

# ŠVIETIMO POLITIKOS FORMAVIMAS IR ĮGYVENDINIMAS: DERMĖS ASPEKTAS

**Aušrinė Gumuliauskienė**  
Šiaulių universitetas, Lietuva

## Santrauka

*Švietimo politikos turinį atspindintys strateginiai švietimo dokumentai aktualizuoja švietimo sistemos ir atskirų švietimo sektorių organizacijų vystymo prioritetus, nuostatas, principus, sutelkia švietimo bendruomenės dėmesį ir pastangas esminiams pokyčiams švietimo srityje, orientuojantis į šalies visuomenės lūkesčius, pasaulio, Europos Sąjungos švietimo politikos bei praktikos ir švietimo būklės vertinimo tendencijas. Švietimo politika, kaip valstybinio sektoriaus prerogatyva, sudedamoji viešosios politikos dalis, glaudžiai susijusi su kitų sričių politikomis, yra įvairiasluoksnė, kontekstuali, remiasi ideologinėmis ir vertybinėmis nuostatomis, sąlyginai apima glaudžiai tarpusavyje susijusius strateginį, vadybinį (taktinį), administracinį (operatyvinės veiklos) lygmenis. Politiniu lygmeniu apibrėžtos švietimo strategijos ir jos įgyvendinimo švietimo praktikoje dermė yra daugiamatė problema.*

*Straipsnyje aktualizuojami švietimo politikos tikslų formavimo ir jų įgyvendinimo švietimo praktikoje prieštaravimai visuomenės transformacijų kontekstuose. Detaliau aptariamos švietimo politikos formavimo sąsajos su globalizacijos procesais, ekonominiais veiksniais, išryškinamas tyrimais grįstos švietimo politikos formavimo ir įgyvendinimo poreikis, teoriškai pagrindžiamas integruotos švietimo organizacijų vystymo strategijos reikšmingumas, įgyvendinant švietimo politiką organizacijų lygmeniu.*

**Pagrindiniai žodžiai:** švietimo politika, švietimo politikos formavimo ir įgyvendinimo dermė, integruota vystymo strategija, švietimo politikos įgyvendinimo kokybė, sistemiskumas.

## Įvadas

Švietimo tikslų įgyvendinimas yra švietimo politikos problemiškumo esmė (Želvy, 1998), susijusi su adekvačiais ir veiksmingais sprendimais visuose švietimo sistemos lygmenyse, jų įgyvendinimo priemonėmis ir būdais, tikintis pasiekti laukiamų rezultatų. Švietimo kokybė yra centrinė ašis, vertinant švietimo politikos veiksmingumą.

Švietimo politikos formavimas ir įgyvendinimas sisteminiu požiūriu yra neatsiejami komponentai. Procesiniu požiūriu tai yra sąmoningi, sisteminiai ir tikslingi procesai, kurie vyksta įvairių kontekstų, specifinių aplinkybių, įtakų, galimybių, apribojimų, reikalavimų, vertinimų realybėje. Švietimo politikos įgyvendinimo formas reglamentuoja normatyviniai dokumentai, kurie įtvirtina efektyvaus valdymo prielaidas ir galimybes paversti strateginius švietimo tikslus socialiai naudingu ir kokybišku rezultatu. Švietimo sistemos valdymo centralizacijos ir decentralizacijos santykio raiška, atspindinti sprendimų priėmimo, įgaliojimų ir atsakomybės už jų įgyvendinimą paskirstymo koncentraciją skirtinguose švietimo sistemos lygmenyse, pokyčių poreikio ir išorinės aplinkos neapibrėžtumo sąlygomis yra aktuali dilema. Tačiau švietimo politikos įgyvendinimo ko-



kybė negali būti tiesiogiai siejama tik su bazinėmis šalies švietimo sistemos aukščiausios ar vidurinės valdymo grandies funkcijomis, hierarchiniu politinių sprendimų vykdymo modeliu ar vidiniu švietimo organizacijų potencialu, atsakomybe ir žemiausios valdymo struktūros vadovų funkcijomis.

Švietimas, patirdamas socialinių, kultūrinių, ekonominių transformacijų iššūkius, jų pasekmes, yra priverstas veikti sparčiai kintančių kontekstų sąlygomis ir modeliuoti naujas, adekvačias veiksmingam savo paskirties įvykdymui strategijas, derančias su nacionaliniais šalies prioritetais ir Europos Sąjungos nuostatomis švietimo klausimais. Tai pasiekti posovietinei, jaunai demokratinei, įvairaus lygmens kompleksinio pobūdžio įtakas ir transformacijas patiriančiai valstybei sudėtinga. Šie procesai nėra paprasti ir galias demokratijos tradicijas turinčioms šalims. Akivaizdu, kad „sparčiai vykstanti pasaulyje globalizacija ir internacionalizacija yra komplikuojama ne vien ekonominių ir politinių barjerų, bet ir aiškių kultūros skirtumų. Šalių mentaliteto, tradicijų, gyvenimo būdo ir socialinių institucijų skirtumai yra gana dideli“ (Diskienė, Marčinskas, 2007). Todėl universalūs, vienodai efektyvūs valdymo ir veiklos būdai tarptautinėje švietimo aplinkoje, į kurios būklės vertinimo tendencijas orientuojasi Lietuva, nėra galimi pirmiausia dėl kultūrinių skirtumų.

Šiandien niekas neabejoja teigiamais šalies švietimo pokyčiais. Lemiamos įtakos jiems turėjo globalizacijos procesai, šalies nepriklausomybės atkūrimas, integracija į ES ir šių procesų nulemtos šalies politinės, ekonominės, technologinės, socialinės, kultūrinės transformacijos. Žinių ekonomikos, kūrybinės visuomenės užuomazgų sąlygomis, švietimo potencialo sklaidai rimtais iššūkiais tapo demografiniai, konkurenciniai veiksniai. Švietimui, kaip paslaugų teikimo sferai, siekiančiai atliepti aukštus kokybės standartus, šiuolaikinius visuomenės, darbo rinkos reikalavimus, nuolat augančius švietimo paslaugų vartotojų ir kitų socialinių grupių poreikius, tenka kaskart intensyviau ieškoti potencialių vidinių ir išorinių galimybių didinti savo veiksmingumą. Kokia nūdienos Lietuvos švietimo paskirtis, kokie esminiai iššūkiai jį veikia, kaip jis šaliai naudingiausiai būdais turėtų atliepti postmodernios visuomenės lūkesčius – tai esminiai klausimai, į kuriuos neturime vienareikšmio atsakymo, formuodami švietimo vystymo strategiją ir projektuodami jos įgyvendinimo taktiką. Skirtingų švietimo interesų ir socialinių grupių išsakoma kritika dėl nepakankamo švietimo unikalumo ir įtakos įvairių postmodernios visuomenės gyvenimo sričių teigiamiems pokyčiams suponuoja poreikį aktualizuoti švietimo politikos formavimo bei įgyvendinimo dermės problemišumą.

**Tyrimo problema.** Švietimo politikos formavimo ir įgyvendinimo procesai yra neatsiejami vienos sistemos elementai. Nepakankama jų dermė veikia strateginių švietimo tikslų įgyvendinimo švietimo praktikoje efektyvumą ir kartu lemia švietimo veiksmingumą kitose visuomenės gyvenimo srityse. Švietimo realybės kontekstualizavimo ir sisteminio požiūrio stoka yra vienas esminių švietimo politikos formavimo trūkumų.

**Tyrimo objektas** – švietimo politikos formavimo ir įgyvendinimo sąsajos.

**Tyrimo tikslas** – pagrįsti visuomenės raidos transformacijų iššūkius švietimui, jo strateginius orientyrus postmodernioje visuomenėje, išryškinti švietimo politikos formavimo bei įgyvendinimo dermės raišką ir aktualizuoti švietimo organizacijų integruotos vystymo strategijos reikšmingumą, įgyvendinant strateginius švietimo tikslus.

**Tyrimo metodologija** grindžiama sistemologine, interpretacine analize.

### **Švietimas, kaip atvira socialinė sistema**

Švietimo politikai ir teoretikai dažnai akcentuoja, kad švietimas, kaip socialinis fenomenas, turi esminę reikšmę visuomenei, jos egzistavimo kokybei ir raidai ateityje. 21 a. švietimui tenka atitikti naują šiuolaikinės postmodernizmo visuomenės kokybinį lygmenį, kurį sąlygoja pokyčių visose gyvenimo srityse intensyvėjimo procesai. Kaip jų pasekmė kinta švietimo realybė ir paskirtis.

Plėtojant Europos kultūrą ir kuriant vientisą švietimo erdvę, kokybiškas švietimas yra ne tik visuomenės prioritetas, bet ir sudėtingas iššūkis Lietuvai, kurioje globalioms tendencijoms susidūrus su posovietine realybe, visuomenės ir švietimo transformacijos įgavo specifines apraiškas. Giluminės visuomenės transformacijos reikalauja esminių sisteminių pokyčių žmogaus ugdyme ir švietime, nes asmens sąveika su aplinka tampa daugiaplanė, naujų ugdymo, švietimo idėjų tenka ieškoti pačioje visuomenės sanklodoje, jos saviorganizacijos būsenose. Visuomenėje stiprėjant socialinės stratifikacijos reiškiniams, vertybių, socialinių-kultūrinių normų transformacijoms, labai svarbu pagrįsti švietimo socialinį, vertybinį kryptingumą ir prasmingumą, koncentruojantis į visuomenės poreikius.

