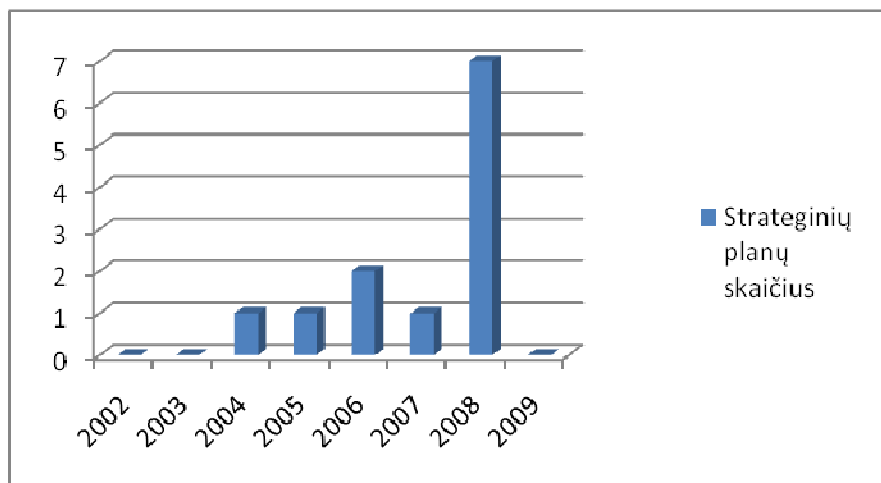
16 pav. **Pagrindinės strateginio planavimo formos**

Duomenys parodė, ir patvirtino ankstesniame klausime išryškėjusias tendencijas, kad *dažniausiai* žinių apie strateginį planavimą respondentai gauna *dalyvaudami seminaruose* (58,0%) ir organizuojamų kursų metu (47,0%). Šio klausimo analizė parodė, kad taip pat išlieka panašus respondentų skaičius, kurie *nėra* dalyvavę jokiuose mokymuose. Tai gali būti susiję su ribotu mokyklų biudžetu mokomiesiems seminarams, tačiau ikimokyklinės ugdymo įstaigos turėtų rasti būdus, pvz., mokymus organizuojant įstaigose, kai vienu metu dalyvauja dauguma įstaigos pedagogų, į juos taip pat įtraukiant ugdytinių tėvus. Šie duomenys leidžia daryti prielaidą, kad mokymuose dalyvaujantys asmenys retai dalijasi savo gerąja patirtimi, tai atskleidžia gauti rezultatai (58%), todėl ši veikla ikimokyklinėse įstaigose turėtų būti labiau skatintina.

Siekiant atskleisti strateginių planų rengimo problematiką ir tobulinimą, respondentai atsakė vieningai. Dažniausiai siūlo daugiau organizuoti seminarų bei mokymų strateginio planavimo kompetencijai tobulinti bei susitikimus su strateginio plano kūrimo praktikais ugdymo įstaigose, taip pat akcentuoja dalijimosi gerąja patirtimi naudą bei atkreipia dėmesį į bendradarbiavimą bei įtraukimą pedagogų į strateginio planavimo kūrimą. Dalis respondentų norėtų gauti daugiau informacijos iš savivaldybių švietimo skyrių apie šią švietimo situaciją ir jos perspektyvas. Pasigenda metodinių rekomendacijų strateginio plano struktūrai.

3.6 Vadovų požiūrio į ikimokyklinių įstaigų strateginio planavimo ypatumus tyrimo duomenų aptartis

Siekiant išsiaiškinti vadovų pozicijas bei jų požiūrį į strateginio planavimo ypatumus pastebėta, kad į pateiktus klausimus respondentai atsakė netolygiai. Pirmuoju klausimu norėta sužinoti: „Ar ikimokyklinė įstaiga, kurioje dirbate, turi parengusi strateginį planą? Kada jis parengtas pirmą kartą?“ respondentai atsakė netolygiai.



17 pav. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų strateginių planų pirminis rengimas

Dalis minėjo (35%), kad strateginiai planai pradėti kurti 2004–2006 metais. Pastebėtinai ir dar vienas momentas, kad įstaiga buvo sukūrusi savo strateginį planą jau 2000 metais. Remiantis dokumentų analize 2000 m. Ministro pirmininko potvarkiu buvo sudaryta darbo grupė, kuriai buvo pavesta parengti rekomendacijas, kaip sudaryti strateginį planą, o nuo 2002 m. patvirtinta strateginio planavimo metodika. Tai mažai tikėtina, kad įstaigos planas jau buvo parašytas. Pikinis laikotarpis yra išskirtinas 2008 metais, kai įsigaliojo švietimo ir mokslo ministro įsakymas, nusakantis ikimokyklinių ugdymo įstaigų strateginio planavimo būtinumą ir parengimo laikotarpį (švietimo ir mokslo ministro įsakymas Nr. 906, 2002 05 21, Dėl antrojo švietimo reformos etapo prioritetų) (žr. 17 pav.).

Siekta išsiaiškinti vykdomas ikimokyklinio ugdymo įstaigų strateginių planų korekcijas. Dažniausiai (85%) respondentų mini atsakymą – „taip“. Vadovai akcentuoja (65%) tai, kad kiekvienais metais strateginis veiklos planas yra pildomas, koreguojamas. Korekcijos yra tvirtinamos ikimokyklinės ugdymo įstaigos tarybos, vadovybės teikimu. Taip pat vyksta veiklos ataskaitos analizė.

