

ugdymas profesija studijos mokslas technologijos

Institucijos strateginis valdymas

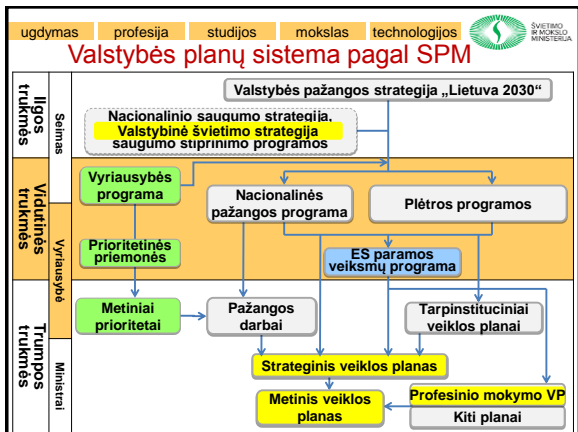
Ričardas Ališauskas

2014-12-16

ugdymas profesija studijos mokslas technologijos

Šiandien aptarsime

1. Strategijos rengimo teisinis pagrindas
2. Strateginio dokumento struktūra
3. Vizija-Misija-Analizė
4. Strategijos tikslų-uždavinių (veiksnių) medis
5. Sėkmės kriterijai (rodikliai)
6. Įgyvendinimas ir stebėsena
7. Strategijos kūrimo keliai



ugdymas profesija studijos mokslas technologijos

Kas kokius planus rengia pagal Strateginio planavimo metodiką

5. Valstybės pažangos strategijos rengimą koordinuoja Ministro Pirmininko tarnyba
6. Nacionalinės pažangos programos rengimą koordinuoja Finansų ministerija
9. Plėtros programos rengimą inicijuoja ir organizuoja atsakingas ministras
25. Visi [valstybės] asignavimų valdytojai strateginių veiklos planų projektus rengia pagal strateginio veiklos plano formą
35. Ministerijos, Vyriausybės įstaigos, įstaigos prie ministerijų ir nacionalinės kultūros įstaigos, kurių vadovai yra asignavimų valdytojai, ir kitos ministrų valdymo srityse veikiančios biudžetinės įstaigos rengia savo metinių veiklos planų projektus.
40. Ministerijų, įstaigų prie ministerijos ir kitų pavaldžių biudžetinių įstaigų metinius veiklos planus tvirtina ministrai. Jie taip pat gali pavesti šių įstaigų vadovams tvirtinti jiems pavaldžių biudžetinių įstaigų metinius veiklos planus.
- 43.5. veiksmų planai (prireikus rengiami visam ilgos ar vidutinės trukmės planavimo dokumento įgyvendinimo ar tam tikros problemos, klausimo sprendimo laikotarpiui), kuriuos tvirtina ministras arba keli ministrai bendru įsakymu.

ugdymas profesija studijos mokslas technologijos

Planavimas pagal Švietimo įstatymą

54 straipsnis. Švietimo planavimas

1. Švietimo planavimo paskirtis – įvertinus švietimo būklę ir atsižvelgus į visuomenės švietimo poreikius, nustatyti ilgalaikius ir trumpalaikius švietimo tikslus ir uždavinius, apibrėžti prioritetus ir priemones uždaviniams vykdyti.
4. Mokykla rengia strateginį planą. Mokyklos tarybos, savininko teisės ir pareigos įgyvendinančios institucijos (valstybinės mokyklos – biudžetinės įstaigos), savivaldybės vykdomosios institucijos ar jos įgalioto asmens (savivaldybės mokyklos – biudžetinės įstaigos), savininko teisės ir pareigos įgyvendinančios institucijos (dalyvių susirinkimas) (valstybinės ir savivaldybės mokyklos – viešosios įstaigos) savininko (dalyvių susirinkimas) (kitų mokyklų) pritarimu mokyklos strateginį planą tvirtina mokyklos vadovas.
5. Mokykla rengia metinį veiklos planą. Mokyklos tarybos pritarimu mokyklos metinį veiklos planą tvirtina mokyklos vadovas.

ugdymas profesija studijos mokslas technologijos

© Ričardas Ališauskas pagal John Baer

Planavimo pamokos

- Strateginei kaitai reikia tikėjimo ir išpareigojimo
- Strateginiam procesui reikia mąstymo disciplinos, duomenų, bet ir kūrybos, intencijos, patirties
- Strategijos sėkmei būtina suprasti klientą misija
- Strateginiam procesui reikia bendravimo, pastangų sinergijos, išorinio žvilgsnio
- Strateginiame procese derinamos atveriančios ir uždarančios technikos prioritetai alternatyvos
- Strateginio proceso rezultatas yra ne tik paslaugų patobulinimas, bet ir strateginės išminties pamokos vizija ir tikslai sėkmės veiksniai

ugdymas profesija studijos mokslas technologijos

Planavimo repertuaras

Tikslų iškėlimas (orientacija į klientą)

Uždavinių iškėlimas (orientacija į pajėgas)