Švietimas visame socialinių sistemų lauke užima ypatingą vietą. Kaip atvira socialinė sistema jis negali egzistuoti be sąveikos su kitomis socialinėmis sistemomis, nuolat patiria jų kompleksinę skirtingo masto ir intensyvumo įtaką. Įtakų lokalizacijos procesai, specifiniuose kontekstuose sukurdami naujas edukacines, kultūrinės, socialines, ekonomines prasmes, aktualizuoja naujų metodologinių požiūrių poreikį, formuojant švietimo politiką, užtikrinant kuo glaudesnes sąsajas su jos realizavimo ir valdymo strategijomis, kitų viešosios politikos sričių strateginiais prioritetais ir išteklių galimybėmis.

Visuomenės transformacijos reikalauja esminių pokyčių švietimo paradigmos „teorija ir praktika“, „švietimo politikos strategija ir taktika“, intensyviau ieškant metodologinio „rako“ edukologijos ir kitų socialinių, humanitarinių mokslų tarpdiscipliniškumo sklaidoje. Imdamiesi daugiasluoksniškai analizuoti švietimo reiškinius, problemas, padarinius, kurie nėra būdingi tik Lietuvai, juos kontekstualizuoti, projektuoti švietimo vystymo perspektyvas, siekiant nacionalinių ir globalinių švietimo raidos tendencijų dermės, švietimo politikai per menkai išnaudoja mokslinį ir prakseologinį potencialą. Todėl švietimo politikos formavimo ir įgyvendinimo procesų ir jų sąsajų vertinimas dažnai esti kontroversiškas skirtingose švietimo interesų ir visuomenės grupėse. Mokslinėmis paieškomis, tyrimais, gerosios šalies ir pasaulio edukacinės patirties analize grįsti sprendimai yra svarbios prielaidos švietimo veiksmingumui ir kokybiniam jo pokyčiams. Aktualu, kad abipusė švietimo ir visuomenės sąveika būtų pripažįstama kaip svarbi metodologinė mokslinių ieškojimų, politinių sprendimų ir švietimo praktikos nuostata.

Daugelis švietimo problemų slypi švietimo politikoje, kuri tradiciškai suprantama kaip švietimo strategijų kūrimas ir įgyvendinimas (Rado, 2003; Želvys, 2009). Pagrindinė pačios švietimo sistemos lygmens politikos įgyvendinimo priemonė yra reforma. Jos



tiksiai reikalauja daugelio suderintų ir subalansuotų veiksmų politiniu ir švietimo praktikos lygmeniu. Šalies švietimo politikos sąsajos su kitų visuomenės sričių (svarbiausia – socialinės, ekonominės, kultūros) pertvarkos strategijomis yra esminė realių ir veiksmingų švietimo ir kitų visuomenės gyvenimo sričių pokyčių prielaida. Šiandien švietimo politikos ir kitų visuomenės sričių pertvarkos strategijų sąsajoms daugiau būdingas deklaratyvus nei realus pobūdis. Kita vertus, realiai švietimas mūsų valstybėje nėra prioritetinga sritis, todėl tikėtis, kad jis turės lemiamą įtaką teigiamiems visų visuomenės gyvenimo sričių pokyčiams, yra perdėm ambicingas siekis ir reikalavimas su visa iš to išplaukiančia socialine atsakomybe.

### **Švietimo politikos ir globalizacijos procesų sąsajos**

Švietimo politika yra esminės nuostatos, išreiškiančios švietimo paskirtį ir prioritetus konkrečiame šalies raidos etape, taip pat ir principai, kuriais turi būti grindžiamos įvairių švietimo sistemos grandžių vystymo strategijos (Jucevičienė, 2001). Atskiros švietimo organizacijos lygmeniu švietimo politika įgyvendinama diegiant švietimo naujoves, jų visumą, kompleksiskai siekiant esminių veiklos kokybės pokyčių.

Vienas iš svarbiausių kaitos iššūkių – globalizacija, esmingai keičianti Lietuvos ekonominį, kultūrinį, socialinį gyvenimą, švietimo sistemą. Postmodernioje žinių ir nepibrėžtumo visuomenėje sudėtinga aprėpti įvairių globalizacijos procesų paveiktą pokyčių mastą, jų skverbimosi į švietimą būdus, intensyvumą ir padarinius. Globalizacijos sąlygojami pokyčiai ir padariniai švietimo sistemoje, kaip sunkiai nuspėjamų ir valdomų procesų sanauja, visada atveria naujas rizikos formas. Tampa akivaizdu, jog „globalizacijos sukeltoms pasekmėms nebūdingas tam tikras bendrumas, kaip kad paprastai manoma“ (Bauman, 2002). „Globalizacija kaip socialinis reiškiny, turintis daugybę veidnių, keičia pasaulio pavidalą ir mūsų pasaulėžiūrą“ (Giddens, 2005). Intensyvi kultūros globalizacija, sukurianti naujus prasmės konstravimo kontekstus, keičia asmens vertybinius santykius su pasauliu ir ypač su nacionaline kultūra (Aramavičiūtė, Martišauskienė, 2009). Globalizacija yra iššūkis tautinėms kultūroms, per ilgą raidos laikotarpį išsiugdžiusioms savo vidinį kodą, pagal kurį priimamas ir akumuliuojamas pasaulinių procesų poveikis. Dabar šis kodas patiria stiprų spaudimą, kurį vis sunkiau atlaikyti. Šiuolaikinės komunikacijos priemonės perduoda Vakarų kultūrą, kurios vertybes priimti ir įvertinti ne visos individų grupės yra pasirengusios (Pruskus, 2005). Švietimui vartotojiškoje visuomenėje tenka sudėtinga misija – puoselėti, ugdyti jaunosios kartos tautinę savimonę, tapatumą, kurių menkėjimas yra akivaizdus.

Kaip globalizacijos procesų pasekmė visuomenės raida tampa vis intensyvesnė ir sunkiai prognozuojama. Geriau susigaudyti dabarties ir ateities prasmėse trukdo kaskart naujos globalizacijos procesų sukeltos realijos, praeityje pagal savo intensyvumą ir mastą, neturinčios identiškų atitikmenų bet įgaunančios „lokalizacijos“ / „glokalizacijos“ pavidalus, kurie apibrėžiami tam tikra erdve, socialinių, ekonominių, kultūrinių, edukacinių ir kitų sąlygų skirtingumu. Tų sąlygų skirtingumo suvokimo ir įvertinimo stoka tampa reikšmingu veiksniu, didinančiu takoskyrą tarp švietimo politikos strateginių orientyrų ir jų įgyvendinimo švietimo realybėje, nes globalizacijos fenomenas švietimo

erdvėje yra kur kas sudėtingesnis, nei dažnai atrodo. Jo prasmių interpretacijose reiškiasi kraštutinės poliarizacijos, fragmentacijos tendencijos. Priešpriešų „čia“ ir „ten“, „arti“– „toli“ ir kt. ribos nyksta, tačiau su tam tikrais padariniais. „Atstumas“, „sienos“, „kultūriniai“, „nacionaliniai“ barjerai, kaip socialiniai reiškiniai, rodo, kad „technologinis laiko ir erdvės atstumų nykimas ne homogenizuoja žmogaus būvį, o veikiau jį poliarizuoja“ (Bauman, 2002). Kas vieniems pranašauja naujas galimybes, kitus pasmerkia beprasmybei, sumaiščiai. „Glokalizacija“ išreiškia nesuardomą „globalizuojančio“ ir „lokalizuojančio“ spaudimo vienybę, todėl formuojasi nauja socialinė, ekonominė, kultūrinė, edukacinė, technologinė hierarchija, vyksta intensyvūs unifikacijos, internacionalizacijos, integracijos procesai, ir nacionalinė švietimo politika turi vis mažiau galių ir galimybių dėl didėjančio išorės procesų spaudimo. Globalizacijos tendencijos, pradžioje labiau apėmusios laisvos rinkos ir laisvo kapitalo judėjimą, ilgainiui vis stipriau lėmė ekonominius ir socialinius, sykiu ir švietimo pokyčius bei procesus šiuolaikiniame pasaulyje.

Anot L. Duoblienės (2010), Lietuvos švietimo politika, 1990 metais startavusi kaip itin atsakingai traktuojanti nacionalinio švietimo tikslus, o sykiu demokratines vertybes (Tautinės mokyklos koncepcija, 1988), ilgainiui pasirodė kaip aiškiai orientuota į tarptautiškumą. Ypač stipriai švietimo sistemą paveikė intensyvios europizacijos procesai Lietuvoje. Europos Sąjungos švietimo erdvė tapo raktine sąvoka, svarstant Lietuvos švietimo raidos tendencijas. Tačiau švietimas pirmiausia plėtojasi remdamasis pačios visuomenės būkle. Jo vieta ir reikšmė gali būti projektuojama, tik atsakant į klausimus, kokioje visuomenėje gyvename ir kokią visuomenę norime matyti. „Nacionalinės švietimo politikos užduotis yra reaguoti į pasaulinius iššūkius ir derintis prie jų, taip pat atsiliiepti į lokalias reikmes, taigi užtikrinti nacionalinius lūkesčius. Švietimo politikai turi mąstyti iš karto keliomis kryptimis: lokalia ir globalia, projektuodami kuriamą visuomenės gerovę, išsilavinimo ir kompetencijų užtikrinimą, visuomenės heterogenizacijos ir homogenizacijos pasekmes. Juolab, kad stiprėja glokalizacijos procesas, kuris turi ne tik pozityvią, bet ir negatyvią reikšmę“ (Duoblienė, 2010).