Buvo siekiama sužinoti ar pakankama teisinė bazė, švietimo dokumentai, įstatymai, potvarkiai, nutarimai, kurie galėtų turėti įtakos ikimokyklinės ugdymo įstaigos strateginiam veiklos planavimui. Pastebima tendencija, kad dauguma (80%) ugdymo įstaigų remiasi švietimo ir mokslo ministerijos

rekomendacijomis bei savivaldos pateiktomis strateginėmis kryptimis. Pagrindinis dokumentas, kuriuo remiasi įstaigos kurdamos strateginį planą – valstybės švietimo strategijos 2003 – 2012 metų nuostatos. Taip pat buvo pateikti keli neigiami (15%) atsakymai, rodantys, kad teisine baze nebuvo remiamasi.

Norint sužinoti ar įstaigos savarankiškai geba pasirinkti ir suformuluoti viziją, pagal gautus atsakymus galima teigti, kad didžioji dalis apklaustųjų (85%), įstaigos viziją regi kaip galimybes pasirinkti organizacijos tikslus ir realizacijos siekius. Vizijos formavimas laikytinas kaip pagrindinis organizacijos krypties pasirinkimas. Pastebėtina, kad tokiu požiūriu įstaigos išreiškė savo nepriklausomumą nuo išorinių veiksnių.

Dauguma respondentų (80%) akcentuoja vadovo svarbą strateginio plano rengime, išskiriant pagrindines veiklos ir strategines kryptis. Taip pat vadovas dažnai yra minėtinas kaip įstaigos strateginio plano idėjinis žmogus, leidžiantis ir teikiantis strateginio plano pagrindinius prioritetus.

Dauguma įstaigų (90%) kurdamos strateginį planą vadovaujasi „Rekomendacijomis ikimokyklinio ugdymo programą vykdančios mokyklos strateginiam planui parengti“ (2007m. Švietimo skyriaus vedėjo įsakymas Nr. A500-1518-(1.2.-KL6). Paminėtina, kad niekas iš apklaustųjų respondentų nepaminėjo “Valstybės strateginio planavimo metodikos” (2002 m. birželio 6 d. nutarimas Nr. 827). Tai leidžia susikurti įspūdį, kad strateginio planavimo metodikai pasirinkti yra skiriama ypatingai nedaug dėmesio ir pasirenkamos rekomenduotinos gairės, tuo pačiu neieškant alternatyvių ar papildančių dokumentų.

Respondentų požiūriu, rengiant įstaigų strateginius planus, svarbios kompetencijos esti patirtis, teisinės bei organizacinės žinios, taip pat akcentuota komandinio darbo svarba. Anot tokių autorių kaip (S. Neifacho, 2000, D. Hopkins, 1998, V. Targamadžė, 2001) įstaigos veiklos garantas – įstaigos bendruomenės, komandų darbas, orientuotas į naują švietimo, ugdymo filosofiją. Vadovo ir komandos indėlis į pokyčių vyksmą pagrindinei ikimokyklinių įstaigų funkcijai įgyvendinti, tai yra ugdymo kokybės gerinimui. Didžioji dalis respondentų (65%) minėjo vidines strateginiu planavimu užsiimančių žmonių kompetencijas, tačiau pastebėtina, kad vadovai nepabrėžia strateginio planavimo vadybinių ir organizacinių įgūdžių. Taip pat nedidelė dalis respondentų (25%) minėjo užsienio kalbų žinių privalumus, kas galėtų būti vertinga patirtis siekiant panaudoti užsienio patirtį strateginiuose veiklos planuose.

Pagrindinės kliūtys, su kuriomis susiduriama kuriant strateginį planą – respondentų atsakymai netolygūs. Dalis respondentų (35%) teigia, kad sunku numatyti finansinius išteklius, taip pat, kad į planavimo procesą sunku įtraukti bendruomenės narius, norėtų, kad pedagogai būtų iniciatyvesni, organizuoti strateginio plano stebėsenos grupės posėdžius, nes tai yra papildomas, neapmokamas darbas. Taip pat nemažai respondentų (45%) minėjo nepakankamą patirtį strateginio veiklos

planavimo srityje. Pakankamai sviri kliūtis, su kuria susiduriama – darbuotojų iniciatyvos trūkumas, kai strateginio planavimo procesas esti labiau prievolinis nei savanoriškas.

Dauguma respondentų (70%) strateginio planavimo procese regi plačias perspektyvas remtis užsienio patirtimi, tačiau išvelgia kliūtis, kad norint vadovautis užsienio patirtimis, reikia turėti pakankamai kompetencijų, užsienio kalbų žinių. Šiuo klausimu galima pastebėti pagrindinių kompetencijų trūkumus, kurios nebuvo paminėtos devintuoju klausimu. Taigi kalbų žinių ir patirties stoka užsienio strateginiame planavime, esti perspektyvoje viena svaresnių priežasčių, kodėl nėra vadovaujama užsienio patirtimi. Tačiau paminėtina, kad vadovai užsienio patirtį įvardina kaip vieną pagrindinių rezervų, siekiant pasinaudoti ir papildyti strateginio planavimo perspektyvas.

