

## Strateginis veiklos planavimas mokykloje: realios situacijos vertinimas

### Aušrinė Gumuliauskienė

Docentė socialinių mokslų  
(edukologija) daktarė  
Šiaulių universiteto Edukologijos katedra  
P. Višinskio g. 25, LT-76351, Šiauliai  
Tel. (841) 59 57 18

### Dalia Gricienė

Edukologijos magistro studijų  
programos magistrantė  
Šiaulių universiteto Edukologijos katedra  
P. Višinskio g. 25, LT-76351, Šiauliai  
Tel. (841)59 57 18

*Straipsnyje pažymimas strateginio planavimo reikšmingumas, didėjančios švietimo organizacijų priklausomybės nuo stiprėjančios išorės aplinkos poveikio, nagrinėjami bendrojo lavinimo mokyklų veiklos strateginių planų turinio analizės pagrindu identifikuoti aplinkos veiksniai, darantys didžiausią poveikį mokyklai. Išryškintas veiksmų poveikio mokyklai pobūdis ir pasekmės.*

**Pagrindiniai žodžiai:** mokyklos aplinka, situacijos vertinimas, strategija, strateginis planavimas.

### Įvadas

Šiuolaikinės mokyklos dirba sparčios kaitos, didėjančios priklausomybės nuo išorės aplinkos, didėjančių reikalavimų švietimo organizacijoms sąlygomis.

Mokyklai, kaip socialinei sistemai, turi įtakos daug išorės ir vidaus aplinkos veiksnių. Jų poveikis esti kompleksinis, veiksnius sieja daug priežastinių ryšių, jų sklaidos laipsnis ir įtaka skirtingoms mokyklų veiklos sritims yra nevienodo masto, intensyvumo ir reikšmingumo. Strateginis planavimas leidžia mokykloms įvertinti aplinkos veiksnių kompleksinę įtaką, jos pasekmes kiekvienai organizacijos sričiai ir tuo remiantis realiai ir pagrįstai projektuoti bei sėkmingiau įgyvendinti savo strategiją.

Nacionaliniu, regioniniu ir instituciniu lygmenimis perėjus prie švietimo institucijų veiklos strateginio planavimo ir švietimo strateginį valdymą ėmus grįsti strategi-

niuose dokumentuose apibrėžtais, bendru politiniu susitarimu įteisintais tikslais, vienas iš svarbiausių principų yra susieti mokyklos strategijos projektavimą ir įgyvendinimą su dabartinės situacijos vertinimu, patį vertinimo procesą grįsti bendra kaitos strategija, o savo raidos perspektyvas – gebėjimu prisitaikyti prie išorės aplinkos, nuolat mokantis ir kreipiant vidaus potencialą į kuo kokybiškesnį strategijos įgyvendinimą.

Strateginis veiklos planavimas yra jungiamoji mokyklos strategijos rengimo ir vykdymo grandis, kurios pagrindu vertinamas išorės aplinkos veiksnių poveikio mastas ir intensyvumas visoms mokyklos veiklos sritims, projektuojamos mokyklos raidos galimybės, pagrindžiant jas turimais ištekliais ir laiku. Tokiu būdu strateginis planavimas susieja šiuolaikinės švietimo organizacijas su nuolat kintama aplinka, apima visas jos veiklos sritis, orientuoja

mąstymą ir veiklą į ateities perspektyvas, padeda išlaikyti veiklos kompleksškumą, kryptingumą, racionalumą (atsižvelgiant į turimus išteklius), efektyvumą, sudaro prielaidas nuolat vertinti pažangą ir pasiekimus, numatyti daugelį grėsmių, išvengti klaidų, išlaikyti organizacijos veiklos tęstinumą kaitos kontekste, sutelkti ir nukreipti organizacijos darbuotojų veiklą svarbiausiems tikslams įgyvendinti, sistemiskai orientuoti mokyklą į trūkumų, problemų šalinimą, koregavimą, grėsmių minimizavimą, veiklų optimizavimą ir kt.

Strateginio planavimo problematiką, organizacijų išorės ir vidaus aplinkos įvertinimo reikšmingumą jų dabarčiai ir raidos perspektyvoms, strategijai projektuoti ir įgyvendinti nagrinėja daugelis užsienio ir šalies bendrosios bei švietimo vadybos, strategijos, strateginio valdymo teoretikų: H. I. Ansoff, 1979; H. Mintzberg, 1988; G. E. Greenley, 1989; B. Davies, L. Ellison, 2003; M. Boisot, 1995; J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, 1999; B. Fidler, 2006; R. Želvyš, 2001, 2003; R. Jurevičius, 1998, 2003; P. Jucevičienė, B. Janiūnaitė, G. Cibulskas, 2003; N. Večkienė, 1996; V. Targamadžė, 2001; R. Mečkauskienė, 2008; V. Damašienė, 2002; A. Vasiliauskas, 2002; S. Stoškus, 2002; A. Kaziliūnas, 2006; P. Zakarevičius, 1998, 2008 ir kt. Autoriai savo darbuose greta kitų aspektų pabrėžia pagrindinį strateginio planavimo tikslą – susieti organizaciją su besikeičiančia aplinka. J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert (1996), B. Fidler (2006) ir kitų autorių požiūriu, strateginis planavimas padeda pasirengti pokyčiams, numatyti artimesnius ir tolimesnius žingsnius ir kaip ypatinga sprendimų rūšis siejama su mokyklos gebėjimu išgyventi kaitos sąlygomis.

Strateginis planavimas kaip būdas ir galimybė įvertinti savo situaciją ypač svarbus šiuolaikinėms švietimo organizacijoms, kurios veikia sparčių pokyčių, neužtikrintumo dėl didėjančios konkurencijos, aukštų švietimo kokybės standartų įgyvendinimo, didėjančios autonomijos ir atsakomybės kontekste. Didėjant švietimo organizacijų priklausomybei nuo spartėjančio politinių, socialinių, finansinių, ekonominių imperatyvų poveikio, jų strategija ir strateginiai planai, D. Middlewood (2004) požiūriu, turi būti tvirti ir griežtai pagrįsti finansiniais ištekliais bei kokybišku nacionaliniu mokymo programų reikalavimų vykdymu. M. Boisot, 1995; R. Jucevičiaus, P. Jucevičienės, B. Janiūnaitės, G. Cibulsko, 2003 ir kt. autorių teigimu, nūdienos švietimo organizacijų strateginio planavimo aktualumą būtina sieti su aplinkos turbulentiškumo laipsniu ir jos suvokimu.

Šiuolaikinėms mokykloms strateginis planavimas tampa aktualesne ir dažnai vienintele priemone įvertinti savo organizacijos realią situaciją, numatyti daugelį grėsmių, problemų ir vidinių plėtros galimybių. Mokyklų savo situacijos vertinimo ypatumai ir vyraujančios tendencijos yra aktuali problema, sprendžiant jų plėtros strategijos klausimus.

**Tyrimo problema** – išsiaiškinti, kaip ir kokių mastu nūdienos mokyklos, rengdamos strateginį veiklos planą, vertina savo išorės aplinką, jos poveikio pobūdį bei pasekmes savo organizacijai, kokias išvelgia savo stiprybes ir silpnybes, grėsmes ir raidos galimybes.