Aktualizuojant švietimo politikos formavimo ir įgyvendinimo dermės problemškumą, tenka pripažinti, kad daugelis iki šiol diegtų Europos švietimo principų ir procedūrų, susijusių su švietimo kokybės optimizavimu ir kitais procesais, švietimo praktikoje tebėra suvokiami ganėtinai formaliai, skirtinguose jos segmentuose veikia netolygiai. Lietuvai nepavyksta suderinti reprodukuojančios švietimo sistemos su visuomenės, jos demokratizacijos ir rinkos ekonomikos poreikiais. Šiandieninė švietimo sistemos situacija rodo, kaip atskiruose jos sektoriuose įvedami finansavimo ir valdymo principai, artimi vartotojiškos visuomenės modeliams, tikintis, kad vartotojiškieji mechanizmai privers švietimo organizacijas, jų bendruomenes labiau reaguoti į išorės reikalavimus, didinti švietimo efektyvumą, įvairovę, lankstumą, atskaitomybę visuomenei, ne visada duoda pageidaujamą rezultatą. Šie procesai verčia švietimo organizacijas riboti savo galias, stiprinti administravimą, kontrolę, o tai prieštarauja demokratinės visuomenės principams. Nors Europos Sąjunga ragina atkreipti dėmesį į skirtingą šalių visuomeninį, istorinį ir kultūrinį švietimo kontekstą ir švietimo valdymą, kuriame per daug dominuoja valdymas „iš viršaus“, nepakankamai įtraukiami švietimo paslaugų vartotojai, švietimo paslaugų teikėjų bendruomenė ir socialiniai partneriai, „deja, švietimo teoretikai toli



gražu ne visada atsispiria pagundai atsiriboti nuo kitos socialinės įtakos ir užsiimti vien švietimo tobulinimu. Toks dirbtinio atsiribojimo kelias veda į aklavietę: nuo konteksto atsieti švietimo tobulinimo planai yra pasmerkti žlugti. Ši prielaida yra itin aktuali švietimo politikai“ (Želvy, 2009). Autoriaus nuomone, globalios transformacijos, kurių poveikį mes, be abejo, vis labiau patiriame, susiduria su pokomunistine realybe ir atsiranda specifinių, vien tik buvusiam socialistiniam pasauliui būdingų, apraiškų. Todėl analizuojant kontekstą, kuriame vyksta švietimo plėtra, būtina atsižvelgti ne tik į bendrąsias globalizacijos tendencijas, bet ir į specifines jos apraiškas posovietinėje švietimo erdvėje, įsigilinant į vieno ar kito politinio sprendimo ištakas ir vykstančių politinių procesų padarinius, kad netektų abejoti švietimo transformacijų prasmingumu.

Reflektuojant Švietimo ir mokslo ministerijos parengtą Valstybinės švietimo 2012–2022 metų strategijos projektą pasigendama aiškesnių strateginių orientyrų, kur link Lietuvos švietimas turėtų vystytis, kokie yra ir bus jo nacionaliniai išskirtinimai ir prioritetai. „Tai net ne strategija, o greičiau taktika. Nacionalinių strateginių tikslų dar reikėtų ieškoti“ (Būdienė, 2012). Kritinė refleksija aktualizuoja atsakymų į minėtus klausimus paieškas. Tačiau šios paieškos vargu ar gali būti rezultatyvios ir prasmingos, neatsakant į klausimą, koks yra Lietuvos švietimo politikos ideologinis, vertybinis pagrindas. Tenka pripažinti, kad Lietuvos švietimo politikos ideologiniai pagrindai kol kas tebėra tik mokslininkų dėmesio ir svarstymų objektas. Akivaizdžiai stokojama viešosios ir švietimo politikos ir jų ideologijų sąsajų (Duoblienė, 2005, 2010). Aktuali išlieka metodologinių švietimo orientyrų nebuvimo problema (Targamadžė, 2009).

„Stiprėjant globalizacijai Lietuva vis labiau įsitraukia į tarptautinius tinklus, patiria supranacionalinių švietimo galių įtaką, todėl akivaizdžiai juntamas aiškesnės Lietuvos švietimo politikos poreikis, atskiriant tai, kas Lietuvai naudinga, nuo to, kas pražūtinga, nes dviejų dešimtmečių švietimo politikos rezultatai rodo gana skirtingų kryptių sprendimus, labiau imitacinius nei efektyvius, reikalingus Lietuvos ateičiai švietimo politikų veiksmus. Švietimo politikai dažniausiai naudoja tik vieną švietimo politikos funkciją – administravimą, pamiršdami analizę ir ją pagrįstą strategiją. Moralinis įsipareigojimas dirbti valstybei ir jos švietimo labai tapo tik deklaratyviu performansu“ (Duoblienė, Bulajeva, 2009). Vertinant pastarųjų dviejų dešimtmečių Lietuvos švietimo raidą, išsakoma daug kritikos dėl švietimo politikos nukrypimo į chaotišką administravimą, kai švietimo politikai neįvertina socialinės kaitos procesų ir jų kontekstų (Būdienė, 2009). Šiandien tai pripažįsta ne tik mokslininkai, švietimo ekspertai, bet ir valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 m. įgyvendintojai (Valstybinės švietimo švietimo strategijos įgyvendinimas 2003–2012 metais. Medžiaga diskusijoms. 2012).

## **Tyrimais grįstos švietimo politikos formavimo ir įgyvendinimo poreikis**

Švietimo kokybė yra sutartinė samprata, priklausanti nuo ją apibrėžiančių asmenų intencijų ir aplinkybių, reiškianti švietimo tinkamumą, priimtinumą konkrečiu jo raidos laikotarpiu. Formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo koncepcijoje (2008) ji apibrėžiama kaip visuma švietimo savybių, kurios lemia švietimo galimybę tenkinti su juo susijusius lūkesčius ir asmens bei visuomenės poreikius, tinkamą švietimo paskirties, švietimo

sistemos principų ir švietimui keliamų tikslų įgyvendinimą. Švietimo kokybės užtikrinimas / laidavimas yra priemonių, skirtų pageidaujamai (sutartai, nustatyta) švietimo kokybei pasiekti ir švietimo tobulinimui skatinti visuma, taip pat švietimo kokybės stebėsenos, vertinimo, palaikymo, tobulinimo procesas (Švietimo problemos analizė, 2009). Švietimo kokybė kaip sutartinių vertės požymių visuma, rodanti, koku laipsniu, būdais ir priemonėmis yra pasiekti švietimo tikslai, nėra baigtinė ir statiška. Jos samprata yra kontekstuli ir kintanti. „Dėl jos susitariama, ji koreguojama, atsižvelgiant į tam tikru laikotarpiu vyraujančius asmens ir visuomenės poreikius, švietimo misijos sampratą ir švietimui keliamus tikslus“ (Formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo koncepcija, 2008). Susitarimus dėl švietimo kokybės dabarties sąlygomis apsprendžia trys esminės veiksnių grupės: asmens švietimo poreikiai (dabartiniai poreikiai, ateities, artimos ir tolimos, lūkesčiai); Lietuvos visuomenės, valstybės, kultūros poreikiai (dabarties poreikiai, ateities, artimos ir tolimos, lūkesčiai), visuomenės ir valstybės tikslai ir raidos kryptys; Europos, pasaulio švietimo raidos dabartinės tendencijos ir ateities iššūkiai. Pirmosioms dviem veiksnių grupėms visuomet atliepia valstybės švietimo sistemos tikslai. Todėl švietimo kokybės rodiklių sistema ir susitarimai dėl švietimo kokybės orientuojami į tokius Lietuvos švietimo sistemos tikslus: vertybių, kompetencijų, socialinius asmens bei kultūros visuomenės, valstybės atžvilgiu. Trečioji veiksnių grupė suponuoja būtinybę Lietuvos švietimo kokybės susitarimus ir švietimo kokybės rodiklių sistemą orientuoti į Europos Komisijos struktūrų suformuluotus strateginius uždavinius ir Europos švietimo kokybės iššūkius (Nacionalinės monitoringo sistemos švietimo kokybės rodiklių poreikio tyrimas. Lyginamoji analizė. LR ŠMM ministro 2008-11-24 d. Įsak. Nr. ISAK-3219). Švietimo kokybės vertinimas yra viso švietimo ar dėmenų ir jų ryšių tyrimas, siekiant nustatyti, kiek vertinami objektai atitinka kokybės sampratą ir (arba) kokybės reikalavimus. Švietimo stebėseną yra nuolatinis švietimo būklės ir kaitos analizavimas, vertinimas, prognozavimas, taip pat tam reikalingų duomenų rinkimas. Švietimo ir mokslo stebėsenos paskirtis – sudaryti sąlygas visiems švietimo ir mokslo valdymo subjektams priimti pagrįstus sprendimus ir vykdyti švietimo bei mokslo kokybę laiduojantį valdymą, taip pat informuoti visuomenę apie švietimo ir mokslo būklę (Valstybės švietimo ir mokslo stebėsenos tvarkos aprašas, LR švietimo ir mokslo ministro 2012 m. rugpjūčio 14 d. Įsakymas Nr. V-1201). Švietimo stebėsenos objektas yra švietimo būklė. Švietimas stebimas funkcionavimo (švietimo kontekstas, indėlis į švietimą, švietimo procesai, rezultatai, poveikis ir pasekmės), švietimo rūšių ir programų (formalusis, neformalusis švietimas, švietimo programos, savišvieta, švietimo pagalba), švietimo lygmenų (pagal Lietuvos ir tarptautines švietimo klasifikacijas), švietimo valdymo lygmenų (valstybės, savivaldybės ir institucinio), kitais teisės aktų nustatytais teminiais ir analitiniais aspektais. Valstybės švietimo stebėsenos rodikliai suskirstyti grupėmis pagal tai, kurį švietimo sistemos komponentą apibūdina: švietimo kontekstą, aprūpinimą ir organizavimą, personalą, mokinius ir studentus, dalyvavimą švietime, mokymo ir mokymosi procesus, mokymosi rezultatus, švietimo pasekmes ar švietimo sistemos stebėjimą (metarodikliai). Švietimo konteksto rodikliai parodo išorines sąlygas ir reikmes, turinčias įtakos švietimui: demografinę, sociokultūrinę situaciją, ne švietimo institucijų indėlį sudarant sąlygas švietimui, mokymuisi ir kt. Sukūrus centralizuotai valdomas



