



Bendrai  
finansuojama pagal  
Europos Sąjungos  
programą  
„Erasmus+“



**Kvalifikacijų ir profesinio mokymo plėtros centras**

**dr. Daiva Penkauskienė**

**NEFORMALIOJO SUAUGUSIŲJŲ ŠVIETIMO IR TĘSTINIO  
MOKYMO SI KOORDINAVIMAS SAVIVALDYBĖSE**

**KOORDINATORIŲ VEIKLOS APŽVALGA**

**Vilnius**

**2017 m.**

## TURINYS

ĮVADAS .....	3
1. Kas yra neformalusis suaugusiųjų švietimas ir jo tikslinės grupės?.....	4
2. Kas įeina į neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi koordinatoriaus pareigas? .....	6
3. Koks turi būti veiklų planas ? .....	9
4. Kam reikalingas veiklos planas? .....	12
5. Veiklos ir/ar strateginis planas?.....	16
VIETOJ IŠVADŲ .....	20

## IVADAS

Šios apžvalgos tikslas yra įvertinti suaugusiųjų neformaliojo švietimo ir tęstinio mokymosi veiklų koordinavimą Lietuvos savivaldybėse. Šis įvertinimas yra koordinatorių mokymų ir konsultacijų, įgyvendintų projekto „Suaugusiųjų švietimo veiksmų plano nacionalinis koordinavimas: Lietuva“ (Nr. 567447-EPP-1-2015-1-LT-EPPKA3-AL-AGENDA) rėmuose, išdava. Tačiau šis įvertinimas nėra nei formalus, nei priskryptyvus. Juo nesiekama nustatyti, kas yra geras ar blogas koordinavimas, tinkamas ar netinkamas suaugusiųjų švietimo organizavimas. Juo taip pat nesiekama pateikti oficialių rekomendacijų, kuriomis turėtų vadovautis visų savivaldybių koordinatoriai. Šios apžvalgos autorė yra įsitikinusi, kad neformalusis suaugusiųjų švietimas regionuose, kaip ir bet kokia kita sritis, yra kontekstualus reiškinys, todėl turi būti organizuojamas bei koordinuojamas atsižvelgiant į visus specifinius aplinkos aspektus. Taip pat laikomasi nuostatos, kad suaugusiųjų koordinatoriai turi pakankamai patirties, leidžiančios įvertinti, kas yra geriausia konkretaus krašto, bendruomenės nariams. Tuo buvo galima įsitikinti mokymų, organizuotų 2016–2017 metais Kaune, Panevėžyje, Klaipėdoje ir Vilniuje, metu.

Šis vertinimas yra paremtas išgirsta ir apmąstyta koordinatorių veiklos patirtimi. Kiekvienas iš jų atvirai ir nuoširdžiai dalijosi sėkmėmis ir iššūkiais, poreikiais ir problemomis. Tik dėka šių autentiškų istorijų buvo galima parengti šį dokumentą. Jos tapo savotišku objektu, priartinančiu oficialius, koordinatorių veiklą reglamentuojančius, dokumentus prie realybės. Autentiškos patirtys sudarė galimybę suprasti, kaip dokumentus skaito ir supranta, juos įgyvendinti turintys asmenys. Ir tuo pačiu atkreipti dėmesį į tobulintinus šių dokumentų aspektus. Taip pat atkreipti koordinatorių dėmesį į tai, kas galėtų būti tobulintina jų pačių veiklose.

Ši apžvalga – tai bandymas apmąstyti koordinatorių veiklos patirtį per raktines sąvokas: „neformalus suaugusiųjų švietimas“, „tęstinis mokymasis“, „koordinavimas“, „organizavimas“, „veiklos planas“, „strateginis planas“. Šios sąvokos nuolat atsikartoja ne tik svarbiausiuose dokumentuose, bet ir kasdienėje vartosenoje. Jomis buvo paremtas ir mokymų turinys.

Koordinatorių veiklos apžvalga nereiškia nuoseklaus ir gilaus veiklų tyrinėjimo, lyginimo, analizės ir mokslu grįstų išvadų. Ji paremta keletu esminių klausimų, kilusių mokymų dalyviams, apmąstymu. Šie klausimai yra labai paprasti, bet aktualūs. Atsakymų į juos paieškai buvo skirta didžioji dalis mokymų. Tačiau jie ir dabar, ir ateityje prašys išgryninimo ir pasitikslinimo. Nes nuo atsakymo į juos priklauso koks bus neformalusis suaugusiųjų švietimas ir tęstinis mokymas ne tik regionuose, bet ir visoje Lietuvoje.

## 1. Kas yra neformalusis suaugusiųjų švietimas ir jo tikslinės grupės?

Iš pažiūros atrodytų kvailas ir netinkamas klausimas. Ypač jei jis užduodamas neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi koordinatorių. Juk sąvoka seniai apibrėžta LR Švietimo įstatymu, dar kartą įtvirtinta atnaujintu LR Neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi įstatymu, aprašyta kituose dokumentuose, aktyviai vartojama kasdienoje. Tačiau klausimas yra ir rimtas, ir tinkamas. Nes oficialių dokumentų apibrėžtis neužkerta kelio nesusipratimams ir praktiniam neapibrėžtumui rasti.

Pirmasis nesusipratimas susijęs su pedagogų kvalifikacijos tobulinimu. Daugelis koordinatorių yra ir regioninių švietimo centrų ir / ar pedagogų švietimo centrų darbuotojai. Jų pirminė tikslinė grupė – mokytojai ir kitas pedagoginis personalas. Todėl būtent į šios grupės poreikių tenkinimą ilgą laiką buvo orientuotos darbuotojų pastangos. Platesnė neformaliojo suaugusiųjų švietimo samprata įsitvirtino su Visą gyvenimą trunkančio memorandumo nuostatomis – buvo atkreiptas dėmesys į visus suaugusiuosius, besimokančius ir pagal formaliojo, ir pagal neformaliojo mokymosi programas. Taigi, natūralu, kad suaugusiųjų švietimas koordinatoriams *yra ir* pedagogų kvalifikacijos tobulinimas.

Remiantis minėtų įstatymų apibrėžtimi, pedagogai tikrai patenka į suaugusiųjų neformaliojo švietimo tikslinę grupę, nes kvalifikacijos tobulinimas bei papildomų kompetencijų įgijimas yra neformaliojo suaugusiųjų švietimo objektas. Tačiau tų pačių mokymų metu Švietimo mainų paramos fondo darbuotojai, įgyvendinantys ES „Erasmus+“ švietimo programas, aiškiai deklaravo, kad neformalusis suaugusiųjų švietimas yra suprantamas ir remiamas ne kaip pedagoginių ar kitų profesinių kompetencijų tobulinimas. Ir tai yra tiesa. ES „Erasmus+“ suaugusiųjų švietimo programa yra orientuota į plačiąją suaugusiųjų besimokančiųjų ir juos mokančių auditoriją, iš kurios „iškrenta“ bendrojo ugdymo, profesinio ar aukštųjų mokyklų pedagogai. Jiems parama skiriama pagal kitas programas. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimą remia bendrojo ugdymo, profesijos mokytojų – profesinio tobulinimo, o dėstytojų – aukštojo mokslo programos. Labai panaši situacija ir su nacionalinėmis programomis bei konkursais. Juk pedagogų kvalifikacija yra remiama mokinio krepšelio ir konkrečių, pedagogams skirtų, programų lėšomis. Taigi, kyla klausimas – kodėl pedagogai yra tinkama tikslinė grupė regioniniuose paramos konkursuose, ir kodėl netinkama – nacionaliniuose ir tarptautiniuose? Šis klausimas natūraliai suponuoja ir kitą – tai, kas gi yra tas neformalusis suaugusiųjų švietimas? Koordinatorių pasimetimas yra suprantamas. Kaip skaityti ir suprasti dokumentus? Ar įtraukti pedagogus į planuojamas veiklas, ar numatyti jiems finansavimą?