**Tyrimo objektas** – išorės ir vidaus aplinkos analizės turinys 2005–2012 metų bendrojo lavinimo mokyklų strateginiuose planuose.

**Tyrimo tikslas** – identifikuoti ir pagrįsti bendrojo lavinimo mokyklų išorės aplin-

kos, savo stiprybių bei silpnybių, grėsmių ir galimybių vertinimo tendencijas strateginiuose jų veiklos planuose.

#### **Tyrimo uždaviniai:**

- pagrįsti strateginio veiklos planavimo kaip mokyklų situacijos įvertinimo galimybės didėjančio aplinkos poveikio kontekste reikšmingumą;
- išryškinti mokyklų situacijos analizės ir vertinimo ypatumus;
- nustatyti vyraujančius mokyklų išorės aplinkos veiksnius, darančius didžiausią poveikį jų organizacijoms, identifikuoti veiksmų poveikio vertinimo tendencijas;
- išryškinti situacijos analizės identifikuotas mokyklų grėsmes;
- atskleisti mokyklų stiprybių ir galimybių turinį.

#### **Tyrimo metodika ir organizavimas.**

Problemos analizei taikyti šie metodai:

- mokslinės literatūros ir švietimo sistemos veiklą reglamentuojančių dokumentų analizė;
- mokyklų strateginių planų turinio analizė pagal du kriterijus: mokyklų išorės aplinkoje vykstančių politinių, ekonominių, socialinių, technologinių procesų įtaka mokyklai ir šios įtakos pasekmės mokyklos organizacijos darbarčiai ir perspektyvai. Pagal šiuos kriterijus atrinkti teiginiai, apibūdinantys mokyklai darančius poveikį veiksnius, taip pat teiginiai, apibūdinantys mokyklų stiprybes, silpnybes, grėsmes ir galimybes;
- kokybinė analizė, siekiant sugrupuoti atrinktus teiginius pagal vyraujančius požymius į kategorijas bei grupes pagal poveikio pobūdį;
- aprašomoji statistika, apskaičiuojant atrinktų teiginių pasikartojimo dažnį.

**Tyrimo metodologija** grindžiama: 1) sisteminiu požiūriu (R. Jucevičius, 1998; V. Targamadžė, 2001 kt.) į mokyklos organizaciją ir jos aplinką; 2) strateginio valdymo ir strategijos teoretikų (A. D. Chandler, 1962; J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, 1999; H. Mintzberg, 1998; B. Fidler, 2002, 2006; A. Vasiliauskas, 2002; R. Jucevičius, P. Jucevičienė, B. Janiūnaitė, G. Cibulskas, 2003 ir kt.) požiūriu į organizacijos aplinkos vertinimo reikšmingumą jos strategijai projektuoti ir įgyvendinti.

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

*Tyrimas buvo atliekamas dviem etapais:*

1. Pirmame tyrimo etape, taikant turinio analizės metodą, atrinkti teiginiai, apibūdinantys veiksnius, darančius poveikį mokykloms, nustatyta teiginių priklausomybė keturioms grupėms: politiniai, socialiniai, technologiniai ir ekonominiai / finansiniai veiksniai. Išskirtos teiginių grupės pagal poveikio mokyklai pobūdį (teigiamas poveikis, neigiamas poveikis).
2. Antrame tyrimo etape aplinkos veiksnius apibūdinantys teiginiai sugrupuoti į kategorijas, apskaičiuotas teiginių pasikartojimo procentinis dažnis.

#### **Mokyklų veiklos strateginio planavimo reikšmingumas jų situacijai įvertinti**

Šiandienės švietimo organizacijų strategijos kūrėjai ir jos vykdytojai turi ne tik sistemiskai analizuoti esamą švietimo

organizacijų išorės ir vidaus situaciją, bet ir projektuoti strategijos turinio pokyčius ir, svarbiausia, modeliuoti organizacijos perspektyvas, kuriant ir kritiškai vertinant galimus organizacijos kaip sistemos kaitos modelius, prioritetiškai apibrėžiant savo veiklos objektus, turint aiškią kryptį ir tikslą. Efektyviausiai didėjančio aplinkos poveikio kontekste formalizuoti šiuos procesus leidžia strateginio planavimo sistema, kuri yra neatsiejama nuo strategijos sistemos įgyvendinimo efektyvumo ir organizacijų išorės aplinkos sąsajų.

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

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

sudėtingas ir jo efektyvumą daug lemia veiklos strateginio planavimo kokybė.

Strateginis planavimas, kaip nuolatinis formalizuotas procesas, pirmiausia yra būdas ir galimybė mokykloms nuolat įvertinti savo išorės aplinką, jos poveikį ir pasekmes mokyklos dabarčiai ir ateičiai. Veiksniai, darantys poveikį mokyklos veiklai ir rezultatams, susiformuoja šalies, regiono ir vietos lygmeniu, yra glaudžiai susiję su ekonomine šalies būkle, technologine jos raida, bendrąja ir socialine politika, strateginiais švietimo sistemos orientyrais. Politinių veiksmų įvertinimo svarba pirmiausia sietina su būtinumu suprasti valdžios požiūrį į švietimo sistemą ir jos ketinimus bei priemones, kuriomis rengiamasi įgyvendinti savo politiką. Teisiniai veiksniai nustato mokyklos veiklos ribas, atstovavimo savo interesams galimybes. Ekonominių veiksmų analizė leidžia suprasti, kaip formuojami ir paskirstomi ištekliai, kokia jų dalis tenka mokykloms, kokios yra finansinės mokyklų galimybės. Socialinių veiksmų analizė svarbi tuo, kad šie veiksniai turi įtakos ir kitoms veiksmų grupėms, taip pat organizacijos vidaus aplinkai. Technologinių veiksmų analizė leidžia laiku pamatyti galimybes, kurias atveria naujos technologijos, ir problemas, susijusias su technologijų taikymo efektyvumu (R. Jucevičius, P. Jucevičienė, B. Janiūnaitė ir kt., 2003).

Pastarąjį dešimtmetį labiausiai dėl šalies demografinės situacijos vyksta atkakli švietimo institucijų, teikiančių tas pačias paslaugas, konkurencija. Strateginis planavimas teikia galimybę mokykloms įvertinti savo konkurencinį pranašumą ir projektuoti kokybinių pokyčių strategiją.

Strateginis planavimas yra būtinas, siekiant įgyvendinti švietimo ir kitų sričių

reformas, sprendžiant sudėtingas organizacijų plėtros problemas. Veiklos būklės efektyvumo vertinimas leidžia mokykloms susitelkti į veiklos prioritetus, išteklų jiems realizuoti paieškas ar racionalų paskirstymą, numatyti efektyvaus veikimo galimybes ir formalią kryptį, daryti geresnius sprendimus, išvelgiant esamas ir tikėtinas galimybes ir grėsmes, kompleksiskai vertinant savo organizaciją kaip visos švietimo sistemos sudedamąją dalį. Strateginis planavimas yra reikšmingas sistemiskai vertinti savo organizacijos vidinį pajėgumą išorės aplinkos poveikio ir reikalavimų kontekstu.