duomenų bazes susiejančias informacines sistemas, švietimo stebėseną tampa visa apimančia sistema. Švietimo stebėsenos samprata apima ne tik statistinių duomenų rinkimą ir analizę, bet ir valdymui skirtus švietimo būklės tyrimus. Švietimo būklės tyrimų rezultatai suteikia svarios informacijos, reikalingos numatyti ir plėtoti strategines švietimo reformos kryptis. Šie tyrimai, jų duomenys, išvados ir rekomendacijos naudojami planuojant veiklą ir priimant sprendimus, tikslinant švietimo prioritetus, analizuojant esamą situaciją (Švietimo būklės apžvalga, 2008). Taip švietimo stebėseną yra pajėgi teikti daugiau, kompleksinės, sisteminės, nuodugnesnės ir patikimesnės informacijos apie švietimo būklę. Švietimo stebėsenos rodikliai (kiekybinis dydis arba kokybinis požymis) glaustai atskleidžia švietimo sistemos būklę ir kaitos visumą, švietimo veiksmingumą. Strateginiu (politiniu) aspektu tai svari informacija apie sąlygas, stabilumą, pokyčius švietimo sistemoje, atskirose jos funkcionavimo srityse. Švietimo rodiklių analizės pagrindu galima spręsti, koku laipsniu yra pasiekti švietimo tikslai valstybės, regiono, švietimo institucijų lygmenimis, kaip jų siekiama, kokie yra skirtumai ir nukrypimai, nulemti socialinių, ekonominių, kultūrinių, demografinių, geografinių, technologinių ir kt. veiksmų, koks yra švietimo sistemos ar atskirų jos sričių veiksmingumas, sąsajos su kitomis visuomenės raidos sritimis, raidos tendencijos tarptautiniu mastu ir kt.

Natūralu, kad skirtingos visuomenės ir švietimo interesų grupės, o ypač viešosios politikos atstovai ir švietimo politikai, remdamiesi švietimo rodikliais, skirtingai interpretuoja ir vertina Lietuvos švietimo sistemos būklę. Dažnu atveju priklausomai nuo užimamos pozicijos valdymo sistemoje politikai ir švietimo politikai kiekybinius švietimo būklės rodiklius vertina kardinaliai priešingai; vieni – kaip sėkmingos kaitos rezultatus, šiandieninę švietimo sistemą apibūdinami kaip „einančią visuomeninių procesų priekyje“, „aplenkusią ES būklę 15 metų į priekį; dar 2005 m. pasiekusią ES tik 2020 metams numatytą lygį“, kiti – kaip neišvengiamą poreikį „reformuoti švietimo reformą“. Natūralu, kad paviršutiniškas švietimo kaitos procesų ir būklės vertinimas, manipuliuojant kiekybiniais rodikliais, susilaukia kritikos. Švietimo kaitos vertinimas dėl giluminės, kompleksinės analizės stokos, pasak R. Želvio (2009), neretai primena „puikavimosi paviršiumi politiką“, labiau orientuojantis į švietimo politikų lūkesčių pateisinimą nei realių švietimo problemų aktualizavimą, ekspertinių jų vertinimą, analizę ir pamatuotus sprendimus. Kita vertus, švietimo politikų vertinimo tendencijas lemia ideologiniai, vertybiniai vertinimo būdų skirtumai. Bet kuriuo atveju nūdienos visuomenės sparčios raidos kontekste reikalingos nuolatinės investicijos į Lietuvos švietimo kokybę, kurių prioritetus, mastą, intensyvumą lemiantys politiniai sprendimai turėtų būti grindžiami nuolatinė švietimo būklės kritine refleksija, kompleksine analize ir ekspertiniais vertinimais. Švietimo būklės, raidos, poveikio / įtakos matavimo instrumentų ir požiūrių yra nemažai, jie vis dažniau taikomi švietimo tyrimų ir stebėsenos procesuose, projektuojant švietimo vystymo strategijas, vertinant socialinės kaitos procesų, jų kontekstų ir kitų visuomenės gyvenimo sričių galimas įtakas, pasekmes. Tik kiekybinė švietimo būklės išraiška visiškai neatskleidžia realios situacijos atskiruose švietimo segmentuose, jų sąsajų ir raidos tolygumų, o rodo bendrąsias švietimo procesų raidos tendencijas atskiruose švietimo sistemos sektoriuose.



Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 m. įgyvendinimo laikotarpiu „pradėta diegti atsakingo valdymo sistema, pagrįsta visų švietimo lygių būklės analizė: sukurta švietimo stebėsenos ir analizės sistema ir švietimo valdymo (ŠVIS) informacinė sistema, švietimo srities politiniai sprendimai pradėti grįsti informacija, gaunama iš tarptautinių ir nacionalinių mokinių pasiekimų tyrimų, švietimo būklės tyrimų, politikos analizės ataskaitų ir kt. (Valstybinės švietimo strategijos įgyvendinimas 2003–2012 metais. Medžiaga diskusijoms, 2012). Vertinant Valstybinės švietimo strategijos kūrimą ir įgyvendinimą iš šių dienų perspektyvos, akivaizdu, kad šiandien turima nepalyginti daugiau duomenų ir kitų informacijos šaltinių, todėl švietimo politikos perspektyvų prognozavimas ir kūrimas gali būti tikslesnis, pagrįstesnis, o jų įgyvendinimas – veiksmingesnis.

### **Švietimo politikos ir šalies ekonominio pajėgumo sąsajos**

Daugelis autorių švietimo būklę ir jos perspektyvas tiesiogiai sieja su ekonominiu šalies pajėgumu, laikydamiesi nuostatos, kad švietimo situacija šalyje daugiausia yra priklausoma nuo susiklosčiusios padėties ekonomikos sektoriuje (Želvyš, 2009). Vertinant švietimo ir šalies ekonominio išsivystymo santykį pagal pasaulio gerovės indekso rodiklių tendencijas, formaliai tiesioginę švietimo ir ekonominio šalies pajėgumo priklausomybę išvelgti sudėtinga dėl rodiklių apskaičiavimo metodikose pasirinkamų kriterijų. 2012 m., pasaulio gerovės indekso (angl. *Global Prosperity Index*) duomenimis, Lietuva tarp 142 šalių buvo 43 vietoje, 2011 metais šaliai teko 44 vieta, 2010 m. – 42, 2009 m. – 40. Aukščiausiai įvertintas švietimas ir išsilavinimas – pagal šį kriterijų Lietuva yra 18 vietoje. Pagal šalies ekonomikos išsivystymą Lietuvai tenka 82 vieta. Nors pagal statistinius duomenis absoliutus švietimui skiriamų lėšų kiekis, ypač įskaitant ES struktūrinių fondų paramą, didėja, procentinė BVP dalis švietimui mažėja. Švietimas realiai iki šiol „nėra prioritetiškai finansuojama sritis“ (Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita. Švietimo reforma. 2008).

Dėl nepakankamų finansinių išteklių švietimas neišnaudojo savo potencialių galimybių kaip strateginis žinių / informacinės visuomenės elementas. Šiuolaikinių informacinių / komunikacinių technologijų plėtra įvairiose švietimo sistemos pakopose laiduoja naujos edukacinės aplinkos su gausybe pasirinkimų kūrimąsi, universalias ir nenutrūkstamas mokymosi galimybes, naujausios informacijos prieinamumą, ugdymo turinio ir technologijų kaitą ir kt., atliepia ne tik edukacinius, bet ir socialinius įvairaus amžiaus grupių besimokančiųjų poreikius.

ES SF parama ir Mokyklų tobulinimo programa (toliau – MPT), kuri yra viena didžiausių Lietuvos valstybės investicijų į švietimo sistemą, turėjo esminės įtakos švietimo infrastruktūros, materialinių išteklių plėtros srityje. 1999 m. Lietuvos respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymu Nr.150 patvirtintos Bendrojo lavinimo švietimo įstaigų tinklo pertvarkymo gairės, kaip politinė strategija kokybiško ir visuotinai prienamą Lietuvos švietimo pertvarkai, tapo „kertiniu akmeniu“, pradedant mokyklų tinklo pertvarką (Juodaitytė, Malinauskienė ir kt., 2012). Mokyklų tobulinimo programos (2002) įgyvendinimas sietinas su mokyklų modernizavimo procesu. Buvo prognozuojama, kad teigiamas programos, kurią sudarė penki pagrindiniai komponentai, poveikis



turėtų apimti visą švietimo sistemą. Daugiausia visuomenėje ir švietimo bei mokslininkų bendruomenėse diskusijų ir kontroversiškų vertinimų susilaukė ketvirtasis MPT programos komponentas – mokyklų tinklo optimizavimas. Mokyklų tinklo pertvarkos / optimizavimo įgyvendinimas švietimo politikos formavimo ir įgyvendinimo dermės aspektu išryškina esmines problemas: švietimo ir socialinės politikos sąsajų nepaisymą; politinių sprendimų „iš viršaus į apačią“ krypties įgalinimą, ignoruojant jų įgyvendinimo kontekstus ir pasekmes; mokyklų tinklo pertvarkos modelio nepagrindimą kompleksine grėsmių, pasekmių ir galimybių analize; tikrųjų šio politinio sprendimo tikslų maskavimą socialiai ir vertybiškai patraukliais strateginiais ketinimais „užtikrinti mokinio gerovę“, „sudaryti lygias galimybes“ ir pan. Tenka pripažinti, kad mokyklų tinklo pertvarkos, taip pat ir aukštojo mokslo sistemos pertvarkos politikoje dominuoja ekonominiai finansiniai prioritetai.