Antrasis nesusipratimas yra susijęs su Trečiojo amžiaus universitetais (toliau –TAU). Beveik visų mokymų metu buvo girdėti nusiskundimų, kad savivaldybių administracijos suaugusiųjų švietimą supranta, kaip senjorų mokymosi ir laisvalaikio praleidimo poreikių tenkinimą. „O kas dar, jei ne senjorai?“ – dažnai tokio klausimo sulaukia koordinatoriai. Todėl kartais TAU skiriama parama yra neproporcingai didelė (arba kartais net vienintelė) palyginti su kitomis suaugusiųjų grupėmis konkrečiame regione. TAU yra labai svarbios organizacijos visoje Europoje. Jos yra aktyvios, matomos ir girdimos. Turint galvoje sparčiai senėjančią visuomenę, rūpinimasis senjorais ir parama jiems yra visiškai suprantama. Tačiau teisybės dėlei reikia pasakyti, kad jie yra svarbi, tačiau ne vienintelė neformaliojo suaugusiųjų švietimo tikslinė grupė. Jei dėmesys bus skiriamas tik jiems, ne tik nukentės kiti, bet ir susidarys iškreiptas neformaliojo suaugusiųjų švietimo vaizdas. Koordinatoriai pabrėžė, kad orientuojantis išimtinai į TAU, užmirštami jauni žmonės, šeimos. Tuo pačiu susidaro įspūdis, kad be pedagoginio personalo ir senjorų nėra kitų suaugusiųjų – jaunų žmonių, šeimų, bendruomenių, organizacijų.

Taigi, kas tas neformalusis suaugusiųjų švietimas ir jo tikslinės grupės? Tikriausiai tinkamas atsakymas būtų toks – tai yra toks švietimas, kuris apibrėžtas minėtuose įstatymuose. Suaugusiais laikomi visi, vyresni nei 18 metų ir tenkinantys savo asmeninių bei profesinių kompetencijų tobulinimo poreikius neformaliojo būdu. Tokiu atveju, tikslinė grupė gali būti ir pedagogai, ir senjorai, ir profesijos mokytojai, ir net aukštųjų mokyklų dėstytojai. Tačiau reikia atskirti įstatymais apibrėžtą sampratą nuo sampratos, apibrėžtos paramos programomis, finansiniais instrumentais, donorų reikalavimais, kurie yra būtini siekiant aiškumo ir skaidrumo rengiant ir vertinant projektus. Bėda ta, kad skirtingų dokumentų nuostatos ne tik įneša painiavos, bet kartais ir brėžia tam tikras takoskyras tarp skirtingų suaugusiųjų grupių tame pačiame regione ar bendruomenėje. Todėl kyla ne tik nesusikalbėjimai, bet ir tam tikras susipriešinimas. Neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi koordinatoriai, suprasdami situacijos dviprasmiškumą, turėtų tinkamai ją pristatyti ir komunikuoti savo bendruomenėje.

## 2. Kas įeina į neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi koordinatoriaus pareigas?

Tai vienas aktualiausių klausimų, kilusių visiems mokymų dalyviams. Dažnas sakydavo: „aš nežinau, ką reiškia koordinuoti?“, „ką apima koordinatoriaus pareigybė?“, „kaip suprasti mums priskirtą funkciją?“. Klausimai yra logiški ir suprantami. LR neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi įstatymo 2-ajame straipsnyje tarp apibrėžtų „dalyvio“, „teikėjo“ sąvokų, nėra „koordinatoriaus“ sąvokos. Paaiškinimą nebent galima rasti 5-ajame straipsnyje, kalbančiame apie suaugusiųjų švietimo organizavimą, kuris suprantamas kaip suaugusiųjų mokymo(si) planavimas ir įgyvendinimas, informavimas ir konsultavimas, stebėseną ir vertinimas, kokybės užtikrinimas bei kompetencijų, įgytų neformaliojo ir savišvietos būdu, pripažinimas. Tolesniuose įstatymo straipsniuose kiekvienas iš paminėtų organizavimo aspektų aptariamas atskirai. Tačiau tikslumo dėlei reikia pasakyti, kad žodis „organizavimas“ nėra tapatus „koordinavimui“. Lietuvių kalbos žodynas<sup>1</sup> pateikia tokias žodžio „organizuoti“ reikšmes: „rengti“, „steigti“, „kurti“, „jungti“, „telkti“, „tvarkyti“. Žodis „koordinuoti“ reiškia „derinti veiksmus, padėti“. „Organizavimas“ savyje talpina didesnę aktyvumo elementą nei „koordinavimas“. „Organizuoti“ reiškia aktyviai įsitraukti ir dalyvauti. To tarpu „koordinuoti“ – tik derinti. Taigi, semantinė prasme organizavimas nėra tapatus koordinavimui. Tačiau panašu, kad praktikoje abiem žodžiams suteikiama jei ne ta pati, tai bent labai panaši prasmė.

Neturėdami konkrečios pareigybių apibrėžties, savivaldybių koordinatoriai jas interpretuoja savaip. Diskutuodami ir dalydamiesi savo patirtimi jie retai pavartoja žodžius „pareigybės“, „koordinavimas“. Dažniau sako: „priskirta ir/ar papildoma veikla“, „primesta atsakomybė“. Savo darbą dažniausiai apibūdina taip: „renku informaciją iš neformaliojo švietimo organizacijų veiklos planui sudaryti“; „rengiu veiklos planą“; „organizuoju renginius“, „rašau ir teikiu veiklos plano įgyvendinimo ataskaitą“. Retesniais atvejais – „tyrinėju aplinką ir suaugusiųjų poreikius“, dar retesniais – „rengiu patariamąsios tarybos posėdžius“; „dalyvauju savivaldybės strateginio planavimo veikloje“. Dauguma organizacinio pobūdžio veiklų atliekama pavieniui, prisiimant asmeninę (jei pareigybė priskirta asmeniui) ar kolektyvinę (jei funkcija priskirta organizacijai) atsakomybę. Tais atvejais, kai priskirtos atsakomybės baigiasi su kalendoriniais metais, o naujaisiais nepratęstos, prisiimama nedeleguota, savanoriška atsakomybė. Juk dauguma koordinatorių dirba be papildomo atlygio, t. y. be atskiros darbo sutarties.