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

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

Akivaizdu, kad dėl didėjančios švietimo organizacijų priklausomybės nuo išorės aplinkos strateginio planavimo reikšmingumas visų pirma sietinas su mokyklų išorės ir vidaus aplinkos, t. y. savo situacijos, įvertinimu. Šis procesas nulemia strateginio plano patikimumą siejant su politinių, ekonominių, socialinių, kultūrinių, techninių ir technologinių, konkurencinių

veiksnių įtaka mokyklai bei jos vidaus potencialu. Realios mokyklų situacijos ir vidaus potencialo vertinimas sudaro efektyvesnės mokyklų veiklos ir funkcionavimo išorės aplinkoje prielaidas.

## **Mokyklų situacijos analizės ypatumai strateginiuose planuose**

Viena iš struktūrinių strateginių mokyklų veiklos planų dalių yra situacijos analizė. Atlikus mokyklų situacijos analizės strateginiuose planuose turinio tyrimą, išryškėjo šie *bendrieji ir specifiniai ypatumai*:

- nors per 2003–2005 metus šalies mokyklos perėjo prie vienodos strateginio planavimo praktikos, strateginių planų turinio analizė rodo skirtingą mokyklų gebėjimą projektuoti savo strategiją bei laikytis formaliųjų strateginio planavimo reikalavimų;
- mokyklos savo išorės aplinką analizuoja ir vertina siaurai, t. y. išorės aplinkai priskiria tuos išorės procesus, kurie turi įtakos mokyklos veiklai ir jos rezultatams;
- mokyklų išorės aplinka nagrinėjama dažniausiai atsižvelgiant į du kriterijus: šiuolaikinės švietimo situacijos ypatumus, jai darančių įtaką procesų poveikio pasekmes ir švietimui turinčių įtakos veiksnių reikšmingumas;
- išorės aplinkos vertinimas beveik visada atliekamas šalies, t. y. makrolygmeniu, keletu atvejų identifikuota regiono ir mokyklos lygmeniu įvertinta situacija. Ypač tai pasakytina apie demografiinių procesų reikšmę konkrečioms mokykloms ir regiono švietimo plėtotei;
- išorės aplinkos poveikis ir pasekmės mokyklai analizuojamos ir vertinamos dažniausiai keturiais aspektais: politi-

- niu / teisiniu, ekonominiu, socialiniu ir technologiniu. Mokykos neatlieka švietimo (edukacinių) veiksnių poveikio analizės;
- minėti aspektai dažniausiai analizuojami pagal dvimatę schemą: galimybės ir grėsmės. Ryškesnė vertinimuose grėsmių nei galimybių raiškos tendencija; galimybės siejamos ne tiek su išorės aplinkos analizės rezultatais, kiek su mokyklų vidaus potencialu;
  - nors pastaruju metu šalyje patvirtinta daug švietimo sistemos raidą lemiančių strateginių dokumentų, mokyklos politinius ir teisinius veiksmus vertina labai formaliai – dažniausiai apsiribodamos švietimo veiklą reglamentuojančių dokumentų įvardijimu ir neanalizuodamos jų vaidmens savo institucijų raidai;
  - tik trimis atvejais (4,16 proc.) iš 72 atvejų identifiukuota mokyklų konkurencinės aplinkos analizė;
  - mokyklos apibendrina ir sistemina išorės ir savo vidaus aplinkos analizės rezultatus, panaudodamos SSGG (stiprybių, silpnybių, galimybių, grėsmių) analizės metodą;
  - mokyklų išorės aplinkos (politinių / teisinių, ekonominių, socialinių, technologinių veiksnių) vertinimai skiriasi konceptualumo ir sistemiskumo lygiu. Dažnai pasigendama analizės pavyzdžių pagal schemą „veiksnių poveikis – pasekmė mokyklai“;
  - vidaus aplinkos analizę mokyklos dažniausiai atlieka pagal šią struktūrą: teisinė bazė; organizacinė struktūra; žmogiškieji ištekliai; finansiniai ir materialieji ištekliai; planavimo sistema; apskaitos sistema; ryšių, informacinė ir komunikavimo sistemos; vidaus audito ir kontrolės sistema;
  - mokyklų vidaus aplinkos analizės skiriasi forma, apimtimi, konkrečių rodiklių ir jų dinamikos detalizavimu, konceptualumu, kai kurių struktūrinių analizės dalių turinys yra formalus, kompleksiskai neatskleidžiantis išsamią vidaus aplinkos sudedamųjų dalių charakteristikos;
  - stipriausią poveikį nūdienos mokykloms daro ekonominiai ir ypač socialiniai veiksniai. Tai rodo teiginių, išreiškiančių šiuos veiksmus, pasikartojimo dažnis situacijos analizėse bei jų pasekmių mastas mokykloms, kurių rodo grėsmes apibūdinančių teiginių skaičius ir procentinis jų dažnis;
  - mokyklų situacijos analizių turinys rodo, kad mokyklos kur kas labiau neigiamai nei teigiamai vertina savo išorės aplinkos poveikio pobūdį ir pasekmes. Minėtas tendencijas pagrindžia tyrimo rezultatai.
- Išryškėję tyrimo metu mokyklų situacijos analizės ir vertinimo ypatumai jų veiklos strateginiuose planuose leidžia daryti keletą *prielaidų*:
- 1) mokyklų situacijos analizei būdingi bendrieji ir specifiniai bruožai. Labiausiai specifiniai ypatumai būdingi mokyklų vidaus aplinkos analizei;
  - 2) ryškūs situacijos analizės mokyklų strateginiuose planuose kokybiniai skirtumai. Nors formaliųjų planavimo principų mokyklos dažniausiai laikosi, labiausiai situacijos analizės skiriasi konceptualumu, sistemiskumo raiška;
  - 3) tikėtina, kad kuo formalesnė yra situacijos analizė ir jos vertinimas, tuo mokyklų strategijos projektavimo (strateginio plano rengimo) ir jos realizavimo sąsaja yra silpnesnė. Formali savo realios situacijos analizė ir vertinimas

negarantuoja mokykloms jų palankesnio adaptavimosi ir efektyvios raidos galimybių išorės aplinkoje.

### **Mokyklų išorės aplinkos veiksniai ir jų vertinimas strateginiuose planuose**

Išorės aplinkos veiksnių poveikis mokyklai yra kompleksinis, pokyčiai vienoje srityje lemia kitos srities pokyčius, todėl išorės aplinkos veiksnių analizė turi būti atliekama sistemiškai, nors mokykloms sunku prognozuoti veiksnių poveikio mastą, intensyvumą, laikotarpį (R. Jucevičius ir kt., 2003).