Šalies ekonominis pajėgumas turi ir netiesioginės įtakos švietimui. Pirmiausia ji sietina su „makroekonominiu šalies nuosmikiu, kurio grįžimas į pradines pozicijas yra santykinai lėtas“ (Leonavičius, Rutkienė, 2010). Minėtoji įtaka reiškiasi per svarbiausio asmens socializacijos instituto – šeimos transformacijų pasekmes. Dėl ekonominių priežasčių išaugusi emigracija darė įtaką ne tik šeimos instituto struktūriniais pokyčiams, bet ir aktualizavo tėvų emigraciją patyrusių vaikų ugdymo ir socializacijos poreikius. Didėjant socialinei visuomenės diferenciacijai, padaugėjo socialiai remtinų ir rizikos grupės šeimų, kuriose neužtikrinami vaikų gerovės poreikiai, jų prigimtinės teisės. Mokyklos nelankymas, mokymosi motyvacijos mažėjimas, šeimos ir mokyklos bendradarbiavimo silpnėjimas ir kitos socialinių, ekonominių transformacijų sukeltos problemos neturėtų būti tik pedagogų rūpestis. Efektyvių sąsajų ir atsakomybės pasiskirstymas tarp švietimo, šeimos, socialinės politikos sričių, sprendžiant vaiko gerovės klausimus išlieka švietimui aktuali problema politiniu ir tarpinstituciniu lygmeniu, nepaisant to, kad vaiko socialinio ugdymo profesionalizacijos srityje pasiekta pastebimų teigiamų pokyčių.

Šalies ekonominis vystymasis įvairiais pavidalais atsiliepė ir aukštojo mokslo sektoriui. Formuojant ir įgyvendinant aukštojo mokslo reformą, ekonominiai veiksniai dominuoja prieš deklaruojamus kokybinius ar valdymo pokyčių prioritetus. Ypač tai pasakytina apie aukštųjų mokyklų finansavimo pagal studento „krepšelio“ metodiką įvedimą ir įvairiai švietimo politikų modeliuojamą „aukštųjų mokyklų tinklo optimizavimą / pertvarką“. Deja, „valdymas nekompensuoja resursų stokos“ (Aukštojo mokslo būklės apžvalga, 2005). Akademinio personalo darbo užmokestis, materialinės bazės ir infrastruktūros atnaujinimas aukštojo mokslo sektoriuje išlieka aktualios problemos. Švietimo politikai nuolat pabrėžia ES SF projektų „pridedamąją vertę“ aukštojo mokslo modernizavimui. Nedetalizuojant skaičiais ES SF ir pačių šalies aukštųjų mokyklų indėlio į projektus santykio (suprantama, jis yra ES „nenaudai“), nevertinant to indėlio pasekmių aukštosioms mokykloms, matyt, dėti lygybės ženklą tarp „investicijos“ ir „vertės“ viena-reikšmiškai nebūtų galima. Ekonominė šalies situacija paveikė ir akademinį jaunimą. Nemaža dalis studentų, neįstengdami susimokėti visos studijų kainos, moka ją dalimis pagal galimybes. Ne visi norintys gali studijuoti didžiųjų miestų aukštosiame mokyklose dėl jiems per didelių pragyvenimo išlaidų. Įsipareigojimai bankams dėl situacijos darbo rinkoje finansinių sunkumų turinčius studentus verčia jaustis socialiai nesaugiai. Lietu-

vos universitetuose studijuojantys, o studijų kaštams padengti užsienyje uždarbiaujantys studentai – taip pat šalies ekonominio nuosmukio pasekmė. Tokių studijų kokybė tikrai skiriasi nuo studijuojančiųjų kitomis formomis.

Ekonominės šalies galimybės ne tik lemia švietimo modernizavimo mastą, intensyvumą, bet ir yra pagrindas struktūriniais jo pokyčiams. Švietimo politikos strategijos, nepagrįstos reikiama išteklių, yra pasmerktos likti neįgyvendintos arba būti įgyvendintos iš dalies, ne visa apimtimi, užtęsiant jų įgyvendinimą laiko požiūriu ir todėl prarandant jų aktualumą. Todėl švietimo strategijų pagrindimas išteklių yra svarbi sąlyga jų įgyvendinimo kokybei. Švietimo kokybiško vystymo poreikiai kaskart auga. Švietimui nesant prioritetine valstybės sritimi, dabartinio jos ekonominio pajėgumo sąlygomis sunku tikėtis teigiamų pokyčių švietimo finansavimo srityje. Kita vertus, visuose švietimo sistemos lygmenyse aktuali išlieka racionalaus ir tikslingo švietimo finansinių išteklių valdymo problema. Nesant aiškių švietimo vystymo prioritetų, kurie turi realų veiksmingą poveikį švietimo kokybiniais pokyčiams, išlieka tendencija finansinius srautus nukreipti abejotino reikšmingumo „projektams“.

### **Švietimo politikos įgyvendinimas organizacijų lygmeniu**

Švietimo politika yra esminės nuostatos, išreiškiančios švietimo paskirtį ir prioritetus konkrečiame šalies raidos etape, taip pat – principai, kuriais turi būti grindžiamos įvairių švietimo sistemos grandžių vystymo strategijos (Jucevičienė, 2001). Atskiros švietimo organizacijos lygmeniu švietimo politika įgyvendinama diegiant švietimo naujoves, jų visumą, kompleksiskai siekiant esminių veiklos kokybės pokyčių.

Švietimo politikos įgyvendinimo kokybė didele dalimi yra susijusi su švietimo organizacijų valdymo efektyvumu ir žmogiškųjų išteklių potencialu. Pabrėžtina, kad užsienio ekspertai ir šalies mokslininkai akcentuoja visos švietimo sistemos ir organizacijų lygmenyse dominuojančio hierarchinio valdymo modelio ir mažai pakitusios organizacinės valdymo struktūros tendenciją. Šiuolaikinės vadybos požiūriu tai nėra efektyvu, nes neatitinka liberalios švietimo ideologijos principų ir demokratėjančios visuomenės poreikių. Vadovavimo švietimo organizacijoms modelių koncepcija, kaip metodologinis požiūris, yra aktuali nuolatinės ir sisteminės švietimo kaitos kontekste, švietimo organizacijų valdymą determinuojant kaip veiklos kokybės dominantę. Tyrimai liudija (Melnikova, 2011 ir kt.), kad Lietuvos mokyklose dominuoja instrukcinio vadovavimo modelis, silpniau realizuojamas transakcinio, o silpniausiai reiškiasi transformacinio vadovavimo modelis. Mokyklų vadovams (kaip ir kitų švietimo sektorių institucijų vadovams), be kitų, yra aktualus strateginės kompetencijos (mokyklos plėtros planavimo, sprendimų priėmimo, kokybės valdymo sistemos, veiklos monitoringo, įvaizdžio kūrimo, informavimo sistemos kūrimo, bendradarbiavimo su socialiniais partneriais ir kitų gebėjimų) ir lyderystės gebėjimų ugdymosi poreikis. Lyderyste grįsto vadovavimo mokykloms poreikį patvirtina įvairių tyrimų rezultatai (Cibulskas, 2010 ir kt.). Minėtos tendencijos aktualizuoja visos švietimo sistemos ir atskirų jos sektorių organizacijų valdymo modelių kaitos poreikį, o jis pirmiausia sietinas su vadybinio potencialo vystymu, kaip svarbiu veiksmu, didinant švietimo politikos įgyvendinimo kokybę ir sykiu švieti-



mo veiksmingumą visuomenei. Lietuvos vadybinio potencialo būklės tyrimai liudija, kad viešajame sektoriuje perdėtai sureikšminama organizacinė struktūra, o tai slopina inovacinį požiūrį, iniciatyvas, siekiant didinti administravimo efektyvumą, per mažai dėmesio skiriama žmonių išteklių veiksmui, didžiausia reikšmė teikiama tikslams, kurie suteikia pagrindą organizacijai veikti (Diskienė, Marčinskas, 2007). Kintant pilietinės demokratijos sistemai, švietimo organizacijų lygmens kontekste derėtų plėtoti lankstesnę ir efektyvesnę švietimo sistemos vadybinio potencialo vystymo strategiją.