Apibendrinant darbo autorės atliktą ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų apklausą galima teigti, kad:

- Strateginio planavimo procesas ikimokyklinėse ugdymo įstaigose pradėtas kurti nuo 2002 metų,
- Strateginiai planai koreguojami, atliekamos analizės, kurios papildo strateginio plano kryptingumą.
- Egzistuojanti teisinė bazė, direktorių teigimu, yra pakankama ikimokyklinės ugdymo įstaigos strateginio plano kūrimui realizuoti.
- Savo viziją įstaigos suformulavo pačios, be išorinės aplinkos įtakos. Ikimokyklinių įstaigų vadovai išreiškė principinę nuomonę, kad jie yra atsakingi už visą įstaigos veiklą bei turi dalyvauti visuose įstaigos kaitos procesuose.
- Įstaigos, kurdamos savo strateginius planus vadovaujasi daugiausia rekomendacijomis ikimokyklinio ugdymo strateginiam planui parengti, vis dėlto nepastebėtina kitų metodikų ar rekomendacijų išvalgų.
- Didžioji dalis respondentų minėjo vidines strateginiu planavimu užsiimančių žmonių kompetencijas, tačiau pastebėtina, kad vadovai nepabrėžia strateginio planavimo vadybinių ir organizacinių įgūdžių.
- Ikimokyklinių įstaigų vadovai pabrėžė patirties, žinių trūkumą bei norėtų pasinaudoti užsienio patirtimi, tačiau tam trūksta kompetencijos.

IŠVADOS

1. Lietuvoje vykstanti švietimo kaita paliečia kiekvieną jos elementą, tame tarpe ir ikimokyklinės ugdymo įstaigas. Lietuvos švietimą teko modeliuoti, kurti naują sistemą, struktūras, strategijas. Sparčiai besivystant industrinei visuomenei, pereinant jai į naują etapą – informacinę, žinių visuomenę, neišvengiamai būtina naujai žvelgti į jaunosios kartos ugdymą, jos rengimą gyvenimui ir veiklai. Šiandien būtina, įvertinus naujus laiko iššūkius bei visuomenės atsinaujinimo reikmes, peržiūrėti švietimo nuostatas, jos plėtotės tikslus bei uždavinius. Tai šių Švietimo plėtotės strateginių nuostatų paskirtis. Modeliuojant tolesnį planavimo etapą ne mažiau svarbu įvertinti esamus ir galimus krašto intelektualinius, administracinius, finansinius pajėgumus bei numatyti jų stiprinimo priemones, pažymėti konkrečius reformos darbus, jų atlikimo būdus ir terminus. Tai turės padaryti Vyriausybės parengta Švietimo plėtotės strateginių nuostatų įgyvendinimo programa.
2. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų strateginis planas – dokumentas, kuris padeda valdyti pokyčius, išsamiai ir įvairiapusiškai atspindintis veiklos, orientuotos į vizijos įgyvendinimą tikslus, uždavinių pasiekimą ir išteklių paskirstymą. Tinkamai ir kryptingai parengtas strateginis veiklos planas parodo visų pagrindinių vadybos funkcijų (planavimo, organizavimo, vadovavimo, vykdymo ir kontrolės) dermę ir padeda tapti konkurencinga kitų ugdymo įstaigų tarpe bei populiaria visuomenėje. Kaitos ir strateginio planavimo iniciatorius – įstaigos vadovas.
3. Strateginio plano esmė švietimo įstaigoje yra vadovo ir bendruomenės veiksmų ir sprendimų visuma, planas padeda ikimokyklinei įstaigai įgyvendinti ilgalaikius tikslus, diegti naujoves ir stimuliuoti kaitą. Deja, ikimokyklinių ugdymo įstaigų planai dažnai atitolsta nuo realybės, nes ikimokyklinė įstaiga nėra savarankiška planuojant finansinių ir žmogiškųjų išteklių poreikį. Jos veiksmai yra nuolat kontroliuojami steigėjo, finansavimas taip pat priklauso nuo jo, todėl strateginių planų ilgalaikiai tikslai neturintys finansavimo garantijų, paprastai taip ir lieka tik neįgyvendinta idėja.
4. Ikimokyklinės ugdymo įstaigos kuria strategijas taikydamos „iš viršaus į apačią“ principą, kuri diktuoja švietimo politika, aukštesnės organizacijos strategija, strateginio planavimo metodika, skirta viešojo sektoriaus įstaigoms, išoriniai ir vidiniai susitarimai.
5. Atliktas ikimokyklinių įstaigų strateginių planų vertinimas parodė, kad įstaigų planai ne visada atitinka šiandienos realijas, strateginės analizės atliekamos nepilnai, ne visi strateginio planavimo metodikoje nurodyti veiksniai išnagrinėti arba išnagrinėti tik iš dalies, jiems trūksta konkretumo, dažnai nenumato įgyvendinimo terminų, resursų, atlikėjų, vertinimo kriterijai ne visada aiškūs, todėl sunku įvertinti rezultatus, sunku tinkamai nustatyti vertinimo kriterijus, jų pateikti kokybiškai nėra galimybės, todėl jie „išgalvojami“.

6. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų vykdomos programos labiau aprašomojo pobūdžio informacija, atliktas strateginių planų vertinimas atskleidė, kad ne visada aiškus ryšys tarp institucijos strateginių tikslų, jiems įgyvendinti vykdomų programų ir naudojamų lėšų. Planų ataskaitos labiau orientuotos į veiklos proceso aprašymą, o ne į programų pasiektų rezultatų pristatymą. Taigi atsiskaitymas už rezultatus nėra tinkamai vykdomas.
7. Strateginiams ikimokyklinių ugdymo įstaigų planams esant formalia dokumentine ataskaita už numatytą laikotarpį, darbuotojų pastangos yra nukreipiamos netinkama linkme ir neefektyviai naudojamos nepaklausių mokymo programų kūrimui. Šios mokymo programos neatneš įstaigai jokios naudos, o diskredituos patį strateginį planą. Apklaustieji ikimokyklinių ugdymo įstaigų respondentai pripažįsta, kad ne visada gali save laikyti strateginio plano kūrimo dalyviais, nes vadovai neatsižvelgia į jų nuomonę, todėl jie mano, kad posūkio strategija yra priemonė reikalauti iš jų dirbtinai spręsti arba bent jau ne įstaigoje gimusias, svetimas problemas, kurios nesutampa su jų profesiniais siekiais.
8. Anketinė apklausa atskleidė, kad strateginio planavimo procesams skiriamas nepakankamas dėmesys: dalis ikimokyklinės įstaigos bendruomenės narių (pedagogų) visai neįtakoja įstaigos veiklos strategijos, nedalyvauja strategijos kūrimo grupių veikloje; stokojama pedagogų bendruomenės narių (vadovų, pedagogų, tėvų) tarpusavio bendradarbiavimo.
9. Ikimokyklinė ugdymo įstaiga, kaip savarankiška institucija, suvokia strateginio planavimo svarbą, todėl atlikus interviu su įstaigų vadovais paaiškėjo, kad vadovas turėtų būti pagrindinių strateginių uždavinių iniciatorius bei dalyvauti įstaigos kaitos procesuose; vis dėlto pedagogai - nepakankamai aktyvūs, linkę nurodymus vykdyti, bet ne inicijuoti pokyčius.
10. Strateginio planavimo teoriniai ir praktiniai mokymai yra skatintinos švietimo politikos iniciatyvos, galinčios teikti strateginio planavimo mokymus konkrečiose institucijose, apklaustieji ikimokyklinių ugdymo įstaigų pedagogai pripažįsta, kad strateginio planavimo mokymai galėtų būti aktyviau organizuojami siekiant ikimokyklinių ugdymo įstaigų strateginio planavimo sėkmės.
11. Anketinės apklausos rezultatai parodė, kad nepakankama patirtis, kompetencijos ir finansinių išteklių stoka, yra pagrindinės problemos, su kuriomis susiduriama rengiant strateginius ikimokyklinių ugdymo įstaigų veiklos planus. Darbuotojų motyvavimas, darbo grupių sudarymas yra pagrindiniai veiksniai įtakojantys strateginį planavimą.

PASIŪLYMAI

1. Lietuvos Švietimo ir Mokslo ministerija turi parengti detalią švietimo strategiją, kuri užtikrintų nuoseklią švietimo sistemos raidą Lietuvoje ir ugdymo įstaigoms leistų sukurti savo strategijas aiškiai suvokiant bendrąją šakinės strategijos politiką bei identifikuojant įstaigos tikslus visuotiniame tikslų kontekste. Švietimo strategijas ir programas suderinti su jų finansavimu, reformoms įgyvendinti sukurti patikimus finansinius svetus reformuojant visą švietimo sistemą, o ne fragmentiškas jos dalis.
2. Švietimo įstaigos besivadovaudamos ilgalaikę Lietuvos švietimo strategija turi sukurti tokius veiklos modelius, kurie leistų įtraukti visus darbuotojus į įstaigos strategijos rengimo procesą. Tai darytų ikimokyklinių ugdymo įstaigų strategijas efektyvesnes bei pilnai tenkinančias bendruosius švietimo sistemos raidos strateginius tikslus.
3. Siekiant kokybiško strateginio ikimokyklinių ugdymo įstaigų veiklos planavimo proceso, įstaigos vadovai turi sumaniai ir kryptingai atlikti visas vadybos funkcijas; planuoti veiklą, organizuoti, vykdyti bei kontroliuoti; ieškoti būdų darbuotojų motyvavimui bei įsitraukimui į ikimokyklinių įstaigų veiklos strateginį planavimą; organizuoti praktinius mokymus strateginio planavimo kompetencijai įgyti.
4. Į strateginio ikimokyklinių įstaigų veiklos planavimo procesą įtraukti visus įstaigų bendruomenės narius: ikimokyklinių įstaigų vadovus, pedagogus, ugdytinių tėvus, taip pat įstaigos steigėjo atstovus, kitas suinteresuotas visuomenines organizacijas.
5. Aktyviau organizuoti mokymuose dalyvavusių asmenų gerosios patirties sklaidą ikimokyklinėse įstaigose.
6. Siekiant sėkmingo strateginio planavimo proceso, kelti strateginės grupės narių kompetenciją tokiose, strateginio plano rengimui aktualiose srityse, kaip įstaigos finansų, projektų, informacinių technologijų valdymas, organizacijos vadyba.

LITERATŪRA

Teisės aktai

1. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. // Valstybės žinios. 2003, Nr. 63-2853.
2. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1999 m. rugsėjo 22 d. posėdžio protokolas Nr. 37 „Dėl Lietuvos švietimo įstaigų bei mokslo ir studijų institucijų tinklo pertvarkymo ir renovacijų programų“ // Valstybės žinios. 1999, Nr. 42-681.
3. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimas Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2002, 57-2312; 2007, 23-879.
4. Lietuvos Respublikos seimo 2003 m. liepos 4 d. Nutarimas Nr. IX- 1700 „Dėl valstybinės strategijos 2003-2012 metų nuostatų patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2003, 71-3216.
5. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 m. Sausio 24 d. Nutarimas Nr. 82 „Dėl valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų įgyvendinimo programos patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2005, Nr. 12.
6. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. rugsėjo 19 d. nutarimas Nr. 1057 “Dėl ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2007 – 2012 metų programos patvirtinimo” // Valstybės žinios. 2007, Nr. 112-4273.
7. Vilniaus miesto savivaldybės administracijos kultūros ir ugdymo departamento švietimo skyriaus vedėjo 2007 m. lapkričio 30 d. įsakymas Nr. A500-1518-(1.2-KL6) „Rekomendacijos ikimokyklinio ugdymo programą vykdančios mokyklos strateginiam planui parengti“.
8. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. gruodžio 7 d. Nutarimas „Dėl Valstybės ilgalaikės raidos strategijos rengimo koncepcijos“ // Valstybės žinios. 2001, Nr. 103-3672.