Tyrimo metu atrinkti išorės aplinkos veiksniai apibūdinantys teiginiai suskirstyti į dvi veiksnių grupes: socialinius ir ekonominius, nes, analizuojant strateginiuose planuose politinius ir teisinius veiksniai, išskirti bendruosius teiginius – kategorijas nepavyko dėl šios plano dalies formalaus turinio: mokyklos strateginiuose planuose nurodo jų veiklą reglamentuojančius dokumentus šalies ir vietos savivaldybės lygiu. Tik dviejų mokyklų iš 72-jų situacijos analizėje pabrėžiamas politinių veiksnių vaidmuo mokyklai. Vienoje jų teigiama, kad „esant vadovaujančių politinių partijų kaitai, galimi įstatymų ir teisės aktų pakeitimai, kurie lemia ir švietimo įstaigos veiklą. Keičiantis rajono savivaldybės tarybai ir administracijos vadovams, kinta ir požiūris į švietimo įstaigas, jų veiklą bei paramą šioms įstaigoms“. Beveik visos mokyklos nurodo du svarbiausius dokumentus kaip savo institucijos strateginius orientyrus, tai: Lietuvos Respublikos Seimo 2003 m. patvirtintą naujos redakcijos Švietimo įstatymą ir Valstybės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatas. Keletas mokyklų pažymi, kad bendroji švieti-

mo reformos kryptis nesikeičia, o priimami sprendimai politiniu lygmeniu atveria kelius įvairiapusiškesnei veiklai.

Identifikuoti technologinius veiksniai buvo sudėtinga ir dėl jų analizės ypatumų: apibūdinamos technologinius veiksniai, mokyklos nurodo savo informacinių komunikacinių technologijų (IKT) būklę: kiek mokykla turi kompiuterių, kiek mokinių naudojami kompiuteriais namuose, kokias mokykla turi kompiuterių programas, kaip integruoja IKT į mokymo procesą, kokios yra IKT prieigų galimybės pedagogams. IKT diegimas švietimo sistemoje vertinamas teigiamai, pažymima IKT daroma teigiama įtaka ugdymo turiniui ir visam ugdymo procesui. Tačiau visų mokyklų tyrimo metu analizuotuose planuose pabrėžiama nepakankama informacinių technologijų bazė ir ypač tai ryšku rajonų mokyklose. Tai rodo, kad technologinių veiksnių poveikis mokyklų veiklai, jų valdymo kokybei yra netiesiogiai susijęs su ekonominiais veiksniais, iš dalies nulemtas mokyklų finansinių išteklių. Jų stoka neleidžia mokykloms apsirūpinti nūdienos poreikius ir reikalavimus atitinkančiomis technologijomis.

Švietimo finansavimas priklauso nuo šalies ekonominės būklės, ekonominių prioritetų ir proporcingo bei tikslingo valstybės biudžeto paskirstymo. Kadangi strateginiai mokyklų planai apima 2005–2012 metų laikotarpį ir jų dauguma rengta iki „krizės“ konkrečiose srityse raiškos, ekonominių veiksnių analizė labiau rodo Lietuvos ekonomikos stabilumo, o ne nuosmukio padėtį.

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

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

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

Neigiamą ekonominių veiksnių poveikį mokyklos tiesiogiai sieja ne tik su šalies ekonomine būkle, bet ir su finansų valdymu: valstybės ekonomikos ir švietimo santykio sureguliuojimu, alternatyvių švietimo finansavimo būdų paieška, finansavimo paskirstymu savivaldybės lygmeniu, ES struktūrinių fondų lėšų paskirstymu. Nuolatini finansinių išteklių trūkumas neleidžia mokykloms atnaujinti materialinės bazės, įsigyti naujų technologijų, kokybiškai tenkinti švietimo paslaugų vartotojų poreikių. Labiausiai ekonominių veiksnių analizėse mokyklos pažymi pedagogų darbo užmokesčio problemą. Teigiamai mokyklos vertina „mokinio krepšelio“ metodiką (75,5 proc.), didėjantį švietimo finansavimą (3,0 proc.), pedagogų darbo užmokesčio didinimą (20,8 proc.), galimybę įsigyti naujų mokomųjų priemonių,

dalyvaujant ŠMM vykdomoje mokyklų tobulinimo programoje (3,8 proc.).

Mokyklos nepakankamą švietimo sistemos finansavimą vertina kaip pagrindinę savo grėsmę (97,2 proc.). Jos pasekmės mokykloms – „mokymo priemonių stygius pagal mokyklų aprūpinimo standartus“ (86,1 proc.), „mokyklų renovacijos būtinybė“ (70,8 proc.) taip pat vertinamos kaip grėsmės. Tai leidžia daryti prielaidą, kad ekonominių veiksnių poveikis ir jo pasekmės mokykloms yra glaudžiai susiję priežastiniais ryšiais, poveikio raiška įvairioms mokyklos organizacijos kaip sistemos sritims ir atskiroms mokykloms esti skirtingo masto, intensyvumo ir reikšmingumo. Tyrimo metu identifikuota, kad nemažą dalį ekonominių veiksnių poveikio pasekmių mokyklos vertina kaip savo trūkumus (silpnybės). Tai: materialinė mokyklos bazė



(mokomųjų priemonių stoka – 51,4 proc.; pasenę arba trūksta IKT – 38,9 proc.; lėšų trūkumas infrastruktūrai – 36,1 proc.); pedagoginio personalo darbo sąlygos (didelis mokytojų krūvis – 70,8 proc.; mažas darbo užmokestis – 45,8 proc.; stygius IKT individualiam naudojimui – 23,6 proc.); nepakankama pedagoginė-psichologinė pagalba mokiniui (trūksta / nėra mokytojo padėjėjo – 16,2 proc.; nėra psichologo etato – 26,4 proc.). Nors mokyklų silpnybės turėtų atspindėti mokyklų vidaus aplinkos analizės rezultatus, iš tikrųjų jos rodo ir išorės aplinkos poveikio pasekmes, o tai savo ruožtu – glaudžią išorės ir vidaus aplinkos sąsają.

Teigiamas poslinkis socialinių veiksnių srityje yra pačios socialinės politikos kaita, pastaruosiu metu labiausiai buvo akcentuojamas paramos šeimoms ir vaikams sistemos tobulinimas. Socialinėje srityje, kuri glaudžiai susijusi su ekonomine šalies būkle, yra labai daug rizikos veiksnių, kurie turi stiprią įtaką švietimo institucijų veiklai ir jų strateginėms kryptims.

Tyrimo rezultatai rodo, kad mokyklos teigiamai vertina šiuos socialinės politikos įgyvendinimo švietimo sistemoje *pasiekimus*:

- mokinių pavėžėjimą mokykliniu ir visuomeniniu transportu (35,8 proc.);
- socialiai remtinų mokinių aprūpinimo mokymo reikmenimis programos įgyvendinimą (15,1 proc.);
- socialinio pedagogo pareigybės mokykloje įsteigimą (13,2 proc.);
- mokyklos galimybes mokyti namuose vaikus, turinčius sveikatos problemų (5,7 proc.);
- nemokamą mokinių išlaikymą bendrabučiuose (3,8 proc.).

Mokyklos pažymi teigiamus pokyčius visuomenėje ir švietimo sistemoje: išsilavinimo prestižo augimą (21,4 proc.) bei didėjančių mokinių, norinčių įsigyti aukštąjį išsilavinimą, skaičių (13,2 proc.). Tai procesai, rodantys visuomenės požiūrį švietimo reikšmingumą nūdienos gyvenime.