---

<sup>1</sup> [www.lkz.lt](http://www.lkz.lt)

Kadangi nei asmeninė patirtis, nei oficialūs dokumentai ne kažin ką pasako apie neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi koordinavimą, buvo bandyta pažiūrėti, kaip koordinavimo funkcija ir/ar pareigybė apibrėžiama kitų šalių suaugusiųjų švietimo organizacijų dokumentuose. Apžvelgti Jungtinės karalystės, Airijos, JAV, Suomijos, Australijos ir Naujosios Zelandijos pavyzdžiai<sup>2</sup>. Jų analizė leidžia išskirti tokias bendro pobūdžio tendencijas ir praktikas:

1. Įvardijamos ir atskiriamos organizavimo, administravimo, įgyvendinimo ir koordinavimo funkcijos priklausomai nuo organizacijos poreikio;
2. Koordinavimas apima įvairių veiklų, programų, o taip pat ir finansų derinimą tam tikru lygiu (pvz.: organizacijos, valstijos, bendruomenės);
3. Koordinatoriaus pareigybės dažniausiai neapsiriboja vien derinimu – jie ir strateguoja, ir planuoja, ir organizuoja, ir vertina, ir stebi;
4. Koordinatoriai patys aktyviai į veiklas neįsitraukia ir nesinaudoja parama, t. y. nekonkuruoja su suaugusiųjų švietimo paslaugų dalyviais ir paslaugų teikėjais;
5. Jei koordinatorius atsakingas už savivaldybės/valstijos suaugusiųjų švietimą, tai jis yra jos darbuotojas/tarnautojas, tiesiogiai pavaldus aukštesniam administracijos pareigūnui;
6. Koordinatoriai aktyviai įsitraukia į strateginį planavimą – identifikuoja tikslinių grupių poreikius ir derina juos su organizacijų/savivaldybių strateginio planavimo dokumentais, numato finansavimą ir formuoja biudžetą;
7. Koordinatoriaus pareigoms užimti dažniausiai keliami tokie bendrojo pobūdžio reikalavimai – gebėjimas motyvuoti ir bendradarbiauti; išmanyti suaugusiųjų švietimą (ar tam tikras jo programas); gebėjimas komunikuoti žodžiu ir raštu; gebėjimas rinkti, analizuoti, sintezuoti ir vertinti įvairią informaciją; gebėjimas planuoti ir organizuoti; koordinuoti tinklų veiklą; laikytis profesinių etikos standartų. Dar minimi kūrybinio ir kritinio mąstymo gebėjimai, lyderystė, finansų ir naujų technologijų išmanymas, kt.;

---

2

[http://www.westchestergov.com/hr/jobspecs/ljs/local/C/COORDINATOROFADULTANDCONTINUINGEDUCATION\(BOCES1YORKTOWN\).pdf](http://www.westchestergov.com/hr/jobspecs/ljs/local/C/COORDINATOROFADULTANDCONTINUINGEDUCATION(BOCES1YORKTOWN).pdf);

<http://rdc.ab.ca/sites/default/files/uploads/documents/1833/program-coordinator-con-ed-10.pdf>;

<https://www.zizzers.org/cms/lib2/MO01001590/Centricity/Domain/266/Adult%20Coordinator.%20Assist.%20Director%20SCCC.pdf>;

<https://nationalcareersservice.direct.gov.uk/job-profiles/community-education-coordinator>;

[https://www.scoe.net/perscom/Documents/management/coordinator\\_adult\\_education.pdf](https://www.scoe.net/perscom/Documents/management/coordinator_adult_education.pdf);

<http://www.lit.ie/Careers/Job%20Profiles/Teacher,%20adult%20education.pdf>;

8. Formalaus išsilavinimo ir patirties reikalavimai - tam tikros srities (jei darbas specializuotas) bakalauro ar magistro diplomai; kelerių metų panašaus pobūdžio darbo patirtis; rekomendacijos;

9. Nustatomos savaitinės darbo valandos (vidurkis 35-40 valandų), įskaitant ir vakarus bei savaitgalius (jei toks poreikis yra);

10. Nurodomas atlyginimas *nuo... iki...*priklausomai nuo turimos kompetencijos ir patirties;

11. Nurodomos tolimesnės karjeros galimybės.

Šis apibendrinantis sąrašas pateiktas trejopu tikslu. *Pirma*, siekiant pailiuoti, kaip suprantamos suaugusiųjų švietimo koordinatoriaus funkcijos ir/ar pareigybės. *Antra*, atkreipti dėmesį į šių pareigų ir/ar funkcijų svarbą. Akivaizdu, kad šis darbas iš tikrųjų vertinamas. Aukšti reikalavimai liudija apie didelį dėmesį suaugusiųjų švietimui. Jie taip pat yra puiki kandidatų savęs įvertinimo priemonė – aiškus turimų ir tobulintinų/įgytinų kompetencijų sąrašas. Ir *trečia*, pasiūlyti išsikelti bent minimalius reikalavimus neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi koordinatoriaus pareigoms užimti (neužmirštant ir dviejų paskutiniųjų punktų). Tai būtų konkretus žingsnis ir aiškus ženklas, kad koordinatoriaus darbas yra lygiai taip pat svarbus, kaip ir kitų savivaldybės švietimo specialistų, turinčių apibrėžtas pareigybes bei atsakomybes.

Šiuo metu vyraujanti praktika priskirti koordinavimo funkcijos (dažnai be papildomo atlygio ir laiko darbui atlikti) tikrai gali apsiriboti tik *derinimu*, bet ne visu tuo, ko iš tikrųjų laukiama bei tikimasi iš koordinatoriaus. Todėl būtų labai svarbu apibrėžti, ką apima neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymo(si) koordinatoriaus *funkcijos ir pareigybes*, neužmirštant jas diferencijuoti. Juk *derinti ir rengti, kurti ir jungti* visgi nėra tapačios sąvokos.



### 3. Koks turi būti veiklų planas ?

Veiklų planavimas nėra naujas ir nežinomas dalykas savivaldybėse ir jų švietimo centruose dirbantiems specialistams. Metai iš metų rengiami tos pačios formos ir to paties pobūdžio planai. Tad, rodos, jų parengimas neturėtų kelti problemų. Tačiau būtent šabloniškumas ir mechaninis planavimo procesas kelia daugiausiai nepasitenkinimo. Geriausiu atveju planų rengimas apsiriboja savivaldybėje esančių ir neformaliojo suaugusiųjų švietimo srityje veikiančių organizacijų veiklų įkėlimu į standartinį veiklos aprašą. Blogiausiu – papildytais švietimo centro veiklomis. Geriausias atvejis reiškia, kad koordinavimas suvokiamas kaip įvairių organizacijų veiklų *derinimas*. Blogiausias, kad vis dar manoma, kad suaugusiųjų neformalų švietimą užtenka *organizuoti* vienos institucijos lygmeniu. Tačiau vilties teikia faktas, kad patys koordinatoriai nėra patenkinti nei vienu, nei kitu atveju ir yra savikritiški. Pirmuoju atveju susiduriama su sunkumais surenkant informaciją. Koordinatoriai sulaukia tokio pobūdžio klausimų ir komentarų iš kitų organizacijų: „kam to reikia?“, „kodėl turėtume dalytis savo planais?“, „kodėl turime atsiskaityti už kitų žinybų, fondų remiamas veiklas?“, „mes jau teikiame planus ir ataskaitas kitoms organizacijoms“. Todėl koordinatoriai svarsto, kaip pasiekti, kad informacija būtų dalijamasi geranoriškai. Ir ne tik rengiant veiklos planus. Antruoju atveju planas tampa labai ribotu. Švietimo centrams, šalia pedagogų kvalifikacijos tobulinimo, pedagoginės-psichologinės pagalbos ir kitų „mokyklinių“ planų rengimo, tenka aprėpti ir neformalų suaugusiųjų švietimą. Laiko ir turimų išteklių stoka verčia apsiriboti viena kuria ar keliomis sritimis (pvz.: informaciniu raštingumu, sveikatinimo programomis) ar tiksline grupe (pvz.: TAU veikla). Koordinatoriai atvirai konstatuoja, kad planai yra dirbtiniai, „negyvi“, formalūs, neveiksnūs.