Švietimo politikos įgyvendinimo kokybė glaudžiai susijusi ir su švietimo organizacijų žmogiškųjų išteklių vystymu. Nors pedagogų rengimo ir jų kvalifikacijos tobulinimo srityje įvyko teigiamų pokyčių, teisiniais ir administraciniais mechanizmais siekiama įtvirtinti darbuotojų nuolatinio kvalifikacijos tobulinimo asmeninę ir institucinę motyvaciją, užtikrinti kvalifikacijos tobulinimo paslaugų kokybę ir tikslingą lėšų naudojimą, nauji edukaciniai paradigminiai poslinkiai, kaip ir organizacinės kultūros kaita, švietimo bendruomenėse nėra ryškūs. Remiantis įvairių tyrimų rezultatais (Gumuliauskienė, Ušinskienė, 2011 ir kt.), pabrėžtina, kad pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistema tik iš dalies užtikrina profesinių kompetencijų ugdymosi poreikių ir pasiūlos dermę. Sistema turėtų būti pagrįsta realiais finansiniais ištekliais. Ypač ši problema aktuali savivaldybių lygmeniu, nes mokinio ar ikimokyklinuko krepšelio lėšų nepakanka pedagogų kvalifikacijos tobulinimosi reikmėms. Krepšelio metodika nustato tik rekomenduojamas ir minimalias sumas. Savivaldybės nėra įpareigosos skirti lėšų tiek, kiek reikia, o ir pačios ugdymo įstaigos priverstos ir suinteresuotos taupyti, panaudoti lėšas savo nuožūra. Lėšų skyrimas kvalifikacijai tobulinti iš savivaldybės biudžeto nėra aiškiai apibrėžtas. Skirtingose savivaldybėse taikomi skirtingi finansavimo principai. Tai priklauso nuo savivaldybės biudžeto surinkimo būklės, savivaldybės politikų nuostatų, pačios įstaigos požiūrio. Tyrimų rezultatai išryškina ir lankstesnės kvalifikacijos tobulinimo sistemos ir aukštesnės kvalifikacinių renginių kokybės poreikio tendencijas.

Strateginių švietimo tikslų (kokybė, racionalus ir tikslingas išteklių valdymas) įgyvendinimas švietimo praktikoje padidino veiklos procesų standartizavimo, reglamentavimo, administravimo mastą. Ši tendencija kontroversiškai vertinama švietimo bendruomenėse. Nuolatinė švietimo veiklos reglamentavimo bazės kaita (pvz., Pedagogų rengimo reglamentas, 2012) greitų ir efektyvių švietimo kokybinių pokyčių garantuoti negali, nors yra būtina jų prielaida. Kartu šie procesai ganėtinai suvaržo liberalaus ir demokratinio švietimo principų raišką.

Švietimą ėmus traktuoti kaip paslaugą, diegiant jame rinkos ekonomikos mechanizmus ir principus, iš esmės kinta švietimo subjektų (švietimo paslaugų teikėjo ir vartotojo) santykiai, jų atrankos principai. Švietimo paslaugų vartotojui tampant svarbiu švietimo organizacijų konkurencijos objektu, švietimo organizacijų veiklos ir valdymo procesuose įsitvirtinant rinkodaros principams, kinta vertybinės švietimo organizacijų kultūros bei elgsenos orientacijos ir prasmės. Šios tendencijos liudija, kad švietimo politikos formavimas ir įgyvendinimas neretai esti metodologine ir vertybine prasme vienas kitam prieštaraujantys procesai.

Šiuolaikinės švietimo organizacijos dirba pokyčių, išorinės įtakos, konkurencijos, veiklos procesų standartizavimo, reglamentavimo pertekliaus sąlygomis. Būdamos atvi-

ros socialinės sistemos, švietimo organizacijos tampa daugeliu prasmų nesaugios organizacijos. Švietimo politikos formuotojai, projektuodami švietimo vystymo strategijas, turėtų labai atsakingai, pamatuotai ir adekvačiai įvertinti realią ne tik švietimo, bet ir kitų visuomenės sričių būklę ir galimas politinių sprendimų pasekmes organizacijoms, visai švietimo sistemai ir kitoms visuomenės sritims.

Valstybinės švietimo 2013–2022 m. strategijos projekte numatomas pagrindinis strateginis tikslas – *paversti Lietuvos švietimą tvariu pagrindu veržliam ir savarankiškam žmogui, atsakingai ir solidariai kuriančiam savo, valstybės ir pasaulio ateitį*, tikintis, kad tokiu būdu švietimas prisidėtų prie Lietuvos tikslo tapti modernia, veržlia, atvira pasauliui, puoselėjančia savo nacionalinį tapatumą šalimi. Ketinama:

- Pasiiekti tokį pedagoginių bendruomenių lygį, kai jų kritinę masę sudaro reflektuojantys ir nuolat tobulėjantys profesionalūs mokytojai ir dėstytojai.
- Įdiegti įsivertinimu ir duomenų analize grįstą švietimo kultūrą, užtikrinančią savivaldos, socialinės partnerystės ir vadovų lyderystės darną.
- Maksimaliai plėtojant vaikų ir jaunimo neformaliojo švietimo aprėptį, suteikti mokiniams bei studentams palankiausias galimybes išskleisti individualius gebėjimus ir realizuoti specialiuosius poreikius.
- Sukurti paskatų ir sąlygų mokytis visą gyvenimą sistemą, grįstą veiksniu pagalba atpažįstant save ir renkantis kelią veiklos pasaulyje (Valstybinės švietimo 2013–2022 metų strategijos projektas, 2012).

Šių tikslų įgyvendinimas pirmiausia sietinas su pačių švietimo organizacijų ir kiekvieno bendruomenės nario vidinio potencialo vystymu, darant visuomenėje „progresyvesnę įtaką galvojimo ir veikimo kultūrai“, ir plėtojant ir stiprinant „švietimo institucijų ir visuomenės narių dinamišką sąveiką“ (2012).

### **Švietimo organizacijų integruotos vystymo strategijos reikšmingumas įgyvendinant švietimo tikslus**

Integruotos švietimo organizacijos vystymo strategijos poreikį aktualizuoja sisteminis požiūris į organizaciją ir nuolatinės kaitos būtinybė, kuri siejama su kompleksine ir esmine organizacijos kaip sistemos kokybine kaita. Teoretikai (Leithwood, Begley, Bradley Cousins ir kt., 1992) švietimo organizacijas vertina kaip socialinės kaitos instrumentą, taip akcentuodami švietimo reikšmingumą šalies raidos perspektyvai. Strateginis švietimo organizacijų vystymas tampa ypač reikšmingas, įgyvendinant švietimo reformas, kurios reiškia kokybinę visos švietimo sistemos ir atskirų švietimo organizacijų kaitą, akcentuojant švietimo paslaugas teikiančių organizacijų atsakomybę už efektyvų ir veiksmingą joms deleguotos paskirties realizavimą.

Sparčios kaitos, augančios konkurencijos, stiprėjančių globalizacijos procesų ir didėjančios švietimo organizacijų priklausomybės nuo išorinės aplinkos sąlygomis švietimo organizacijos projektuoja ir įgyvendina integruotą vystymo strategiją, kuri apima vidinį ir išorinį organizacijos veiklos kryptingumą dabarties sąlygomis ir perspektyvoje. Projektuojant švietimo organizacijos kaitos strategiją, neišvengiamai tenka analizuoti ir vertinti objektyvius ir subjektyvius vidaus ir išorės aplinkos veiksnius, jų įtaką, juolab,



kad švietimo organizacijoms būdinga abiejų tipų veiksmų dermė. Švietimo organizacijai, kaip socialinei sistemai, įtaką darančių išorinės ir vidinės aplinkos faktorių poveikis esti kompleksinio pobūdžio, veiksmus sieja daug priežastinių ryšių, jų sklaidos laipsnis ir įtaka skirtingoms švietimo organizacijoms ir atskiroms jų veiklos sritims yra nevienodo masto, intensyvumo ir reikšmingumo. Todėl, projektuojant švietimo organizacijos integruotą vystymo strategiją, labai svarbu įvertinti ne tik kompleksinę aplinkos veiksmų įtaką, bet ir pasekmes kiekvienai švietimo organizacijos veiklos sričiai. Veiksniai, darantys poveikį švietimo organizacijos veiklai ir rezultatams priklausomai nuo jos tipo susiformuoja tarptautiniu, šalies, regiono ir vietos lygmeniu, yra glaudžiai susiję su valstybės ekonomine ir socialine būkle, technologine ir mokslo raida, bendrąja, švietimo ir socialine politika, globalizacijos tendencijomis ir kt. Politinių veiksmų analizės svarbumas pirmiausia sietinas su būtinumu suprasti švietimo politikos orientyrus, konkretaus tipo švietimo organizacijai deleguojamą valstybės paskirtį, jos realizavimo ir švietimo sistemos vystymo nuostatas, principus, ketinimus, priemones, kuriomis rengiamasi įgyvendinti švietimo politiką. Teisiniai veiksniai nustato švietimo organizacijos veiklos ribas, atstovavimo savo organizacijos interesams galimybes. Ekonominiai veiksniai leidžia suprasti, kaip formuojami ir paskirstomi išteklių. Socialinių veiksmų analizė svarbi tuo, kad jie lemia ir kitas veiksmų grupes, taip pat ir vidinę organizacijos aplinką. 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). Itin svarbūs tampa ir edukaciniai veiksniai, kurie reikalauja naujų mokymo(si) strategijų, laiduojant veiksmingas ir palankias šiuolaikinės visuomenės ir asmens poreikius atliepiančias edukacines galimybes.