Tačiau tyrimo metu identifiкуotos ryškesnės socialinių veiksnių neigiamo poveikio mokykloms tendencijos. Daugiau nei pusė bendrojo lavinimo mokyklų (68,1 proc.) pabrėžia sau nepalankią socialinę aplinką. Jos neigiamo vertinimo raišką rodo 2 lentelėje pateikti tyrimo metu identifiкуoti duomenys.

Blogėjanti Lietuvos gyventojų socialinė situacija (šėimos ir vaikų socialinė būklė), demografinė padėtis, nedarbas, emigracija, vaikų sergamumas ir kiti socialiniai procesai mokyklų vertinami kaip turintys neigiamą įtaką jų veiklos efektyvumui, kokybei, pagaliau išlikimui ir tolesnei jų perspektyvai. Šiuos veiksnius mokyklos vertina labiausiai neigiamai.

Ryškesniausiai neigiamai visų mokyklų vertinamas socialinis veiksnys – šalies demografinė situacija, tiesiogiai susijusi su mokyklų tinklo optimizavimu – daugelio mokyklų reorganizavimu ar apskritai uždarymu. Šio veiksnio poveikio pasekmės mokyklai neatsiejamoms nuo pedagoginio personalo socialinių problemų – nedarbo, darbo vietų išsaugojimo, perkvalifikavimo klausimų. Mokyklos pažymi, kad, prasi-dėjus tinklo pertvarkai, lyderiaujančios, ypač gimnazijų tipo mokyklos, „nutraukė“ dalį aukštesnio profesinio meistriškumo pedagogų ir gerai besimokančių mokinių. Tai rodo, kad demografinė šalies situacija didina mokyklų konkurenciją, joms tenka spręsti žmogiškųjų išteklių potencialo klausimus.

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

<i>Eil. Nr.</i>	<i>Neigiamą poveikį mokyklai turintys socialiniai veiksniai</i>	<i>Procentas</i>
1.	Bloga šalies demografinė situacija, mažėja mokinių skaičius	100
2.	Didėjantis mokinių sergamumas	94,4
3.	Tėvų nedarbas	54,2
4.	Specialiųjų poreikių turinčių mokinių skaičiaus augimas	50,0
5.	Didelis socialinės rizikos šeimų skaičius	47,2
6.	Daug mokinių yra iš nepilnų šeimų	40,3
7.	Daugėja mokinių, kurių tėvai išvyksta dirbti į užsienį	36,1
8.	Daugėja mokinių, kuriems reikalinga socialinė ir psichologinė pagalba	34,7
9.	Daugėja mokinių, patiriančių socialinę atskirtį	34,7
10.	Daugėja problemiškų ir socialiai remtinų šeimų skaičius, kurių vaikams nesuteikiamos normalios gyvenimo ir mokymosi sąlygos	27,8
11.	Silpni mokyklos ryšiai su socialiniais partneriais	26,4
12.	Silpnėja mokyklos ir šeimos bendradarbiavimas	20,8
13.	Daugėja mokinių, turinčių priklausomybių ir žalingų įpročių	19,4
14.	Jaunimo užimtumui trūksta socialinių programų	19,4
15.	Didėja mikrorajono gyventojų kaita ir migracija	16,7
16.	Nefektyvi profesinio orientavimo ir mokinių rengimo karjerai sistema	16,7
17.	Sparčiai didėja mokinių iš mažiau išsilavinusių šeimų dalis	15,3
18.	Daugiau nei pusė mokinių gyvena toliau kaip 3 km nuo mokyklos	13,9
19.	Nepilnamečių reikalų inspekcijos įskaitoje kasmet didėja mokinių skaičius	13,9
20.	Didėja mokinių smurtas ir prievarta	11,1
21.	Mokyklai gresia reorganizacija į pagrindinę mokyklą	11,1
22.	Įgijusių aukštąjį išsilavinimą savivaldybės gyventojų procentas mažesnis nei Lietuvos vidurkis	9,7
23.	Daugėja vaikų, kurių priežiūra ir auklėjimu rūpinasi globėjai	5,6

Vos ne penktadalį kai kuriose mokyklose sudarantys specialiuųjų poreikių mokiniai taip pat yra viena iš mokyklos problemų. Jos turi ieškoti galimybių, kaip kokybiškai tenkinti ne tik šios grupės, bet ir kitos dalies mokinių ugdymosi poreikius. Šios problemos sprendimas turėtų būti siejamas su spartesniu mokytojų pagalbininkų, psichologo pareigybių visose mokyklose įvedimu, mokinių skaičiaus klasėse mažinimu, neformaliojo ugdymo galimybių plėtra. Tai tiesiogiai susiję su finansiniais ištekliais, kurių mokykloms ne-

pakanka (tai konstatuoja 70,83 proc. tirtų mokyklų).

Tiek formaliojo, tiek neformaliojo ugdymo kokybei yra reikšmingas šeimos ir mokyklos ryšys, jo veiksmingumas. Didėjantis asocialių, problemiškų, rizikos grupės šeimų skaičius, vaikų iš globos namų ar globėjų priežiūroje esančių vaikų skaičius – tai socialinių procesų pasekmės šiuolaikinei mokyklai. Ji turi spręsti minėtų vaikų socializacijos klausimus, nes neigiamas socialinių veiksnių kompleksinis tiesioginis ir netiesioginis poveikis mokyklai aktuali-

zuoja jos socialinės funkcijos efektyvinimo būtinybę, kurios įgyvendinimas pirmiausia susijęs su finansiniais ištekliais, taip pat su šeimos pagalbos mokyklai stiprinimu bei mokyklos galimybėmis turėti socialinio pedagogo, psichologo pareigybes. Beveik trečdalis (27,8 proc.) mokyklų nurodo, kad trūksta tinkamos pedagoginės, psichologinės pagalbos mokiniams (11,1 proc. mokyklų neturi psichologo pareigybės). Mokyklose didėja mokytojų nepasitenkinimas darbu (23,6 proc.), nes jiems tenka vykdyti papildomas funkcijas, susijusias su mokinių socializavimo problemomis.

Neigiamo socialinių veiksmų poveikio ir jo pasekmių šiandienei mokyklai mastą ryškiai rodo situacijos analizėse identifikuoti *grėsmės apibūdinantys teiginiai*. Tai:

- mokinių skaičiaus mažėjimas (80,6 proc.);
- didėjanti mokyklų konkurencija (77,8 proc.);
- nepalanki mokyklos socialinė aplinka (66,7 proc.);
- nėra efektyvios ankstyvojo nusikalstamumo prevencijos sistemos (55,6);
- mažėjanti mokinių mokymosi motyvacija (47,2);
- tėvų abejingumas mokinių ugdymo ir elgesio problemoms (29,1 proc.);
- pamokų praleidimas be priežasties (26,4 proc.);
- didėjantis agresyvumas, patyčių mastas mokykloje, nesaugi jos aplinka (23,6 proc.);
- mokinių netolerancija, abejingumas, blogėjanti elgesio kultūra (23,6 proc.);
- prastėjantys mokymosi rezultatai (16,6 proc.);
- didėjantys tėvų ir mokinių poreikiai (11,1 proc.);

- maksimaliai netenkinami mokinių poreikiai (8,3 proc.) ir kt.