Pagrindinė literatūra

9. Arbatauskas, A. Atestacija. Ugdymo filosofija. – Vilnius, 1996.
10. Arimavičiūtė M. Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. – V.: Mykolo Romerio universitetas, 2005.
11. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. Administravimo principai. - Kaunas: Technologija, 2000.
12. Beresnevičiūtė V., Kadziauskas G., Diržys R. Strateginio planavimo principai ir žingsniai // Mokomoji medžiaga švietimo centrų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo programoms. Mokytojų kompetencijos centras, 2006.
13. Bivainis J. Tunčikienė Ž. Viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas. – V.: VGTU, 2009.
14. Boisot M. Preparing for Turbulence. In B. Garratt (Ed.), Developing Strategic Thought. London: McGraw . Hill, 1995.

15. Bryson. J.M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, London. 1989.
16. Bruzgelevičienė R. Lietuvos švietimo kaita. - Vilnius: Garnelis, 2001.
17. Charles C. M. Pedagoginio tyrimo įvadas. - Vilnius: Alma litera, 1999.
18. Dabartinis lietuvių kalbos žodynas. Vilnius, 1993.
19. Davies B., Ellison L. Naujoji strateginė kryptis ir mokyklos plėtra. Mokyklos tobulinimo planavimo pagrindai. - Vilnius: Homo liber, 2006.
20. Everard B., Morris G. Efektyvus Mokyklos valdymas.- Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1997.
21. Faberlund Sacha. Education, modern development, and indigenous knowledge: an analysis of academic knowledge production. – United States of America: Library of Congress Cataloging-in-publication data, 1990.
22. Fidler B. Strateginis mokyklos plėtros valdymas: vadovavimas mokyklos tobulinimo strategijai. . Vilnius: Žara, 2006.
23. Fullan M. Pokyčių jėgos. - Vilnius: Tyto alba, 1998.
24. Gineitienė, Z. Verslo kūrimas ir valdymas. - Vilnius: Rosma, 2005.
25. Green T., Ericson D., Seidman R. Predicting the behavior of the educational system. – Syracuse, Syracuse university press, 1990.
26. Hopkins D., Ainscow M., West M. Kaita ir mokyklos tobulinimas. – V.: Tyto alba, 1998.
27. Hunt C. M., Oosting K. W., Stevens R., London D., Migliore R.H. Strategic planning for private higher education. – United States of America, the Haworth press, 1997.
28. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika. - V.: Švietimo aprūpinimo centras, 2005.
29. Jackūnas Ž. Lietuvos švietimo kaitos linkmės. . Vilnius: Kultūros , filosofijos ir meno institutas, 2006.
30. Jucevičienė P., Jucevičius R. Mokyklos strateginis valdymas // Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. IV dalis . Kaunas: KTU, 2006.
31. Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas. . Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998.
32. Juodaitytė, A. (1999). Socialiniai – edukaciniai pokyčiai ikimokykliniame ugdyme: Rytų, Vidurio Europos Šalių, JAV ir Lietuvos patirties lyginamoji analizė // Socialiniai – edukaciniai pokyčiai ikimokykliniame ugdyme. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
33. Lietuvos Švietimo koncepcija.- Vilnius, 1992.

34. Lietuvos Švietimo reformos gairės: Str. rinkinys/ Lietuvos kultūros ir švietimo ministerija. Pedagogikos inst.; Sudaryt. P. Dereškevičius. Vilnius: Valst. leidybos centras, 1993.
35. Mintzberg H., Ahlstrand and B. and Lampel J. Strategy safari. A quided tour through the wilds of strategic management. London, New York, Toronto, Sydney, Tokyo, Singapore , Madrid Mexico City Munich Paris. 2000.
36. Mokyklos strategija: strateginio vystymo vadovas/ R. Jucevičius, P. Jucevičienė, B. Janiūnaitė, G. Cibulskas. . Kaunas: . Spindulys., 2003.
37. Moore M. H. Creating Public value: Strategic Managment in government. – cambridge, MA.: Harvard university Press, 1995. P. 74.
38. Palubinskas G. T. Strateginio planavimo procesas. - Kaunas: Technologija, 1997.
39. Robbins S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai. - Kaunas: UAB . Poligrafija ir informatika., 2003.
40. Sarason S. B . Charters schools: another flawed educational reform? – New York : Teachers college Press, 1998.
41. Steiss A. W. Strategic Managment for public and Nonprofit organizations. – New York: Marcei Dekker, 2003.
42. Stoner J. A. F., Freeman R. E., & Gillbert D. R. I. Vadyba. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999.
43. Stoškus S., Beržinskienė D. Vadyba - Kaunas: Technologija, 2005.
44. Švietimo vadybos įvadas. - Kaunas: technologija, 1996.
45. Targamadžė, V. Švietimo organizacijų elgsena. - Kaunas: Technologija, 1996.
46. Targamadžė, V. Švietimo vadyba: efektyvumas, struktūra, valdymas, strategija, konfliktai. - Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2001.
47. Vasiliauskas A. Strateginis valdymas. - Vilnius. Enciklopedija. 2002.
48. Vechio, R. P. Organisation behavior. - London: Sage publication, 1990.
49. Večkienė N., Jucevičienė P., Jucevičius R., Targamadžė V., Šermukšnytė L., ir Mačerinskienė I. Švietimo vadybos įvadas, - Kaunas: Technologija, 1996.
50. Volberda H. W., Elfring T. Rethinking strategy. – London, Sage publications Ltd, 2001.
51. Willis B. Distance education: strategies and tools. – New Jersey: Educational technology publications, 1994.
52. Zakarevičius, P. Vadyba. Genezė. Dabartis. Tendencijos. - Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 1998.
53. Želvys R. Švietimo organizacijų vadyba. - Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2003.
54. Želvys R. Švietimo vadyba ir kaita, - Vilnius: Garnelis, 1999.