Kiekviena švietimo organizacija susiduria su būtinybe ir poreikiu projektuoti atitinkamo lygio ir apimties strategiją, leidžiančią jai išlaikyti savo statusą, išskirtinumą, turėti aiškią raidos perspektyvą, išlikti konkurencingai tarp kitų tokias pačias švietimo paslaugas teikiančių organizacijų. Strategijos ir jos reikšmingumo samprata švietimo organizacijų bendruomenėse nėra vienareikšmė. Šią tendenciją lemia formalaus požiūrio į strategiją raiškos laipsnis, socialinės švietimo organizacijų atsakomybės ir atskaitomybės neapibrėžtumas, organizacinės kultūros ir valdymo efektyvumo tendencijos.

Strategijos samprata nėra vienareikšmė ir teoriniu lygmeniu. Kadangi strategijos sąvoka vartojama įvairiuose kontekstuose, jos apibūdinimų esti įvairių (Palubinskas, 1997; Zakarevičius, 1999; Stoškus, 2002; Seilius, 1998; Targamadžė, 2001; Jucevičius, Jucevičienė, Janiūnaitė, Cibulskas, 2003; Kučinskas, Kučinskienė, 2002; Arimavičiūtė, 2005; Fidler, 2006; Mečkauskienė, 2008 ir kt.). Strateginio valdymo mokslo pradininkas A. D. Chandleris (1962) pirmasis pateikė mokslinį strategijos apibūdinimą, remdamasis trim pagrindiniais struktūriniais jos elementais: 1) organizacijos veiklos kryptis; 2) ją atitinkantys tikslai (visų pirma ilgalaikiai); 3) išteklių ir veiklos būdai, reikalingi ilgalaikiams tikslams pasiekti. Vienas pirmųjų strateginio valdymo metodologų H. J. Ansofas (1965, 1979) strategiją apibūdino kaip bendrą giją, jungiančią visą organizacijos veiklą su jos aplinka (Jucevičius R. ir kt. 2003). B. Fidlerio požiūriu (2006, p. 18), „strategija – tai veiksmų planas, kuris tenkina ne tik dabartinius organizacijos reikalavimus, bet ir atsižvelgia į ateitį“. Pasak autoriaus, „strategija atsižvelgia į spaudimą ir įtaką už švieti-

mo organizacijos ribų ir imasi žingsnių, kad numatyta veikla būtų nuosekliai vykdoma vidutinės trukmės laikotarpiu ir ilgiau“ (2006, p.15). Todėl strategijos projektavimas ir įgyvendinimas yra susijęs su visomis švietimo organizacijos veiklos sferomis, ilgalaike ir perspektyvia jos kryptimi, krypties derinimu prie aplinkos spaudimo, veiklos procesais, atsižvelgiant į išteklius dabar ir ateityje, vyraujančia organizacijos kultūra, interesų grupių lūkesčiais. H. Mintzberg, J. Quinns ir J. Voyeras (1995) strategijos koncepciją nusako penkiomis sąvokomis: planas (*aiški veiksmų, kuriais vadovai siekia numatyti veiklos kryptį, seką*); gudrybė / manevras (*tam tikras veiksmas, kuriuo siekiama pergudrauti oponentą ir jį „nuvesti į šalį“*); įprastas elgsenos modelis (*tam tikras pasikartojantis sąmoningas arba nesąmoningas elgsenos būdas veiksmų grandinėje kaip nuoseklus elgesio modelis, kuris visada „išlenda“, reikia to ar nereikia*); pozicija (*priemonės, nustatančios organizacijos padėtį rinkoje, palyginti su konkurentais*); perspektyva (*organizacijos pobūdžio ir raidos koncepcija, apimanti kolektyvines nuomones, siekius ir elgseną, t. y. aplinkos, pasaulio pažinimo kelias, požiūris į organizacijos vaidmenį ir padėtį*), suteikdami strategijai penkias reikšmes. Anot M. Arimavičiūtės (2005), vadinamajame 5-P modelyje (angl. *plan, ploy, pattern, position, perspective*) pateikti prioritetai, jų įvairovė rodo, kad organizacijos turi būti labai lanksčios, kurdamos strategijas ir suteikdamos joms įvairių reikšmių. Švietimo vadybos teorijoje ir praktikoje švietimo organizacijos strategija dažniausiai suvokiama kaip visų penkių paminėtų dimensijų junginys. Šią sintezę geriausiai atspindi strategijos turinys.

Mokslinėje literatūroje aptinkama įvairių strategijos sampratos ir tipologijos interpretacijų (Grant, 1995; Mintzberg, 1998; Zakarevičius, 1998; Bagdonas, Bagdonienė, 2000; Targamadžė, 2001; Stoškus, 2002; Vasiliauskas, 2002; Arimavičiūtė, 2005 ir kt.). Atskiri strategijų tipai suprantami kaip normatyviniai ir priimtini tam tikrose situacijose, kiti apibrėžiami turinio, struktūros aspektu, trukmės, reakcijos į išorinį poveikį kriterijais ar yra mažiau apibrėžti ir priklauso nuo organizacijos specifikos ir aplinkybių. Įvairių autorių strategijos apibūdinimuose, vadinamosiose „strategijos mokyklose“ (Arimavičiūtė, 2005), galima išskirti strategijos rengimo modelio esmines charakteristikas: strategijos rengimas yra mąstymo, analizės, numatymo, pažinimo procesas, vykstantis strategijos kūrėjo sąmonėje; tai derybų ir kompromisų procesas; besiplėtojantis, kolektyvinis, bendradarbiavimo, transformacijos procesas, kuriam įtakos turi organizacijos vidinė ir išorinė aplinka. Projektuojant strategiją svarbią reikšmę turi vadovų vertybės, įsitikinimai ir prioritetai, organizacijos socialinė atsakomybė, organizacijos tikslai, filosofija, kaip elgesio standartas, pagrindinės organizacijos vertybės, lūkesčiai ir principai, kuriais naudojasi organizacija, siekdama savo tikslų ir vykdydama savo veiklą ir kt. Šių charakteristikų visuma apibūdina strategijos rengimo modelio, kaip teorinio konstrukto, kuris realizuojamas praktinėje veikloje, esminius kriterijus. Šiuolaikinės švietimo organizacijos yra priverstos ar savo iniciatyva imasi įgyvendinti įvairaus tipo strategijas: restruktūrizavimo, jungimosi, gynybos, plėtos ir kt. Organizacijos strategijos, kaip jos veiklos kryptį, turinį ir apimtį nusakančios sistemos, „siekiant spręsti veiklos problemas, sukurti neproblemišką būseną ir inicijuoti kokybiškus pokyčius“ (Vasiliauskas ir kt., 2011), modelio projektavimo procesas paremtas skirtingais metodologiniais požiūriais, glaudžiai siejasi su prognozavimu, kurio objektai yra makroaplinka, mikroaplinka, ištekliai,



veiklos rezultatai. Strategiją struktūriškai ir logiškai sudaro strateginių sprendimų visuma. Kiekvienas strateginis sprendimas yra susijęs su turiniu, procesu ir kontekstu. Todėl sprendimai turi apibrėžti tikslią organizacijos orientaciją, būti pagrįsti ištekliais ir rinka. Neatsitiktinai suprojektuota švietimo organizacijų integruota vystymo strategija neretai skiriasi nuo realiai įgyvendinamos, nes jos įgyvendinimo sėkmė didele dalimi priklauso nuo organizacijos galimybių ir potencialo savo institucijos viduje ir išorėje. Nestabilioje, nenuspėjamoje aplinkoje kaip nuolatiname pokyčių procese, kurio būsenos negalima paaiškinti vien cikliškumo fenomenu, kritinis sėkmės veiksnys yra organizacijos sugebėjimas keistis (Skaržauskienė, 2010 pagal Gharajedaghi, 2006). M. Arimavičiūtė (2005) aukščiausio hierarchinio lygmens strategija laiko integracijos strategiją, kuri yra bendriausio pobūdžio, integruoja vidinius, išorinius organizacijos kontekstus ir su jais susijusius reikalavimus. Jos projektavimas reikalauja sisteminio požiūrio į organizaciją, jos vietą bei vaidmenį visuomenėje. Ši strategija socialumo atžvilgiu nėra aiškiai apibrėžta. Integracijos strategijos pagrindas, pasak M. Arimavičiūtės (2005), yra institucijos misija ir filosofija, atitinkanti pagrindinius visuomenės reikalavimus. Visuomenės reikalavimus tikslų, esminių nuostatų ir principų pavidalu išreikia švietimo politika. Švietimo tikslai yra socialiai determinuoti.

Švietimo organizacijos strategijos projektavimo ir įgyvendinimo procesai reikalauja skirtingo veiklos ir jos valdymo stiliaus, įgūdžių. Strategijos įgyvendinimo sėkmei įtakos turi ir jos parengtumo kokybė (tikslų aiškumas, dermė su strateginiais švietimo sistemos tikslais, švietimo politikos nuostatomis ir principais, realistiškumas, savo paskirties suvokimas, tikslinga orientacija į paslaugų vartotojus, veiksmų kryptingumas ir jų pagrindimas ištekliais, atsakomybe ir kt.). Labai svarbus strategiją remiančios bendros organizacijos kultūros kūrimas, pozityvus organizacijos klimatas, bendruomenės nuostatos, organizacijos vertybės, pačių darbuotojų dalyvavimas strategijos projektavimo procesuose.