Minėtos grėsmės rodo neigiamas nūdienos socialinės aplinkos pasekmes, su kuriomis tiesiogiai susiduria šiandienės mokyklos. Šios pasekmės yra labai svarbios, nes turi tiesioginę ir netiesioginę įtaką mokyklų veiklos efektyvumui, rezultatyvumui ir raidos galimybėms bei yra nulemtos ne tik socialinės, bet ir bendrosios šalies politikos bei ekonomikos raidos ypatumų.

Išorės grėsmių įtaka mokyklos raidai turi kompleksinį pobūdį. Grėsmių ir jų pasekmių mokykloms identifikavimas ypač svarbus mokyklos strategijai ir taktikai projektuoti bei įgyvendinti. Tyrimo rezultatai rodo, kad mokyklos neižvelgia veiklos efektyvumo, kokybės būklės, savo institucijos pajėgumo tenkinti aukštus reikalavimus švietimo organizacijoms esminių, nuo pačios institucijos priklausančių grėsmių. Tai leidžia daryti prielaidą, kad šiandienės mokyklos dirba išorės veiksmų (ypač socialinių ir ekonominių) neigiamo poveikio pertekliaus sąlygomis.

### **Mokyklos galimybių ir pranašumų raiška strateginiuose planuose**

Mokyklos galimybės paprastai išskiriamos atlikus išorės aplinkos analizę. Tačiau tyrimo rezultatai rodo, kad mokyklos savo strategijos projektavimo ir įgyvendinimo galimybes labiausiai sieja su vidaus ištekliais. Tai natūralu, nes mokyklos nėra pajėgios iš esmės daryti įtaką išorės veiksniams ir šiandienėje išorės aplinkoje neižvelgia potencialių vystymosi galimybių. Tyrimo metu gauti mokyklų galimybes apibūdinantys teiginiai sugrupuoti į 17 kategorijų pagal vyraujančią sritį (žr. 3 lentelę).

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

<i>Eil. Nr.</i>	<i>Mokyklos galimybių sritį apibūdinanti kategorija (N=17)</i>	<i>Teiginių skaičius (N=372)</i>	<i>Procentas mokyklų (N=72)</i>
1.	Pedagogų kvalifikacija ir jos tobulinimo sistema	52	72,2
2.	Projektinė mokyklos veikla	49	68,0
3.	Aktyvaus ugdymo metodų naudojimas	38	52,8
4.	Mokyklos veiklos vertinimo sistema (vidaus auditas)	31	43,1
5.	Mokinių pasiekimai	30	41,6
6.	Metodinių grupių veikla	27	37,5
7.	Mokyklos strategija	22	30,6
8.	Ugdymo turinio planavimas	20	27,7
9.	Specialiųjų poreikių turinčių mokinių integracija	18	25,0
10.	Papildomojo ugdymo veikla	17	23,6
11.	Finansinių išteklių tvarkymas	14	19,4
12.	Mokyklos ir šeimos bendradarbiavimas	12	16,7
13.	Mokyklos įvaizdis	9	12,5
14.	Mokyklos materialinės bazės stiprinimas	8	11,1
15.	Mokyklos prevencinė veikla	7	9,7
16.	Mokymosi pasiekimų vertinimo sistema	5	6,9
17.	Kita	13	18,1

Pateikiami 3 lentelėje duomenys rodo, kad pedagogų kvalifikacija ir jos tobulinimo sistema, projektinė veikla, aktyvaus ugdymo metodų panaudojimas – tai trys pagrindinės sritys, kuriose mokyklos dažniausiai išvelgia savo didžiausią galimybių potencialą. Specialiųjų poreikių turinčių mokinių integracijos, papildomojo ugdymo veiklos, mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo, prevencinės veiklos tobulinimo galimybės tiesiogiai sietinos su mokyklos socialinės funkcijos vykdymo efektyvumu. Šiose srityse savo galimybių potencialą išvelgia daug mažesnis skaičius mokyklų. Integruota mokyklos organizacijos kaip socialinės sistemos raidos strategija sudaro jai prielaidas lanksčiai reaguoti į aplinkos veiksnius ir daryti įtaką jų poveikiui. Tačiau tik trečdalis mokyklų (30,6 proc.) savo organizacijos raidos

strategiją mano esant viena iš galimybių. Tai leidžia daryti prielaidą, kad ne visos mokyklos suvokia savo raidos strategijos reikšmingumą išorės aplinkos kontekste ir vertina šią sritį kaip ne visai panaudotą potencialą. Vis dėlto galima daryti prielaidą, kad mokyklos, patirdamos stiprėjančią aplinkos priklausomybę ir siekdamos teikti vis kokybiškesnes paslaugas, nepakankamai įvertina savo galimybių išorės aplinkoje potencialą. Jos apima gana siaurą mokyklų veiklos sritį ir nejungiamos į sistemas.

Tyrimas parodė, kad mokyklų strateginių planų situacijos analizėse labiausiai pažymimos jų stiprybės. Gauti teiginiai sugrupuoti į 13 kategorijų, kurias atspindi 130 subkategorijų, pasikartojančių skirtingu dažniu (vidutiniškai šešis kartus). Mokyklos savo pranašumams priskiria platų

4 lentelė. *Bendrojo lavinimo mokyklų stiprybes rodančių kategorijų reitingas (N=72)*

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

veiklos sričių ir jų kokybės spektrą, žmogiškuosius išteklius, savo kultūrą. Įvardyti mokyklų pranašumai yra skirtingo reikšmingumo pagal procentinę išraišką (žr. 4 lentelę).

Mokyklos valdymą kaip stiprybę atskleidžia šios tyrimo metu išskirtos subkategorijos: dėmesys ugdymo kokybei (40,3 proc.); realiai veikiantis veiklos vertinimo mechanizmas (38,9 proc.); efektyvi kontrolės sistema (37,5 proc.); aktyvi metodinių grupių veikla (31,9 proc.); efektyvus valdymo procesas (29,2 proc.); aukšta vadybinė vadovų kompetencija (26,4 proc.); vidaus audito, veiklos planų vykdymo analizės rezultatų naudojimas planuojant (26,4 proc.); efektyvus lėšų naudojimas (25,0 proc.); dėmesys pedagogų kvalifikacijai tobulinti (23,6 proc.); geri ryšiai su socialiniais partneriais (22,2 proc.) ir kt.

Pagalbos mokiniams stiprybę rodo: tėvų informavimo apie mokinių pažangą ir pasiekimus sistema (38,9 proc.); adaptuo-

tos ir modifikuotos programos specialių poreikių mokiniams (33,3 proc.); galimybė mokiniams naudotis internetu (29,2 proc.); ugdymo tikslų, uždavinių, metodų, turinio diferencijavimas pagal individualius mokinių poreikius (23,6 proc.); aktyvi prevencinė veikla (12,5 proc.) ir kt.