Apžvelgus ir įvertinus visų projekte dalyvavusiųjų savivaldybių neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi veiklos planus belieka koordinatoriams tik pritarti. Nors yra ir visai neblogų pavyzdžių, tačiau visumoje pastebimos tokios bendro pobūdžio tendencijos ir bruožai:

1. Veiklų planas – tai savivaldybės organizacijų, veikiančių ir/ar apimančių neformalų suaugusiųjų švietimą bei tęstinį mokymąsi, metinės veiklos sąvadas;
2. Veiklų planas – tai papildytas ir išplėtotas savivaldybės švietimo centro veiklos planas;
3. Veiklų planas – tai šabloniškos formos ir turinio dokumentas (tikslas ir uždaviniai; priemonės, lėšos ir atsakingi asmenys);

4. Veiklų plano tikslai ir uždaviniai dažnai yra „pasiskolinti“ - automatiškai atkartoja Neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi 2016-2023 metų plėtros programos tikslus ir uždavinius;

5. Veiklų planai dažnai prasilenkia su organizacijos/savivaldybės strateginiais planais/ kryptimis/ vizijomis;

6. Veiklų planai labai retai atsiremia į realių poreikių ir galimybių analizę, tyrimais grįstas prognozes ir tendencijas;

7. Veiklų planuose pasitaiko neatitiktis tarp tikslo ir uždavinių, uždavinių ir priemonių;

8. Ne visos priemonės ir/ar veiklos paremtos finansiniais ištekliais;

9. Ne visos priemonės ir/ar veiklos apibrėžtos laike.

Skaitant atskirų savivaldybių veiklų planus aptinkamos ne tik besikartojančios formos, bet ir turinio formuluotės. Todėl nesunku susipainioti – nebeaišku, kas ir kur vyksta; kuo pasižymi, išsiskiria vienas ar kitas kraštas. Nors būtų galima teigti, kad forma nėra tokia svarbi, tačiau ilgalaikis jos naudojamas nejučia bruka mąstymą į tam tikrus rėmus. Forma tam tikra prasme diktuoja turinį, ir atvirkščiai – turinys formą. Tyrimai rodo, kad patys geriausi planai gimsta iš laisvos kūrybos ir dažnai nėra panašūs į įprastus planus<sup>3</sup>. Tačiau suprantama, kad valstybinės institucijos turi savo tvarkas ir formas. Taigi, laisvesnei kūrybai čia vietos nėra daug. Tačiau prie šio aspekto neverta apsistoti. Net įmantriausia forma ar neįtikėčiausias turinys dar nereiškia, kad planas yra „gyvas“ ir veikiantis. Mokymų metu nagrinėjome įvairių organizacijų planus, pateiktus pačiomis įvairiausiomis formomis ir būdais. Tačiau apie jų „gyvumą“ liudijo kiti dalykai:

1. Aiški sąsaja su organizacijos vizija, prioritetais, strateginiais tikslais ir strateginiu planu;

2. Atlieptis tikslinių grupių/klientų/partnerių/poreikiams, grįstiems akivaizdžiais įrodymais;

3. Dermė su tinklo (jei organizacija tinklinė), savivaldybės, šalies ir tarptautiniais strateginiais dokumentais;

4. Veiklų konkretumas, siektinų rezultatų apibrėžtumas bei adekvatumas laiko ir resursų atžvilgiu.

Iš visų išvardintų punktų, nei vienas nėra aiškiai išreikštas savivaldybių neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi planuose. Dažniausiai pasitaikanti nuoroda į šalies

---

<sup>3</sup> D.R.Evans (1981). The planning of non-formal education. UNESCO. International Institute for Educational Planning

strateginius dokumentus – LR Neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi įstatymą<sup>4</sup> ; LR vietos savivaldos įstatymą<sup>5</sup>; Lietuva 2030<sup>6</sup> ; Švietimo strategiją, 2013-2022<sup>7</sup>; Neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi 2016–2023 metų plėtros programą<sup>8</sup>. Būta pavyzdžių, kuomet į veiklos planą įtraukiamos ir strateginės savivaldybių nuostatos bei tikslai, konstatuojama neformaliojo suaugusiųjų švietimo situacija, ir/ar pateikiama SSSG analizė<sup>9</sup>, tačiau veiksmų planuose jos tarsi išstipsta. Pavyzdžiui, rašoma, kad mažėja darbingo ir didėja senyvo amžiaus žmonių skaičius, tačiau veiksmų plane nesimato, kaip žadama reaguoti į šias problemas. Arba teigiama, kad yra nemažai darbingo amžiaus žmonių, jaunimo, tačiau dauguma veiklų skiriama TAU nariams. Yra taip pat pavyzdžių, kai neformalusis suaugusiųjų švietimas savivaldybės strateginiuose dokumentuose tapatinamas su mokinių neformaliojo švietimu ar profesiniu mokymu. O kartais jis traktuojamas tik kaip sveikatinimo ir/ar rekreacijos bei kultūrinės veiklos. Tokiais atvejais koordinatoriai patenka į keblią padėtį – nebeturi kuo grįsti savo veiklos planų, o tuo pačiu netenka ir palaikymo savo planui. Šie paminėti pavyzdžiai pagrįstai kelia klausimą – „kas yra plano sudarytojai ir šeiminkai?“. Atsakymą pateikia patys koordinatoriai – jie patys yra plano sudarytojai ir šeiminkai. Jei funkcija priskirta organizacijai, yra galimybė tartis ar su švietimo centru ar su savivaldybės skyriaus bendradarbiais. Tačiau jei tai tik dalis pareiginės atsakomybės, dažnai yra vienas (-a) pats (-i) kūrėjas (-a), sudarytojas (-a), įgyvendintojas (-a) ir vertintojas (-a). Todėl dažnai koordinatoriai jaučiasi vieniši ir bejėgiai naujojo įstatymo, plėtros programos, plano įgyvendinimo ir užgriuvusios pareiginės atsakomybės akivaizdoje. „Niekam daugiau tai nerūpi“ – konstatuojama reali situacija dažnoje savivaldybėje. Iš tiesų, jei nėra daugiau bendrasavininkų, tuomet veiklos planas pasmerktas likti „popieriniu“, „formaliu“, „neveiksniu“, „sustingusiu“. Tačiau situacija iš dramatiškos ir/sudėtingos galėtų virsti labiau viltinga, jei pagrindiniu plano sudarymo orientyru būtų pasirinktas antrasis „gyvojo“ plano

---

<sup>4</sup> LR Neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi įstatymo 8 straipsnio 2 dalis (<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.CE3B174CA7E6yLcXICpKBz>)

<sup>5</sup> LR vietos savivaldos įstatymo 16 straipsnis ([https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D0CD0966D67F/TAIS\\_474775](https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D0CD0966D67F/TAIS_474775))