Internetiniai šaltiniai

55. Dėl valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų įgyvendinimo programos patvirtinimo. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas Nr. 82. Vilnius. Prieiga per internetą: http://www.smm.lt/teisine_baze/nutarimai.htm prisijungimo laikas 2009-10-14
56. Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija. (2004). Nutarimas Nr. IX-1700. Vilnius. Prieiga per internetą: http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/strategija2003-12.doc Prisijungimo laikas 2009-10-18
57. Cuban L. How Teachers Taught: Constancy and Change in American Classrooms, 1998. Prieiga per internetą.
http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/custom/portlets/recordDetails/detailmini.jsp?_nfpb=true&&ERICExtSearch_SearchValue_0=ED388482&ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=ED388482. Prisijungimo laikas 2009-11-05.
58. Deever B. Is this radical enough? Curriculum reform, change and the language of probability, 1996. Prieiga per Internetą:
http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/Home.portal?_nfpb=true&ERICExtSearch_SearchValue_0=is+this+radical+enough&ERICExtSearch_SearchType_0=kw&_pageLabel=ERICSearchResult&newSearch=true&rnd=1257848133195&searchtype=basic. Prisijungimo laikas 2009-11-10.
59. Ellstrom P.E. Kock H. Competence development in the work plane: concepts, strategies and effects, 2008. Prieiga per Internetą:
http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/Home.portal?_nfpb=true&ERICExtSearch_SearchValue_0=ellstrom&ERICExtSearch_SearchType_0=kw&_pageLabel=ERICSearchResult&newSearch=true&rnd=1257848839873&searchtype=basic. Prisijungimo laikas 2009-10-29.
60. Strateginis planavimas. <http://www.straipsniai.lt/vadyba/puslapis/2783>. Prisijungimo laikas 2009-11-07.
61. The strategic planning process: An overview.
www.cstp.undp.ba/download.aspx?id=769. Prisijungimo laikas 2009-11-09.

Pitrėnaitė D. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų strateginis planavimas / Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. M. Arimavičiūtė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Strateginio valdymo ir politikos fakultetas, 2009 – 71 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota ikimokyklinių ugdymo įstaigų strateginio planavimo ypatumai bei pateikti pasiūlymai planavimo procesui tobulinti. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu analizuojama Lietuvos respublikos teisinė bazė, reglamentuojanti strateginį planavimą švietimo institucijose. Pateikiama koncepcinė strategijos rengimo viešosiose įstaigose analizė, pateikiamos procesų vykdymo schemos, įvertinamos skirtingų autorių pozicijos. Antroje dalyje nagrinėjami ikimokyklinių ugdymo įstaigų strateginių dokumentų turinio analizė, vykdomos programos. Ištirtas ir aptartas ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų požiūris į strateginio planavimo rengimo etapus, metodikas, atsakomybę bei išanalizuota pedagogų nuomonė dėl strateginio planavimo ypatumų siekiant valdymo efektyvumo. Trečioje dalyje aptariami gauti rezultatai. Literatūros analizė ir tyrimo rezultatai patvirtina, kad strateginis planavimas ikimokyklinėse ugdymo įstaigose yra formalus, strategijos kūrimo procese dalyvaujantys bendruomenės nariai nesuvokia šio proceso reikšmės įstaigos tolimesnei raidai.

Pagrindiniai žodžiai: strateginis planavimas, ikimokyklinių ugdymo įstaigų strateginiai planai, programų vertinimas, vertinimo kriterijai.

D. Pitrėnaitė. Strategic Planning of Preschool Education Institutions / MA Final Thesis of Strategic Organization Management. Supervisor: doc. M. Arimavičiūtė – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Strategic Management and Policy, 2009 – 71 p.

ANNOTATION

MA final thesis analyses characteristics of strategic planning of preschool education institutions as well as provides recommendations for the planning process improvement. The first part of the thesis analyses legal basis of the Republic of Lithuania which is regulating strategic planning in educational institutions. A conceptual analysis of strategy planning in public institutions and schemes of implementation of processes are provided as well as evaluation of different authors' positions. The second part of MA thesis analyses the content of strategic documents of preschool education institutions and programmes that are currently being implemented. Attitudes towards strategic planning stages, methods and responsibility of the heads of preschool education institutions is examined and discussed, pedagogues' opinion about the peculiarities of strategic planning with regard to the management effectiveness is also analysed. The third part of MA final thesis describes

research results. Both literature analysis and research results confirm that strategic planning in preschool education institutions is formal, community members, participating in the process of strategy creation, do not realize the significance of this process to the further development of an institution.

Keywords: strategic planning, strategic plans of preschool education institutions, programme evaluation, evaluation criteria.

SANTRAUKA

Strateginis planavimas yra neišvengiamas siekiant efektyviai įgyvendinti įvairių sričių reformas ir spręsti sudėtingas problemas. Ikimokyklinių įstaigų pagrindinis uždavinys siekti pilnavertiško ir kokybiško ugdymo, panaudoti tinkamai žmogiškuosius ir materialiuosius išteklius, taip pat sudaryti lanksčią veiklos programą ir gaires, supažindinti ir padėti įsilieti jaunajam piliečiui į visuomenę.