Žmogiškųjų išteklių kaip mokyklų stiprybės turinį ryškiausiai atskleidžia: aukšta pedagogų kvalifikacija (66,7 proc.); pedagogų darbo stažas (56,9 proc.); didelis atestuotų aukštesnei kategorijai pedagogų skaičius (44,4 proc.); nedidelė mokytojų kaita (29,2 proc.); mokyklos vadovų antra vadybinė kategorija (26,4 proc.); sumažėjęs mokytojų antraeilininkų skaičius (25,0 proc.) ir kt.

Mokyklų stiprybė – ugdymo proceso organizavimo kokybė ryškiausiai siejama su: ugdymo proceso individualizavimu ir diferencijavimu (43,1 proc.); IKT panaudojimu ugdymo procese (38,9 proc.); modernių ugdymo technologijų taikymu (31,9 proc.); optimaliu mokinių skaičiumi

klasėse (46,7 proc.); aiškia atsiskaitymo ir vertinimo sistema (12,5 proc.); nuolatiniu ugdymo proceso organizavimo būklės vertinimu (6,9 proc.) ir kt.

Mokyklų kultūrą kaip jų stiprybę rodo šie tyrimo metu identifikuoti teiginiai: esetiška mokyklos aplinka (40,3 proc.); gili bendradarbiavimo su tėvais tradicijos (36,1 proc.); gili mokyklos tradicijos (29,2 proc.); nuoširdus mokytojų ir mokinių bendravimas (26,4 proc.); mokytojų noras nuolat tobulėti ir keistis (25,0 proc.); demokratiški santykiai (23,6 proc.); geras mokyklos įvaizdis (12,5 proc.) ir kt.

Mokinių poreikių tenkinimą ryškiausiai atskleidžia didelis mokinių pagal poreikius užimtumas (20,8 proc.); platus popamokinės veiklos pasirinkimas (16,7 proc.); geri mokinių dalyvavimo konkursuose, varžybose rezultatai (15,3 proc.); geri tėvų ir mokinių atsiliepimai apie mokyklos veiklą (12,5 proc.); tinkamos sąlygos mokinių saviraiškai (11,1 proc.) ir kt.

Tyrimo metu identifikuotas daug mažesnis teiginių, apibūdinančių mokyklų silpnybes nei stiprybes skaičius. Gauti teiginiai suskirstyti į 15 kategorijų, kurios iš esmės rodo labai platų mokyklų veiklos sričių spektrą ir išorės aplinkos veiksnių poveikio pasekmes. Labiausiai mokyklos savo trūkumus sieja su nepakankamais materialiniais / finansiniais ištekliais, pajėgumu teikti pagalbą mokiniams, jų kontingentu, pedagoginio personalo darbo sąlygomis, silpnais mokyklos ir šeimos ryšiais, mokyklų valdymu. Akivaizdu, kad mokyklų veiklos trūkumams turi įtakos ir jų išorės aplinkos ypatumai.

Tyrimo rezultatai rodo plačią mokyklų galimybių ir stiprybių raišką. Jos apibūdina mokyklų vidaus potencialą, kuris, kaip rodo strateginių planų turinio analizė, la-

biausiai siejamas su mokyklų valdymu, pagalba mokiniams, žmogiškaisiais ištekliais, ugdymo proceso organizavimo kokybe. Tai leidžia daryti prielaidą, kad mokyklos savo vidaus potencialą turi kreipti savo trūkumams šalinti ir ugdymo kokybei efektyvinti, o tai leidžia didinti konkurencinį jų pranašumą ir „atsparumą“ išorės aplinkos įtakai. Įvertindama išorės aplinkos galimas permainas ir jų poveikį, mokykla įgyja realų pranašumą, nes parengia priimtinausią strategiją, atmesdama tuos sprendimus, kurie neatitinka jos galimybių. Numatydama ir įvertindama išorės veiksnių poveikį, mokykla užima poziciją, kai palankių galimybių dėka įgauna didesnę pranašumą ir išvengia pavojų, susijusių su aplinkos įtaka ir permainomis. Išorės aplinkos įvertinimas savaime negarantuoja optimalios mokyklos raidos, tačiau sudaro prielaidas ieškoti naudingiausių sprendimų.

## Išvados

Didėjant švietimo organizacijų priklausomybei nuo stiprėjančio išorės aplinkos poveikio, aktualėja jų situacijos įvertinimo būtinybė, siekiant nustatyti aplinkos veiksnių kompleksinę įtaką bei jos pasekmes kiekvienai organizacijos veiklos sričiai. Strateginis planavimas, kaip nuolatinis formalizuotas procesas, susieja švietimo organizacijas su nuolat kintama aplinka, sudaro prielaidas įvertinti kompleksinio išorės aplinkos veiksnių poveikio mastą, intensyvumą, numatyti daugelį grėsmių, raidos galimybių kaitos kontekste, projektuojant ir įgyvendinant raidos perspektyvas.

Tyrimo rezultatai rodo, kad šalies bendrojo lavinimo mokyklos savo situaci-

ją vertina makrolygmeniu, pagrįsdamos švietimo situacijos ypatumus jai įtakos turinčių veiksnių reikšmingumo ir poveikio pasekmių kriterijais.

Stipriausią poveikį nūdienos mokykloms daro socialiniai ir ekonominiai veiksniai, kurių vertinimas strateginiuose planuose yra labiau neigiamas, kompleksinis, su negatyviomis pasekmėmis įvairioms mokyklų veiklos sritims.

Neigiamą ekonominių veiksnių poveikį ir pasekmes mokyklos tiesiogiai sieja ne tik su ekonomine šalies būkle, bet ir su finansų valdymu; ypač su ekonomikos ir švietimo santykio reguliavimu, finansavimo paskirstymu savivaldybių lygmeniu. Mokyklos nepakankamą švietimo finansavimą vertina kaip pagrindinę savo organizacijos grėsmę ir veiklos silpnybę.

Daugiau kaip du trečdaliai mokyklų, kurių strateginiuose planuose buvo analizuojamas situacijos vertinimas, pažymi sau nepalankią socialinę aplinką. Visos mokyklos kaip esminę savo grėsmę nurodo blogą demografinę šalies situaciją, kurios pasekmė yra ryškus mokinių skaičiaus mokyklose mažėjimas ir stiprėjanti mokyklų konkurencija.

## LITERATŪRA

Ališauskas R. Švietimo reformos įgyvendinimo modeliavimas Lietuvoje // Švietimo naujienos. 2003, Nr. 20.

Andriusčenka J. Strateginės vadybos metodologijos plėtotė: dabarties įvertinimas ir tendencijos. LŽŪA. Prieiga per internetą: <<http://www.lzuu.lt/file.doc?id=21315>>

Arimavičiūtė M. Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2005.

Bagdonas E., Bagdonienė L., Kazlauskienė E. ir kt. Organizacijų vadyba. Kaunas: Technologija, 2004.