<sup>6</sup> „Vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių visuomenės vystymosi procesus, yra gerai išvystyta ir sėkmingai veikianti mokymosi visą gyvenimą sistema. Pagal asmenų dalyvavimą mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo procesuose užimame tik 20 vietą ES. Tai aiškiai rodo poreikį kurti mokymosi visą gyvenimą sistemą (Lietuva 2030, p. 20; <http://ukmin.lrv.lt/uploads/ukmin/documents/files/2030.pdf>)

<sup>7</sup> Skatinti mokymosi visą gyvenimą įvairovę pagal ūkio ir visuomenės poreikį ir veiklų tęstinumo potencialą ir kurti lanksčią prieinamumo sistemą, užtikrinti mokymo kokybę, stiprinti kultūros įstaigų, verslo galimybes dalyvauti mokymosi visą gyvenimą procese (Švietimo strategija, 2013-2022, 4 tikslas -sukurti paskatų ir vienodų sąlygų mokytis visą gyvenimą sistemą; p. 40-42; [http://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/02/Valstybine-svietimo-strategija-2013-2020\\_svietstrat.pdf](http://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/02/Valstybine-svietimo-strategija-2013-2020_svietstrat.pdf))

<sup>8</sup> Sukurti ir išplėtoti neformalųjį suaugusiųjų švietimą ir tęstinį mokymąsi laiduojančią ir prieinamą, socialiai teisingą švietimo sistemą, atitinkančią atviroje pilietinėje visuomenėje darbo rinkoje veikiančio asmens ir visuomenės poreikius ( Neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi 2016–2023 metų plėtros programa, p.3; <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/3a34e780007811e6b9699b2946305ca6>)

<sup>9</sup> Stipriųjų ir silpnųjų pusių, grėsmių ir galimybių analizė

punktas. T. y., atlieptis tikslinių grupių/klientų/ partnerių/ poreikiams, grįšties akivaizdžiais įrodymais. Todėl verta atskirai apsvarstyti klausimą „Kam reikalingas veiklos planas“?

#### **4. Kam reikalingas veiklos planas?**

Savo esme toks klausimas nėra nei keistas, nei priešiška nuteikiantis. Įvairiose mokslininkų bei praktikų diskusijose ir publikacijose šis klausimas jau seniai keliamas<sup>10</sup>. Iš vienos pusės, valstybinis ir/ar institucinis planavimas suteikia suaugusiųjų neformaliajam švietimui „svorio“ – pripažinimo, matomumo ir reikšmingumo. Signalizuoja tam tikrą valstybinį įsipareigojimą – kryptingai planuoti, organizuoti ir įgyvendinti, stebėti ir teikti pagalbą, koordinuoti ir vertinti. Centralizuotas arba sutelktas planavimas (jei atliekamas tinkamai) padeda efektyviau planuoti ir išnaudoti resursus. Tačiau toks planavimas turi ir daug trūkumų – yra labai hierarchizuotas, biurokratinis, užimantis daug laiko ir nelankstus. Decentralizuotas požiūris reiškia tikslaus ir nekintančio plano atsisakymą. Jo šalininkai teigia, kad neformalusis švietimas turi operatyviai reaguoti į išskylančias problemas ir nedelsiant jas spręsti; atliepti besikeičiančius tikslinių grupių poreikius ir lanksčiai modeliuoti veiklas; greitai orientuotis dinamiškoje kaitoje – atsisakyti neveikiančių ar nepasiteisinusių sprendimų, ryžtis rizikingiems žingsniams. Lankstumas ir greita reakcija, atviras ir nebiurokratinis santykis – štai šie aspektai liudija kūrybiško planavimo naudai. Taip veiklas įgyvendina nedidelės visuomeninės organizacijos, bendruomenių centrai, iniciatyvinės grupės, sambūriai, nedidelės asociacijos ar kitos neformalios grupės. Tačiau tokia veikla vargiai įsivaizduojama valstybiniame sektoriuje, didelėse organizacijose.

Centralizuoto plano trūkumai iškilo ir koordinatorių veiklos pristatyme - ilgi derinimai ir keliapakopės sprendimų priėmimo procedūros; nepamatuotai greiti, nerūpestingi bei atsainūs veiksmai; pasirėmimas turima po ranka, bet ne visada aktualia informacija; ir t.t. Todėl šalia klausimo „koks turi būti veiklos planas?“ kartais nuskambėdavo ir kitas – „kam (ir ar) reikalingas veiklos planas?“ Šiais klausimais neeliminuojamas žodis „planas“. Jais akcentuojami klausiamieji žodžiai „koks?“, „kam?“ ir „ar?“.

Pradedant nuo paskutiniojo „ar?“, reiktų pasakyti, kad nei vienu atveju nebuvo kategoriškai pasisakyta prieš planavimo procesą ar patį planą. Juo buvo keliamas klausimas, ar toks planas, koks yra šiuo metu, apskritai yra reikalingas. Visų mokymų metu neatsirado nei vieno (-os) entuziastingai pasisakančio (-ios) už esamą planą. Greičiau atvirkščiai – iškeliami trūkumai, konstatuojami neatitikimai, ar su tikru poreikiu prasilenkiančios veiklos.

---

<sup>10</sup> D.R.Evans (1981). The planning of non-formal education. UNESCO. International Institute for Educational Planning. <http://unesdoc.unesco.org/images/0007/000767/076764eo.pdf>

Klausimas „kam“ yra įdomesnis, nes yra nevienareikšmis ir suponuoja įvairius atsakymų variantus. Pirmoji „kam“ reikšmė – „koku tikslu“. Atsakymas surandamas nesunkiai. Veiklos planas rengiamas tam, kad būtų galima: a) *atliepti* įvairių tikslinių grupių (pavienių asmenų, grupių ir organizacijų) *poreikius*; b) efektyviai paskirstyti ir panaudoti išteklius (laiko, techninius, finansinius ir žmogiškuosius) *poreikių patenkinimui*; c) tikslingai ir kryptingai *tenkinti poreikius*; d) stebėti ir vertinti *poreikių tenkinimo* efektyvumą, naudą ir poveikį. Raktinis žodis yra „poreikiai“. Koordinatoriai jo svarbą supranta, tačiau kalia klausimus: „kaip sužinoti, ko iš tikrųjų reikia?“, „kaip suprasti, ko reikia atskiroms grupėms, asmenims?“; „kaip išgryninti poreikius?“; „kaip pasiekti nesimokančius ir suprasti, kokie jų poreikiai?“ Tokie klausimai skambėjo visų susitikimų metu. Galima būtų sakyti, kad į juos jau turėtų būti atsakyta plačios apimties strateginiuose savivaldybių dokumentuose. Tačiau atsakyta tik iš dalies. Tarp gausybės statistinių duomenų, reikalingumo pagrindimų, efektyvumo įrodymų pasimeta *konkretaus asmens*, žmonių grupių, gyvenančių ir dirbančių *konkrečioje vietovėje*, mokymosi (ir ne tik) poreikiai. Nei skaičiai, nei procentai aiškiai neparodo, ko iš tikrųjų reikia ir nepasako, kodėl ir kur link reikia judėti. Jie tik konstatuoja situaciją, padėtį – pateikia labai apibendrinto pobūdžio vaizdą, kuriame matosi bendri kontūrai. Todėl šie duomenys yra tik užuomina ir gairės konkretesniems bei gilesniems tyrinėjimams. Būta puikių, suaugusiųjų poreikių tyrinėjimo pavyzdžių – anketų, studentų atliekamų apklausų, neformalių pokalbių su pavieniais asmenimis ir/ar organizacijomis, gilesnės turimų dokumentų analizės. Visi jie liudija supratimą, kad aktualūs poreikiai išryškėja tik prisiartinus prie konkretaus asmens ir pasiteiravus, ko jam ar jai reikia, trūksta, norisi. Taigi, užsakymą veiklų planui iš esmės formuoja gerai pažinti ir išnagrinėti poreikiai. Tačiau reikia neužmiršti, kad jie yra kintantys laike ir erdvėje. Todėl neužtenka remtis vien kadaise turėtomis žiniomis ir surinkta informacija. Poreikių tyrinėjimai turi būti atnaujinami, patikrinami, peržvelgiami, siekiant įsitinkinti, tai, kas daroma vis dar yra aktualu.