Tyrimo problema: Ikimokyklinėse ugdymo įstaigose nepakankamai aiškiai reglamentuotos veiklos strategiją nusakančios gairės. Organizacijos valdymas, žmogiškieji išteklių yra neefektyviai išnaudojami. Šiandieninė ikimokyklinė įstaiga atsidūrusi nuolatinės kaitos procese, norėdama išlikti ir teikti aukštos kokybės paslaugas turi būti labai lanksti. Tik gerai suvokdami strategijos kūrimo proceso svarbą organizacinėje veikloje, vadovai pasirinks tinkamas kryptis jos plėtotei. Šiam procesui įgyvendinti reikia, kad būtų suprasta ne tik strategijos esmė bei svarba, bet ir pats jos kūrimo bei formavimo procesas.

Tyrimo objektas: Ikimokyklinio ugdymo įstaigų strateginis planavimas.

Tyrimo tikslas: Išanalizuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigų strateginio planavimo ypatumus, pateikti pasiūlymus planavimo procesui tobulinti. Tyrimas atliktas derinant kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodus.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti strateginio planavimo svarbą ikimokyklinių įstaigų veiklai.
2. Išanalizuoti strateginio planavimo Lietuvos švietimo sistemoje teisinę bazę.
3. Įvertinti ikimokyklinių ugdymo įstaigų strateginius planus, išskirti trūkumus ir pranašumus.
4. Atskleisti ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų, pedagogų, požiūrį į strateginio planavimo ypatumus.

Hipotezė: strateginis planavimas ikimokyklinėse įstaigose yra formalus, dirbantieji nepakankamai įtraukiami į strateginio planavimo procesą.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad strateginės analizės atliekamos nepilnai, ne visi strateginio planavimo metodikoje nurodyti veiksniai išnagrinėti arba išnagrinėti tik iš dalies, jiems trūksta konkretumo, dažnai nenumato įgyvendinimo terminų, resursų, atlikėjų, vertinimo kriterijai ne visada aiškūs. Atlikus respondentų apklausą buvo nustatyta, kad strateginio planavimo procesams skiriamas nepakankamas dėmesys: dalis ikimokyklinės įstaigos bendruomenės narių (pedagogų) visai neįtakoja

įstaigos veiklos strategijos, nedalyvauja strategijos kūrimo grupių veikloje. Atliktas interviu su vadovais atskleidė, kad vadovas turėtų būti pagrindinių strateginių uždavinių iniciatorius bei dalyvauti įstaigos kaitos procesuose; vis dėlto pedagogai - nepakankamai aktyvūs, linkę nurodymus vykdyti, bet ne inicijuoti pokyčius. Gauti rezultatai patvirtina magistrinio darbe iškeltą hipotezę.

SUMMARY

Strategic planning is inevitable when aiming to effectively implement reforms of various spheres and when solving difficult problems. The main goals of preschool institutions are: striving to reach a full-fledged qualitative education, to properly use human and material resources as well as to make flexible action programme and guidelines, to introduce them to young citizens and help them to disgorge into the society.

Research problem: guidelines for action strategy are obscurely regulated in preschool education institutions. Organization management and human resources are used ineffectively. Modern preschool institution, facing constant change process, must be very flexible in order to survive as well as to provide high quality services. Only proper perception of the significance of strategy creation process will help heads of institutions to choose the right direction for development. In order to implement this process, the perception of the essence and significance of strategy is needed as well as the perception of the process of its creation and formation.

Research object: strategic planning of preschool education institutions.

The aim of research: to analyse the peculiarities of strategic planning in preschool education institutions and to provide recommendations for planning process improvement. The research is based on the combination of quantitative and qualitative research methods.

Research tasks:

1. To reveal the importance of strategic planning for the activities of preschool education institutions;
2. To analyse legal basis regarding strategic planning in Lithuanian education system;
3. To evaluate strategic plans of preschool education institutions and to highlight their drawbacks and benefits;
4. To reveal the attitudes of heads and pedagogues of preschool education institutions towards the peculiarities of strategic planning.

Hypothesis: strategic planning in preschool institutions is formal, employees are not enough involved in the process of strategic planning.

Research results revealed that strategic analyses were only partly carried out, not all factors that are indicated in the strategic planning methodology were examined, and, if they were, this was done only partly. In addition, they lacked concreteness; implementation deadlines, resources and executants were not determined; evaluation criteria were not always clear. After respondent survey, it was determined that not enough attention is paid to the processes of strategic planning: part of members of preschool institution communities do not influence action strategy of their institution, they do not participate in the activity of strategy creation groups.

The interview with heads of institutions revealed that a head should be the initiator of the main strategic goals as well as to participate in the change process related to a specific institution. Unfortunately, pedagogues are not enough active, they simply tend to carry out orders instead of initiating changes. All these results confirm MA hypothesis.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Gerbiamas pedagoge, MRUNI Strateginio organizacijų valdymo magistrantūros baigiamajam darbui atliekamas tyrimas, kurio tikslas – išanalizuoti ikimokyklinių ugdymo įstaigų strateginio planavimo ypatumus.

Atsakymus žymėkite „☒“ simboliu arba įrašykite savo nuomonę. Be to, yra įvertinančių klausimų, pasirinkite Jums tinkamą įvertinimo variantą.

Dėkoju už Jūsų atsakymus

1. Ar realiai Jūs galite įtakoti įstaigos, kurioje dirbate, strategiją? (Pažymėkite Jums tinkantį atsakymo variantą).

- Taip
- Ne
- Nežinau
- Kita.....