Alternatyvų generavimas, Svajonės, Problemos, Analizės, Atrankos kriterijai, Intuicija, Atranka, Įvertinimai, Pasirinkimas, Prioritetų

© Ričardas Ališauskas, 2006

ugdymas profesija studijos mokslas technologijos

Esminės organizacijų funkcijos



Peter Ferdinand Drucker 1909 – 2005

- **Rinkodara** (ji turi eliminuoti aktyvų pardavinėjimą, prekių piršimą; rinkodaros tikslas – žinoti ir suprasti vartotojų taip gerai, kad produkcija arba paslaugos jiems tikėtų ir pardavinėtų save pačios) – „gera prekė pati save giria“
- **Inovacijos** – įvairių ekonominių pasitenkinimų teikimas (nepakanka vien teikti gėrybes ir paslaugas, jas dar reikia nuolatos gerinti) – „neturiu kuo apsirengt...“

Rezultatai yra organizacijos išorėje, viduje yra tik kaštai.

© The Essential Drucker, 2001
Drukerio mokymo pagrindai, 2009

ugdymas profesija studijos mokslas technologijos


Kas yra strategija?

Menas įžvelgti ir pasirinkti tinkamiausią ateities ir kelio link jos alternatyvą

© Ričardas Ališauskas, 2006

ugdymas profesija studijos mokslas technologijos

Kada kokia strategija rengiama?



ANALITINIAI GEBĖJIMAI vs STRATEGIJOS SUVOKIMAS

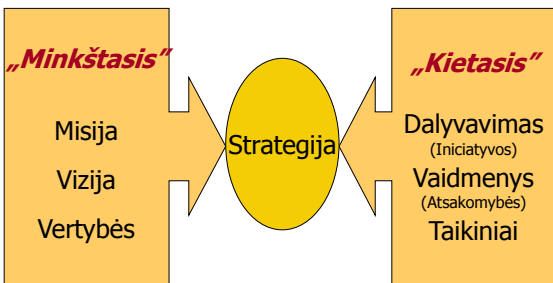
Žemi vs Aukšti

APLINKOS PERMAININGUMAS

© Pagal M. Boisot, 1995

ugdymas profesija studijos mokslas technologijos

Du strateginio planavimo elementai




„Minkštasis“: Misija, Vizija, Vertybės

„Kietasis“: Dalyvavimas (Iniciatyvos), Vaidmenys (Atsakomybės), Taikiniai

© David A. J. Axson. Best practices in planning and performance management, 2007

ugdymas profesija studijos mokslas technologijos



TIKSLAI
Įtrauktis, Įgalinimas

Suteikti kiekvienam gebėjimus aktyviai dalyvauti socialiniame, ekonominiame ir kultūriniame gyvenime

Humanistiškumas, demokratiškumas, inkultūrizacija, atsinaujinimas

Valstybinės švietimo strategijos branduolys

ugdymas profesija studijos mokslas technologijos

Pagrindinės sąvokos

Misija

- **Esama**, unikali, lengvai suvokiama ir patraukli
- Pabrėžianti strateginę atsakomybę ir naudą klientams

Vizija (tikslai)

- **Būsima**, vertybinė, nusakanti geresnį gyvenimą
- Įkvepianti, motyvuojanti, suteikianti energijos

Uždaviniai

- Remiasi vertybėmis, įvardija, kas bus dėl jų **padaryta**
- Specifiniai, pamatuojami, sutarti, realūs, terminuoti
(**SMART** – Specific, Measureable, Agreed, Realistic, Time-limited)

ugdymas profesija studijos mokslas technologijos

Strateginių plėtros programų struktūra pagal SPM

9¹. Plėtros programos struktūra:

9^{1.1}. **Įžanga** (nurodomas programos **parengimo tikslas** ir kita svarbi informacija).

9^{1.2}. **Programos tikslai (strateginiai tikslai), uždaviniai, vertinimo kriterijai** ir jų reikšmės. Aprašant tikslus ir uždavinius, pateikiama paaiškinanti ir pagrindžianti informacija (naudojami atliktos aplinkos analizės rezultatai).

9^{1.3}. **Programos įgyvendinimas** (nurodoma koordinuojanti ir dalyvaujantios institucijos, programą **įgyvendinantis dokumentai** ir kita susijusi informacija).

10. Prieš pradėdant rengti Nacionalinės pažangos programą ir plėtros programą, atliekama atitinkamos aplinkos analizė, kurios metu išnagrinėjamos problemos, įvertinami valdymo srities plėtrai svarbūs veiksniai ir galimos ateities plėtros tendencijos. Aplinkos analizės rezultatai naudojami programų tikslams, uždaviniams ir siektiniams rezultatams nustatyti.

58. **Stebėsenos tikslas** – nuolat stebėti strateginių veiklos planų įgyvendinimo rezultatus ir laiku priimti sprendimus siekiant pagerinti institucijos veiklą ir rezultatus.

ugdymas profesija studijos mokslas technologijos

Strategijų įvairovė

- Puolamoji strategija
- Gynybinė strategija
- Bankroto strategija
- Dominavimo strategija
- Išlikimo strategija
- ...