Bendrojo lavinimo mokyklų įsivertinimo prakti-

Nustatytas mažesnis mokyklų galimybes rodančių teiginių skaičius, palyginti su išorės grėsmėmis. Tai leidžia daryti prielaidą, kad mokyklos dirba išorės grėsmių ir neigiamo veiksnių poveikio pertekliaus sąlygomis, ne visada adekvačiai ir kompleksiskai vertina savo galimybes išorės aplinkoje ir susieja šį potencialą su organizacijos sisteminiu vystymu. Pedagogų kvalifikacija ir jos tobulinimo sistema, projektinė veikla, aktyvaus ugdymo metodų naudojimas, mokyklos veiklos vertinimo sistema, mokinių pasiekimai – tai pagrindinės sritys, kuriose mokyklos dažniausiai įžvelgia didžiausią savo galimybių potencialą.

Mokyklos valdymas, pagalba mokiniui, žmogiškieji išteklių, ugdymo proceso organizavimo kokybė – pagrindinės mokyklų stiprybės, kurios leidžia ieškoti būdų jas susieti su išorės ir vidaus įtakos grupėmis bei ieškoti galimybių jas plėtoti ir kitose mokyklų veiklos srityse.

Išorės aplinkos neigiamo ekonominių ir socialinių veiksnių poveikio sklaidos įvairiose mokyklų veiklos srityse kompleksinį mastą ir intensyvumą rodo jų pasekmių, kaip mokyklos grėsmių ir silpnybių, vertinimas strateginiuose planuose.

ka ir nauda // Informacinis leidinys „Švietimo naujovės“. 2009 m. gruodis, Nr. 8 (36).

Brian F. Strateginis mokyklos plėtros valdymas. Vadovavimas mokyklos tobulinimo strategijai. Vilnius: Žara, 2006.

Bush T. Theories of educational leadership and management. London: Sage Publications, 2006. P. 64.

Davies B., Ellison L. Naujoji strateginė kryptis ir mokyklos plėtra. Vilnius: Homo liber, 2006.

Fidler B. Strateginis mokyklos plėtros valdymas: vadovavimas mokyklos tobulinimo strategijai. Vilnius: Žara, 2006.

Informacijos ir komunikacijos technologijos die-

gimo Lietuvos švietime strategija. Prieiga per internetą: [http://74.125.77.132/search?q=cache:PMSLWjPwejYJ:www.issic.lt/alevel/pictures/Dokumentai/Teisine\\_baze/inform\\_komunac\\_technolog\\_diegimo\\_strateg.doc+informacini%C5%B3+technologij%C5%B3+diegimas+Lietuvos+%C5%A1vietime&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt](http://74.125.77.132/search?q=cache:PMSLWjPwejYJ:www.issic.lt/alevel/pictures/Dokumentai/Teisine_baze/inform_komunac_technolog_diegimo_strateg.doc+informacini%C5%B3+technologij%C5%B3+diegimas+Lietuvos+%C5%A1vietime&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt)

Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas: monografija. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998.

Jucevičius R., Jucevičienė P., Janiūnaitė B. ir kt. Mokyklos strategija. Strateginio vystymo vadovas. Kaunas: Žinių visuomenės institutas, 2003.

Katiliūtė E. Lietuvos mokyklos kaitos tendencijos XXI a. švietimo pasaulių charakteristikų kontekste. Socialiniai mokslai, 1 (27). Kaunas: Technologija, 2001.

Mečkauskienė R. Šiuolaikinės mokyklos valdymas. Vilnius: Versus aureus, 2008.

Middlewood D., Lumby L. Strategic management in schools and colleges. Great Briatain: Paul Chapman Publishing, 2004. P. 3.

Strateginio planavimo metodika. Prieiga per internetą: [http://skelbimas.lt/istatymai/del\\_strateginio\\_planavimo\\_metodikos\\_patvirtinimo.htm](http://skelbimas.lt/istatymai/del_strateginio_planavimo_metodikos_patvirtinimo.htm)

Švietimo ir mokslo ministro 2009 m. kovo 30 d. įsakymas Nr. ISAK-607 „Dėl Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos įšivertinimo rekomendacijų patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2009, Nr. 27-367.

Švietimo tyrimų būklės apžvalga. Prieiga per internetą: [http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/docs/apzvalgos/Svietimo\\_bukles\\_apzvalga-2.pdf](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/apzvalgos/Svietimo_bukles_apzvalga-2.pdf)

Targamadžė V. Švietimo vadyba: efektyvumas, struktūra, valdymas. Klaipėda: Klaipėdos universitetas, 2001.

Valstybinės švietimo strategijos įgyvendinimas Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklose. Švietimo problemos analizė. 2008 m. spalio Nr. 7 (27).

Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatų įgyvendinimo programa. Prieiga per internetą: [http://www.smm.lt/strategija/docs/vss/DOC\\_LRvnut\\_VSS%202003-2012\\_programa\\_2005.pdf](http://www.smm.lt/strategija/docs/vss/DOC_LRvnut_VSS%202003-2012_programa_2005.pdf)

Vasiliauskas A. Strateginis valdymas. Vilnius: Enciklopedija, (2002).

Zakarevičius P., Kontautienė R., Gumuliauskienė A. Modernios organizacijų valdymo teorijos. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008.

Želvyvys R. Švietimo organizacijų vadyba. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2003.

## STRATEGIC PLANNING IN A MODERN SCHOOL: EVALUATION ASPECT OF A REAL SITUATION

**Aušrinė Gumuliauskienė, Dalia Gricienė**

S u m m a r y

Modern schools work in the context of rapid change, increasing dependence on the external environment and rising requirements to educational organisations. Significance of strategic school planning is first of all associated with the self-evaluation of a real situation, as this process determines reliability of the strategic plan in connection with the influence of political, economic, cultural, technical/technological and competitive factors on school and its internal potential.

Content analysis of the strategic plans of general education schools allowed us to identify substantial peculiarities of the situation in schools. The research shows that today's schools function in the conditions of intensifying influence of the external environment. Nowadays the most significant impact on schools is made by social and economic factors. Schools give more negative than positive opinion about the influence of the aforementioned factors and especially

their subsequence on different fields of school activities. Not sufficient financial education support is considered as a main threat to schools and the subsequence of this process is seen as main weaknesses of the organisations. More than two thirds of schools with a stable situation analysis emphasize unfriendly social environment. All schools indicate unsatisfactory demographic situation leading to the decrease in the number of students and growing competition among schools as a main threat.

School management, student support and human resources are the main strengths of schools allowing them to seek for the ways to connect them with external and internal influence groups and look for opportunities to develop them in other fields of school activities. Smaller amount of the statements reflecting schools opportunities in comparison with the external threats has been identified. This fact allows us to presume that today's schools function in



the excess conditions of external threats and negative influences, not always make adequate and complex evaluation of their potential opportunities in the external environment and link it with the systemic development of the organisation. Teachers' qualification and its improvement system, project work, use

of the active teaching methods, school work evaluation system and students achievements are the main fields where schools see the most considerable potential opportunities.

**Key words:** school environment, situation evaluation, strategy, strategic planning

*Īteikta: 2010 04 16*

*Priimta: 2010 07 15*