Antroji „kam“ reikšmė – „kuriems žmonėms ir/ar žmonių grupėms“. Tai opus savininkiškumo klausimas, kuris jau buvo iškeltas anksčiau. Mokymų metu buvo apie tai buvo daug diskutuota. Visiškai akivaizdu, kad vienas žmogus, koks stiprus, energingas ir entuziastingas bebūtų, negali prisiimti visos atsakomybės ir darbų. Kiek smagesnė situacija kai koordinavimo darbai priskiriami organizacijai. Tada, net jei švietimo centre su suaugusiųjų švietimu dirba vienas žmogus, yra su kuo pasitarti ir dalytis atsakomybe. Tačiau ir to nepakanka. Turi rasti didesnę grupę, kuriai rūpėtų *savų žmonių* švietimas ir mokymasis. Grįžtant prie koordinatoriaus pareigybių, vertėtų prisiminti, kad koordinavimas reiškia „derinimą“ – poreikių, interesų, veiklų. Todėl koordinatoriaus vienas iš pirmiausių darbų turėtų būti ne tik suaugusiųjų besimokančiųjų poreikių, bet ir kitų, šiame lauke veikiančių,

tikslinių grupių intereso nustatymas bei derinimas. Veiklos planuose jis dažniausiai atsispindi neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi paslaugų teikėjų įvardijimu, surašymu ir tam tikrų veiklų jiems priskyrimu. Kai kuriais atvejais pateikiama kiek platesnė analizė, apibūdinant jų veiklų sritis, tikslines grupes, įgyvendinamas programas. Tokia informacija yra svarbi, tačiau nedaug ką sakanti apie jų įsipareigojimą bendram planui – kiek jie buvo/yra įsitraukę į jo rengimą (ir ar buvo)?; ar teikė (-ia) savo siūlymus?; ar gautas visų pritarimas? Nedaug būta tokių pavyzdžių. Tik kai kuriose savivaldybėse koordinatoriai turi realiai veikiančias ir pagalbą teikiančias Tarybas. Bendradarbiavimas su kitomis, neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi organizacijomis, vyksta jei ne vangiai, tai nereguliariai – priešokiais, dažniausiai tam tikro projekto rėmuose. Mokymų metu išaiškėjo, kad suinteresuotųjų šalių identifikavimas, analizė bei valdymas vyksta tik asmeninės koordinatorių iniciatyvos/pažinčių ir/ar ilgametės bendradarbiavimo patirties su tam tikromis organizacijomis dėka. Dalydamiesi patirtimi ir pasakodami apie įgyvendinamas veiklas, koordinatoriai atrasdavo savo pačių neišnaudotas galimybes – kaip į neformaliojo suaugusiųjų švietimo veiklas įtraukti dar neįsitraukusius – vyresniųjų klasių mokinius, verslo atstovus, nevyriausybinės organizacijas. Tapdavo akivaizdu, kad turima partnerystė toli gražu tai neapima visų, tame pačiame lauke veikiančių ar norinčių bei galinčių veikti. Tačiau viena yra suprasti, kita yra žinoti, ką reikia konkrečiai daryti, kad ratas prasiplėstų. Tik keletas yra išbandę suinteresuotųjų šalių vertinimo metodikas, nustatę bei pritaikę jų valdymo priemones ir būdus. Todėl apgailestauta, kad tokio pobūdžio mokymuose jie vieni atstovauja savo savivaldybes. Ir kad apskritai, koordinatoriai turi nedaug progų dirbti drauge su skirtingais partneriais.

Taigi, atsakyti į klausimą, „Kam reikalingas veiklos planas?“ nėra įmanoma tol, kol visokeriopai neištyrinėti visų ar bent didesnės dalies poreikiai, neidentifikuotos tikslinių grupių valdymo/derinimo strategijos. Kol tai neatlikta, vargu, ar galima tikėtis veikiančio, „gyvo“ plano.

Apsvarstyti du klausimai suponuoja dalinį atsakymą į trečiąjį – „koks turi būti veiklos planas?“. Jis turi būti *aktualus ir naudingas* savivaldybėje gyvenantiems ir dirbantiems *žmonėms*. Kad taip būtų, reikalingas susitarimas dėl:

1. Bendrų tikslų;
2. Atsakomybės pasidalijimo;
3. Kolegialių sprendimų;
4. Siektinų rezultatų;
5. Bendravimo ir bendradarbiavimo kultūros.

Kitaip tariant, visi dalyvaujantys, susitarimo procese, tampa savotiškais veiklos plano dalininkais. Ar tai įmanoma hierarchizuotoje ir centralizuotoje struktūroje? Tikrai taip. Tai rodo kai kurių savivaldybių darbo patirtis. Tačiau vien suderinto veiklos plano nepakanka. Jis, beje, nėra pirminis darbas, kurį turėtų atlikti savivaldybių koordinatoriai. Pirminis darbas yra prioritetų, strateginių kryptių nusistatymas ir strateginio plano parengimas. Tik po to rengiamas detalus veiklos planas. Tai akivaizdu ir koordinatorių pareigybių aprašuose, pateiktuose užsienio šaltiniuose<sup>11</sup>. Daugeliu atveju pareigybių aprašymas pradedamas nuo tokių užduočių: „vadovauti mokymosi vizijos kūrimui“; „planuoti pokyčius“; „dirbti drauge su tikslinėmis grupėmis nustatant mokymosi tikslus ir uždavinius“; „nustatyti strategines kryptis ir remiantis jomis rengti programas/priemones/veiklas“ ir t.t. Taigi, veiklos planas yra strateginio plano išdava. Vadybos teorija ir praktika pasisako už tai, kad nacionaliniu ir/ar regioniniu lygmeniu dėmesys būtų telkiamas į strateginį planavimą, detalųjį paliekant pavienėms organizacijoms ir projektams. Tokiu būdu atskiriamas sisteminis, programinis ir operatyvinis planavimas. Regioniniame lygmenyje svarbu rasti tinkamą balansą tarp visų trijų, pernelyg nesuskoncentruojant į veiklų planavimą. Savivaldybėse svarbu koordinuoti įvairių institucijų, žinybų kuruojamas neformaliojo švietimo veiklas ir turėti formalias (ar neformalias) patariamąsias tarybas, kurios užtikrintų savalaikį ir nuolatinį keitimąsi informacija, teiktų konsultacijas, paramą ir palaikymą.<sup>12</sup> Taigi, kita atsakymo į trečiąjį klausimą „koks turi būti veiklos planas?“ dalis – *suderintas* su jo įgyvendintojais.