2. Jeigu taip, tai kaip tai galite atlikti? (Pažymėkite kiekvieną teiginį).

		Taip	Ne	Iš dalies
1.	Dalyvavimas įstaigos savivaldoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Dalyvavimas strateginio plano kūrimo grupėje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Teikdamas pasiūlymus įstaigos administracijai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Atstovaudamas pedagogų nuomonei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Dalyvaudamas asociacijų veikloje:			
6.	Pedagogų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Įstaigos vadovų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Kita(įrašykite).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Kita(įrašykite).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Jeigu ne, tai kodėl? (Galimi keli atsakymai, pažymėkite Jums tinkančius).

- Kompetencijos stoka
- Strateginių dokumentų nežinojimas
- Neišklauso mano nuomonės
- Dalyvauju kitoje veikloje
- Kita (įrašykite)

4. Ar įstaiga turi susikūrusi savo strateginį planą? (Pažymėkite Jums tinkantį atsakymo variantą).

- Taip
- Ne
- Nežinau
- Kita.....

5. Jeigu taip, tai kas, Jūsų nuomone, turi rengti įstaigos, kurioje dirbate, strateginį planą? (Pažymėkite kiekvieną teiginį).

	Taip	Ne	Iš dalies	Nežinau
Direktorius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įstaigos administracija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įstaigos taryba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pedagogai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Specialiai tam sudaryta darbo grupė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įstaigos bendruomenė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita(įrašykite).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Įvertinkite problemas kylančias kuriant įstaigos strateginį planą? (Įvertinkite kiekvieną teiginį).

	Labai dažnai	Dažnai	Retkarčiais	Niekada
Kompetencijos stoka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nepakankama patirtis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motyvacijos stoka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finansinių išteklių stoka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesutarimai darbo grupėje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfliktai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesugebėjimas dirbti komandoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita(įrašykite).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Kaip sprendžiamos problemos, kurios kyla rengiant strateginį planą? (Galimi keli atsakymo variantai, pažymėkite Jums tinkančius).

- Direktorius sprendimu
 - Balsų dauguma
 - Grupės vadovo nuomone
 - Naujos darbo grupės formavimu
 - Kita (įrašykite)
-
-

8. Kaip manote, kokios naudos duoda strateginis planavimas Jūsų įstaigoje?

	Taip	Ne	Iš dalies	Nežinau
Padedą geriau atsiskaityti institucijai, kuriai esate pavaldūs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Padedą greičiau pasiekti Jūsų įstaigos tikslus ir uždavinius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Padedą paskirstyti lėšas tarp Jūsų įstaigos programų ir jų viduje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Padedą geriau atsiskaityti visuomenei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Padedą taupyti biudžeto lėšas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita(įrašykite).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Kokių kompetencijų reikia, kuriant strateginį planą? (Pažymėkite kiekvieną teiginį).

	Taip	Ne	Iš dalies	Nežinau
Teisinių ir organizacinių žinių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komandinio darbo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informacinių technologijų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadybinės patirties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita(įrašykite)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Jūsų manymu žemiau išvardytų institucijų įtaka ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginio plano rengimui yra: (Pažymėti kiekviena teigini).

	Per didelė	Per maža	Adekvati
Švietimo ir mokslo ministerijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visuomenės ir visuomeninių organizacijų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savivaldybės švietimo skyriaus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įstaigų tarybų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įstaigos vadovų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita(įrašykite).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Ar Jūsų ikimokyklinėje įstaigoje yra organizuojami mokymai, skirti įstaigos strateginio plano rengimui? (Pažymėkite Jums tinkantį atsakymą).

- Taip
 Ne
 Nežinau
 Kita.....

12. Kas organizuoja Jūsų įstaigoje strateginio planavimo mokymus? (Gali būti keli atsakymai, pažymėkite Jums tinkančius).

- Švietimo ir mokslo ministerija
 Pedagogų švietimo centrai
 Įstaigos administracija
 Įstaigos administracijos kviečiami išoriniai konsultantai
 Kita (įrašykite).....

13. Ar Jums teko dalyvauti organizuojamuose strateginio planavimo mokymuose? (Galimi keli atsakymų variantai)

	Taip	Ne	Iš dalies
Projektuose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konferencijose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kursuose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seminaruose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pasidalijimas gera patirtimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita(įrašykite).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Ką siūlytumėte, kad strateginio plano rengimas būtų tobulesnis?

.....
.....
.....
.....
.....

15. Jūsų amžius (metais):

16. Lytis: Mot. Vyr.

17. Išsilavinimas: Vidurinis Aukštesnysis Aukštasis

18. Specialybė:.....

19. Kvalifikacinė kategorija:

Auklėtoja Vyresn. auklėtoja Auklėtoja metodininkė Auklėtoja ekspertė

20. Bendras pedagoginis darbo stažas metais:

Klausimai įstaigos vadovui

1. Ar įstaiga kurioje dirbate turi parengusi strateginį veiklos planą? Kada jis parengtas pirmą kartą?
2. Ar ikimokyklinės ugdymo įstaigos strateginis veiklos planas yra koreguojamas? Jei taip, tai kaip?
3. Kaip Jūs manote, ar teisinė bazė sudaro prielaidas strateginio veiklos plano kūrimui?
4. Kaip Jums atrodo, ar įstaiga pati pilnai gali apsispręsti dėl savo vizijos?
5. Ar laikotės nuomonės, kad už vadovavimą įstaigai turėtų būti atsakingas tik ikimokyklinės įstaigos direktorius?
6. Kokia metodika vadovaujate kurdami įstaigos strateginį planą?
7. Kaip Jūs manote ar kuriant įstaigos strateginį planą reikalinga patirtis, žinios, kompetencijos, jei taip tai kokios?
8. Kokių esti kliūčių kuriant strateginį veiklos planą?
9. Kaip manote, ar galima rengiant įstaigos strateginį planą panaudoti užsienio patirtį, o gal jau panaudojote?