© pagal R. Juzevičių ir kt.

ugdymas profesija studijos mokslas technologijos

3.1. Vizijos kūrimas

- Būsima, vertybinė, nusakanti geresnį gyvenimą
- Įkvepianti, motyvuojanti, suteikianti energijos

ugdymas profesija studijos mokslas technologijos

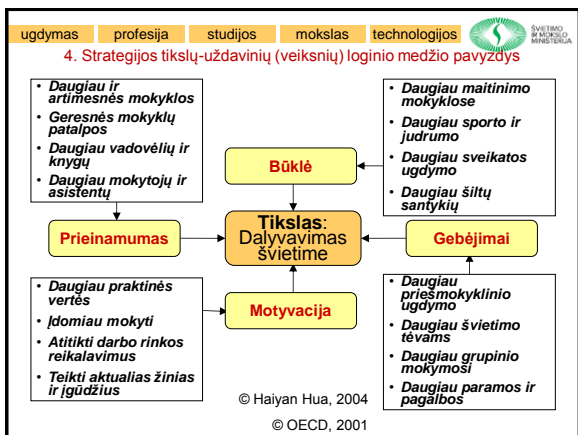
3.2. Misijos formulavimas

Produkcija (paslaugos)	Klientai	Nauda klientams
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
Misijos formuluoatė		
•Esama, unikali, lengvai suvokiama ir patraukli •Pabrėžianti strateginę atsakomybę ir naudą klientams		

ugdymas profesija studijos mokslas technologijos

3.3. Konteksto analizės išvadų pavyzdys

Išvados dėl pokyčių	Pagrindiniai argumentai (veiksniai, problemos, iššūkiai, rodikliai)	SSGG
Įsitraukti į mokymosi tinklų veiklą	Mokykloje naudojami tik tradiciniai metodai	Silpnybė
	Mokinių vertinimo būdas nemotyvuoja vaikų	Silpnybė
Sukurti projektą perimti ES patirtį	Šalyje kuriasi mokyklų tinklai problemoms spręsti	Galimybė
	Mokykloje naudojami tik tradiciniai metodai	Silpnybė
Ieškoti naujų metodų patiems	Mokinių vertinimo būdas nemotyvuoja vaikų	Silpnybė
	ŠMPF finansuoja stažuotes ES šalių mokyklose	Galimybė
	Mokykla ne kartą pati susitelkė ir išsprendė problemas	Stiprybė
	Mokykloje naudojami tik tradiciniai metodai	Silpnybė
	Mokinių vertinimo būdas nemotyvuoja vaikų	Silpnybė
	Išorėje gali nepavykti rasti tinkamos patirties	Grėsmė



ugdymas profesija studijos mokslas technologijos

5. Rodiklio pavyzdys

Tikslas: pagerinti sveikatos būklę

- Nustatyti kokybę (kas): sumažėjęs mirtingumas
- Nustatyti kiekybę (kiek): nuo X iki Y procentų
- Nustatyti tikslinę grupę (kas): kūdikiai
- Nustatyti vietą (kur): Lietuvoje
- Nustatyti laiką: nuo 2004 iki 2006 m.



ugdymas profesija studijos mokslas technologijos

Strateginio valdymo kultūros

	Pramonės amžiuje	Žinių amžiuje
Procesas	Formalus, suplanuotas, strateginis procesas	Formalių procesų ir kūrybiškumo dermė
Rengėjai	Aukščiausio lygio vadovai	Visą organizaciją apimančios komandos, atviros naujovėms ir originalumui
Rezultatas	Strateginis planas	Strateginės permainos ir strateginė kompetencija

© Hannus, Lindroos, Seppänen, 1999

ugdymas profesija studijos mokslas technologijos

7. Strategijos kūrimo keliai

Į R O D Y M A I
S U S I T A R I M A I

- Analitinis:** pradedama nuo situacijos analizės, po to rengiama (tikslinama) misija, vizija, tikslai ir t.t.
- Kūrybinis:** pradedama nuo vizijos, tuomet analizuojama padėtis ir planuojamas vizijos įgyvendinimas

ugdymas profesija studijos mokslas technologijos

SP vertinimo patarimai

- Struktūra:** kokių elementų pasigendate?
- Išorinė darna:** ar atitinka politiką?
- Vidinis priešastingumas:** ar žemesni lygmenys daro poveikį aukštesniems?
- Lakoniškumas:** ar netuščiažodžiaujama?
- Konkretumas:** formuluočių pamatuojamumas, laiko, masto ir kt. kriterijai
- Realistiškumas:** ar priemonės (projektai) įvykdomos, ar turimos reikalingos pajėgos, lėšos?
- Komunikacija:** ar personalui žinomi strateginiai tikslai, gilesnė strategija? Ar ji motyvuoja?

Ričardas Ališauskas. Institucijos strateginio veiklos plano rengimas