Apibendrinant visa tai, kas čia buvo aptarta, trumpas atsakymas į klausimą „kam?“, būtų toks: *aktualiems suaugusiųjų poreikiams tenkinti ir visiems dirbantiems šioje srityje*. Veiklų planai turi turėti bent kelis dalininkus, priešingu atveju, jie liks formalios funkcijos ar vienasmeniško įpareigojimo atributu.

---

11

[http://www.westchestergov.com/hr/jobspecs/ljs/local/C/COORDINATOROFADULTANDCONTINUINGEDUCATION\(BOCES1YORKTOWN\).pdf](http://www.westchestergov.com/hr/jobspecs/ljs/local/C/COORDINATOROFADULTANDCONTINUINGEDUCATION(BOCES1YORKTOWN).pdf);  
<http://rdc.ab.ca/sites/default/files/uploads/documents/1833/program-coordinator-con-ed-10.pdf>;  
<https://www.zizzers.org/cms/lib2/MO01001590/Centricity/Domain/266/Adult%20Coordinator.%20Assist.%20Director%20SCCC.pdf>;  
<https://nationalcareersservice.direct.gov.uk/job-profiles/community-education-coordinator>;  
[https://www.scoe.net/perscom/Documents/management/coordinator\\_adult\\_education.pdf](https://www.scoe.net/perscom/Documents/management/coordinator_adult_education.pdf);  
<http://www.lit.ie/Careers/Job%20Profiles/Teacher,%20adult%20education.pdf>;

<sup>12</sup> D.R.Evans (1981). The planning of non-formal education. UNESCO. International Institute for Educational Planning

## 5. Veiklos ir / ar strateginis planas?

Strateginis planavimas – tai procesas, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai institucijos misijai vykdyti, numatytiems tikslams ir rezultatams pasiekti, efektyviai panaudojant finansinius, materialius ir žmogiškuosius išteklius. Jo pradžioje išsikeliama paprasti klausimai: kas, kodėl ir kam yra svarbu, kokių turima svarbos įrodymų? Atsakymai į šiuos klausimus glausta forma sugula *veiklų* plane. Tačiau, kaip žinia, pirma viską reikia išsiaiškinti. Tam pasitelkiamas *strateginis* planas. Mokymų metu, bandydami išsiaiškinti kuo skiriasi ir kaip tarpusavyje susiję strateginiai bei veiklų planai, pasitelkėme valties ir irklautojų įvaizdį. Tarkim, X organizacija – tai valtis su puikiais irklautojais ežero viduryje. Visiems reikia sutarti, kada, kaip ir koku būdu pasieks krantą. Irklautojų misija – drauge pasiekti krantą. Bendra vizija – suderintas norimo kranto vaizdinys. Tikslas – per nustatytą laiką saugiai ir sėkmingai pasiekti norimą krantą. Numatomi atskaitos punktai – tarpinės stotelės, padedančios artėti link tikslo. Irklavimo būdas, greitis, operatyvniai veiksmai reaguojant į vėjo kryptį, ežero bangavimą – visa tai numatoma, bet koreguojama eigoje, atsižvilginant į konkrečią situaciją. Perkeliant šį įvaizdį į suaugusiųjų švietimą, būtų galima pasakyti, kad:

1. Strateginis planavimas turi apimti aiškia vizija, kaip įsivaizduojamas neformalus suaugusiųjų švietimas ir tęstinis mokymasis *konkrečioje savivaldybėje/organizacijoje po konkrečiai apibrėžto laiko;*
2. Strateginis planavimas turi būti paremtas bendru susitarimu, misija – *dėl ko ir kam reikalingas* neformalus suaugusiųjų švietimas ir tęstinis mokymasis *konkrečioje savivaldybėje/organizacijoje;*
3. Strateginis tikslas turi būti *konkretus ir kolegialus rezultatus*, artinančių prie suformuluotos vizijos, *siekis konkrečioje savivaldybėje/organizacijoje;*
4. Būtinai strateginiai *prioritetai, padėsiantys siekti ir vizijos, ir tikslo konkrečioje savivaldybėje/organizacijoje;*
5. Veiklos planai *detalizuoja strateginių tikslų ir prioritetų įgyvendinimą* laiko, apimties, kokybės ir atsakomybių atžvilgiu;
6. *Veiklos planai nuolat peržiūrimi*, pertvarkomi ir tobulinami, jei neatitinka ar nutolsta nuo bendros strategijos.

Organizacijų valdymo teorija ir geroji praktika teigia, kad veiklos planas be strategijos yra kaip valtis be krypties, irklautojai be kranto vizijos. Strateginis planas be detalizuoto veiklų plano, kaip entuziastingas ir aktyvus yrimasis norimo kranto link be aiškaus susitarimo kaip, koku būdu, pastangomis jis bus pasiektas.



Strateginio ir veiklos plano išskyrimas mokymų metu įnešė šokią tokią sumaištį - „tai kokį planą mes turime daryti?“, „mūsų planas strateginis ar veiklos?“, „kas atsakingas už vieną, o kas atsakingas už kitą planą?“. Kalbant ir diskutuojant, paaiškėjo, kad į strateginio planavimo procesus neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi koordinatoriai įtraukiami tik išimtiniais atvejais. Kuomet koordinatoriumi yra paskirstas savivaldybės administracijos tarnautojas ir/arba esant kolegiškesniems santykiams bei šiuolaikiškai bendradarbiavimo kultūrai. Didžioji dauguma neturi galimybės išreikšti nuomonės ir prisidėti prie strateginių procesų inicijavimo. Situacija nėra nei labai neįprasta, nei stebinanti. Formaliai žiūrint, strateginiai dalykai priklauso aukščiausiosios, o veiklos – žemesnės kategorijos darbuotojų kontrolei. Tačiau turint galvoje, kad dauguma savivaldybių nėra didelės, stokoja dirbančiųjų (o dar labiau – mąstančiųjų ir įsipareigojančių), formalios tvarkos turėtų būti peržiūrimos. Žinodami, suprasdami ir dalyvaudami strateginiuose procesuose, koordinatoriai galėtų ne tik efektyviau rengti veiklos planus, bet ir lengviau į jų rengimą įtraukti kitus. Atvirumas ir kolegialumas padėtų ir pačiai savivaldybės administracijai greičiau ir sėkmingiau siekti strateginių tikslų.

Peržiūrint koordinatorių pateiktus įvairaus laikotarpio veiklų planus, sunku pasakyti, ar jie yra „veiklos“ ar „strateginiai“. Didžiuma jų turi ir vieno, ir kito bruožų, kuriuos dabar aptarsime iš eilės.

*Laikas.* Vadinamųjų veiklos ar veiksmų planų laikas įvairuoja nuo vienerių iki aštuonerių metų laikotarpio. Dauguma planų yra sukurta vieneriems, dvejiems metams. Šiuo aspektu jie galėtų vadintis veiklos planais. Tačiau penkerių ar net aštuonerių metų laikotarpis tarytum duoda nuorodą į strateginį planą.

*Išorės veiksnių, tendencijų, aplinkos įvertinimas.* Kai kurie veiklos planai prasideda nuo aplinkos analizės – situacijos, savo galimybių įvertinimo, neformaliojo suaugusiųjų švietimo organizacijų pristatymo ir apibūdinimo. Šiuo aspektu jie panašūs į strateginius planus, kuriems būdinga paaiškinti, kuo grįstas krypties, prioritetų pasirinkimas. Veiklos planai sudaromi jau įvertinus visus šiuos aspektus, ir dar kartą jų neaptarinėja.

*Veiksmų detalumas.* Vieni planai yra pakankamai detalūs – numatomos konkrečios veiklos ir jų įgyvendinimo laikotarpis, atsakingi asmenys, finansai. Kiti apsiriboja tik uždavinių formulavimu, pagrindinių priemonių ir jos įgyvendintojų įvardijimu. Detalumo lygmuo nusako plano pobūdį – strateginiams planams, skirtingai nuo veiklos, nėra būdinga smulkintis ir tiksliai nurodyti, kas, kada ir kaip.

*Dermė su kitais dokumentais.* Dauguma veiklos planų prasideda nuo preambulės, kurioje įvardijami pagrindiniai strateginiai dokumentai – LR Neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi įstatymas; LR vietos savivaldos įstatymas; Lietuva 2030;

Švietimo strategija, 2013–2022; Neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi 2016–2023 metų plėtros programa, savivaldybės strateginis planas. Tačiau yra ir tokių, kuriuose tiesiai einama prie tikslo ir uždavinių formulavimo. Tiek strateginiai, tiek veiklos planai derinami su aukštesnio lygmens dokumentais. Nuorodos į nacionalinio lygmens dokumentus signalizuotų apie strateginį planą, o rėmimasis savivaldybės ir/ar organizacijos strateginiu planu – į veiklos planą. Veiklos planas galėtų apsiriboti konkrečių strateginių tikslų/krypčių detalizavimu be įžanginės dalies.

*Rezultatai.* Nei viename plane nebuvo aptikta konkrečių rezultatų įvardijimo. Veiklų planai kuriami ne tik detalizuoti tikslo pasiekimo kelią, bet ir pasakyti, kas tikėtina laukia to kelio gale – koks konkretus rezultatas bus pasiektas. Strateginiai planai numato strateginių krypčių ir/ar prioritetų įgyvendinimo indikatorius – kas liudys apie jų pasiekimo sėkmę.

Taigi, vienareikšmiško atsakymo, kokius planus kuria neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi koordinatoriai nėra. Jei laikomės požiūrio, kad pavadinimas apsprendžia turinį, tuomet tai veiklos planai. Tačiau jei žiūrime į turinį ir analizuojame jį pagal įprastas strateginio ir veiklos plano dedamąsias, tai galėtų būti ir viena, ir kita. Tačiau nėra. Nes strateginiam planui trūksta krypties, prioritetų (lokalių!), ilgesnio laiko (jei tik vieneri ar dveji metai) ir sėkmės indikatorių. Veiklos planui trūksta detalumo ir rezultatų.

Diskutuojant šiais klausimais, koordinatoriai sutiko, kad pirma būtina sukurti strateginį planą ir dėl jo susitarti su savivaldybės administracija, partneriais, neformaliojo švietimo organizacijomis, veikiančiomis regione. O tik paskui kurti veiklų planą drauge su jį įgyvendinančiomis ir už jį atsakingomis pusėmis.

Strateginis planas reikalingas dėl bendros vizijos, prioritetų išgryninimo ir jų įgyvendinimo kontrolės aukštesniu lygiu. Savivaldybės administracijai ir kitoms suinteresuotoms pusėms, tiesiogiai neįsitraukusioms į veiklas, nėra ko kontroliuoti detaliųjų veiklos planų. Jos neturi tam laiko (o kartais ir profesinės kompetencijos) ir poreikio.

Tiesiogiai dalyvaujantiems neformaliojo suaugusiųjų švietimo veiklose atvirkščiai – turėtų būti privaloma juos kurti, aptarti ir kontroliuoti. Jei veiklų kontroliavimas vyksta aukštesniajame lygmenyje, tada kyla klausimas dėl galimybės jas keisti atsižvelgiant į kintančius poreikius ir situaciją, apribojamas didesnis tikslinių grupių įsitraukimas. Tačiau jei strateginis planavimas vyksta tik žemesniame – koordinavimo lygmenyje, kyla klausimas ir dėl strategijos patvirtinimo, ir dėl veiklų palaikymo aukštesniu lygmeniu.

Taip pat buvo iškeltas klausimas, ar reikia daryti atskirą veiklos planą, ar jis gali būti organizacijos, kuriai priskirta koordinavimo funkcija, metinio plano dalis. Iš esmės, taip ir turėtų būti, kai nekuriama nauja institucija. Tačiau tokiu atveju būtinas viešai apsvarstytas ir savivaldybės administracijos (Tarybos) patvirtintas strateginis planas. Organizacija, kuriai

priskiriamas neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi koordinavimas, turėtų savo strateginiame plane nusimatyti atskirą prioritetinę veiklos kryptį.

Šie aptarti aspektai suponuoja atsakymą į klausimą „veiklos ir/ar strateginis planas?“. Paliekamas tik jungtukas „ir“. Nors buvo pasisakančiųjų, kad užtektų savivaldybės lygmeniu suderinti tik strateginį planą, o veiklos planas galėtų likti organizacijos viduje. Tačiau tai nesunkiai įgyvendinami vadybiniai sprendimai. Svarbu, kad jie būtų atliekami laikantis filosofijos, kad viskas turi turėti prasmę ir konkrečią naudą žmonėms, įtraukiant juos į organizavimo bei įgyvendinimo procesus.

## VIETOJ IŠVADŲ

Šia apžvalga buvo siekta įvertinti suaugusiųjų neformaliojo švietimo ir tęstinio mokymosi veiklų koordinavimą Lietuvos savivaldybėse analizuojant probleminius klausimus: ką apima neformalusis suaugusiųjų švietimas?; kokios koordinatoriaus pareigos ir atsakomybės?; koks turi būti veiklos planas?; koks jo santykis su strateginiu planu? Į šiuos klausimus bandoma atsakyti žvelgiant į iš kelių perspektyvų. Pirmiausiai, pasiremiant koordinatorių patirtimi ir klausimais, kylančiais iš konkretaus konteksto. Taip pat ieškant atsakymo neformalųjį švietimą ir tęstinį mokymąsi reglamentuojančiuose dokumentuose, kitų šalių pavyzdžiuose.

Savivaldybių koordinatoriai dirba palankioje terpėje – veikia ilgalaikę neformaliojo suaugusiųjų švietimo patirtį turintys centrai, bibliotekos, muziejai, kitos valstybinės ir nevyriausybinės organizacijos. Koordinatoriai taip pat turi daug neišnaudotų galimybių savo veiklos tobulinimui – kurti Patariamąsias Tarybas, plėsti partnerystę ir drauge su partneriais spręsti aktualias suaugusiųjų besimokančiųjų problemas, įsijungti į savivaldybės strateginio planavimo procesus. Galimybes stiprina naujausi strateginiai nacionaliniai ir municipaliniai dokumentai. Tačiau sklandesniam darbui būtinas didesnis palaikymas – aiškiai apibrėžtos funkcijos ir pareigybės, tam skirtas finansavimas, kolegialus strateginių klausimų sprendimas ir autonomiškas kasdienių reikalų tvarkymas.