Dėl strateginio švietimo organizacijų valdymo procesų išlaikoma dermė tarp projektuojamos ir įgyvendinamos strategijos. Strategijos įgyvendinimas susijęs su nuolatinio įsivertinimu, rezultatų analize ir lyginimu, naujovių diegimu ir sąlygų joms įgyvendinti sudarymu, pedagoginių bendruomenių tobulėjimu, nauja, lyderyste grįsto, valdymo kokybe, socialinės partnerystės plėtra, efektyviu ir tikslingu išteklių paskirstymu, organizacijos vidaus ir išorės veiksnių poveikio masto ir intensyvumo harmonizavimu. Švietimo organizacijos integruotos vystymo strategijos įgyvendinimą būtina sieti su stebėsenos, matavimo, vertinimo ir koregavimo procesais. Šie procesai svarbūs, vertinant, kiek yra veiksmingas strategijoje numatytų procesų indėlis, įgyvendinant organizacijos misiją.

Kiekviena švietimo organizacija gali turėti skirtingus savo vystymo strategijos kūrimo ir įgyvendinimo modelius. Strategijos turinys yra organizacijos savojo potencialo raiškos rezultatas.



## Apibendrinimas

2002 m. lapkričio 12 d. Lietuvos Respublikos Seimas nutarimu patvirtino Valstybės ilgalaikės raidos strategiją. Ji projektavo Lietuvos, kaip būsimos ES valstybės, raidą, išskirdama tris prioritetus: žinių visuomenę, saugią ir konkurencingą ekonomiką. Šioje raidoje ypač pabrėžiamas švietimo vaidmuo. Remiantis ES Tarybos 2000 m. kovo 23–24 d. susitikimo Lisabonoje išvadomis, tolesnė ES ūkinė ir socialinė pažanga tiesiogiai buvo siejama su investicijomis į žmones ir jų išsilavinimą. Lietuvai įsitvirtinant Vakarų erdvėje, buvo projektuojama, kad švietimas turi padėti stiprinti visuomenės kūrybines galias, išsaugoti ir kurti tautos tapatybę, brandinti pilietinę visuomenę, didinti žmonių užimtumą ir ūkio konkurencingumą, mažinti skurdą ir socialinę atskirtį. Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatų paskirtis buvo suteikti pagrindą įgyvendinti Lietuvos švietimo viziją. Strategijos nuostatos papildė valstybės ilgalaikės raidos strategiją ir nusakė Lietuvos švietimo misiją, vertybes, principus, švietimo plėtotės tikslus bei priemones jiems įgyvendinti, apibrėžė kiekybinius ir kokybinius siekinius, kuriais turėjo būti grindžiama ir į kuriuos atsižvelgiant buvo numatoma vertinti Lietuvos švietimo raidą 2003–2012 metais. Per minėtąjį laikotarpį Lietuva užsibrėžė tris pagrindinius švietimo siekius: *užtikrinti švietimo prieinamumą, žmogiškųjų išteklių vystymą ir tobulinimą*, orientuojantis į Lietuvos ir kitų Europos Sąjungos šalių ūkio, kultūros ir mokslo raidos tendencijas, darbo rinkos poreikius, darnaus vystymosi strategiją, siekiant didesnio šalies konkurencingumo ir didesnės socialinės sanglaudos; *užtikrinti deramą švietimo kokybę*, kuri būtų adekvati ES ir kitų pasaulio šalių švietimo kokybei; *didinti veiklos ir valdymo efektyvumą*, aiškiau apibrėžiant savo misiją ir išskirtinumą, tobulinant savivaldą, stiprinant švietimo organizacijų savarankiškumą bei autonomiją ir siekiant, kad švietimas taptų pagrindiniu veiksmu, lemiančiu Lietuvos ūkio ir visuomenės pažangą bei konkurencingumą.

Vertindami Strategijos kūrimą ir įgyvendinimą iš šių dienų perspektyvos švietimo politikos formuotojai konstatuoja: labai pasikeitė strateginio planavimo įgūdžiai – prieš pusantro dešimtmečio tai buvo vienas pirmųjų didelių strateginių valstybės dokumentų, todėl stigo jų kūrimo patirties; šiandien turima nepalyginti daugiau duomenų ir kitų informacijos šaltinių, todėl ateities prognozavimas ir siekinių kūrimas gali būti tikslesni; įstojus į Europos Sąjungą, pradėti vykdyti jos struktūrinių fondų dosniai remiami projektai, kurie iš dalies nukreipė investicijas į smulkesnius tikslus ir taip sukūrė naujų iššūkių; keičiantis valdančiosioms koalicijoms, kas kartą keisdavosi politiniai vyriausybės prioritetai, kai kuriais atvejais jie ne itin sutapdavo su Strategijos nuostatomis; tikrovė, taip pat ir švietimas, kai kuriais atvejais apskritai kito greičiau, nei buvo galima numatyti, kitais atvejais – pernelyg lėtai (Valstybinės švietimo strategijos įgyvendinimas 2003–2012 metais, 2012).

Valstybinės švietimo strategijos įgyvendinimo 2003–2012 metais analizė atskleidžia ne tik švietimo vystymosi tendencijas, jos kokybės būklę, bet kartu ir Lietuvos švietimo politikos vystymosi tendencijas. Švietimo strategijų kūrimas ir įgyvendinimas yra sudėtingi procesai, pirmiausia dėl jų objekto, švietimo, specifiškumo. Jo raidos strategijas tenka projektuoti atsižvelgiant į sudėtingų socialinių, ekonominių, technologinių,



kultūrinių, politinių procesų sąsajas, nuolat kintančius jų kontekstus, globalumo ir nacionalumo dermę. Švietimo politikos formavimas ir įgyvendinimas yra neatsiejami procesai, nuo kurių dermės priklauso švietimo kokybinė kaita ir veiksmingumas. Politinių lygmeniu švietimui suteikiama ypatinga reikšmė visuomenės gyvenime, tačiau jo socialinis poveikis neturėtų būti pervertinamas. Švietimo politika, kaip valstybinio sektoriaus prerogatyva, sudedamoji viešosios politikos dalis, glaudžiai susijusi su kitų sričių politikomis, yra įvairiasluoksnė, kontekstuali, remiasi ideologinėmis ir vertybinėmis nuostatomis, sąlyginai apima glaudžiai tarpusavyje susijusius strateginį, vadybinį (taktinį), administracinį (operatyvinės veiklos) lygmenis. Švietimo politikos formavimo ir įgyvendinimo dermė yra daugiamatė problema. Dermės problemišumą ryškiausiai atspindi šios tendencijos: švietimo politikos sąsajų su viešąja politika ir kitų sričių politika stoka, ypač švietimo politikos administravimo lygmeniu; metodologinių, mokslinių tarpdisciplininių priėgų nepakankamumas, analizuojant, vertinant ir kontekstualizuojant švietimo procesus; ideologinio ir vertybinio pagrįstumo stygius; strateginiu lygmeniu perdėm nukrypstama į tarptautiškumą, neaiškūs nacionaliniai švietimo prioritetai, jo paskirtis postmodernioje visuomenėje; politikos formavimo procesuose nepakankamai remiamasi kompleksine švietimo ir atskirų jo sektorių pasiekimų, grėsmių, galimybių analize, ekspertų vertinimais; perdėm vyrauja politinių sprendimų kryptis „iš viršaus į apačią“, didinant administravimo mastą ir potencialą; ambicingi politiniai siekiai per menkai pagrindžiami finansinėmis galimybėmis ir atvirksčiai, ekonominiai / finansiniai prioritetai dominuoja prieš socialinius, vertybinius; stinga dermės tarp strateginio ir taktinio / administracinio lygmenis. Švietimo politikos įgyvendinimas organizacijų lygmeniu per menkai siejamas su žmonių išteklių, vadybinio potencialo vystymu, integruotos vystymo strategijos projektavimo ir įgyvendinimo poreikio aktualizavimu. Vyraujant minėtoms tendencijoms, švietimo politika praranda nacionalinio prioriteto statusą, jos formavimas tampa švietimo politikų interesų grupei reikšmingiausiu procesu, per mažai galių suteikiama patiems švietimo sistemos procesų dalyviams, daugelis strateginių tikslų lieka deklaratyvios orientacijos, nes jų įgyvendinimas nepagrįstas realiais resursais, galimybių studijomis ir atsakomybe.

## Literatūra

- Ališauskas R. (2003). Švietimo reformos įgyvendinimo modeliavimas Lietuvoje. *Informacinis leidinys „Švietimo naujienos“*, 20 (175).
- Arimavičiūtė M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
- Bauman Z. (2002). *Globalizacija. Pasekmės žmogui*. Vilnius: Strofa.
- Bush T. (2006). *Theories of Educational Leadership and Management*. London: Sage Publications, p. 64.
- Davies B., Ellison L. (2006). *Naujoji strateginė kryptis ir mokyklos plėtra. Mokyklos tobulinimo planavimo pagrindai*. Vilnius: Homo liber, p. 35, 95, 97.
- Developing a Strategy Plan (2013). Prieiga per internetą: <http://www.plnaware.org/strategicplan.htm>.
- Diskienė D., Marčinskas A. (2007). *Lietuvos vadybinis potencialas. Būklė ir perspektyvos*. Monografija.

- Duoblienė L. (2011). *Ideologizuotos švietimo kaitos teritorijos*. Vilnius.
- Duoblienė L. (2010). Švietimo politika ir globalizacija: nacionaliniai ir supernacionaliniai ypatumai. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 25, p. 69–84.
- Douglas Griffin (2011). *Lyderystės ištakos. Saviorganizacijos ir etikos sąsajos*. UAB „Vitae Litera“.
- Giddens A. (2005). *Sociologija*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
- Gumuliauskienė A. (2012). Strateginiai švietimo orientyrai ir jų formalizavimas organizacijų lygmeniu. Kn: *Švietimas ir ugdymas: metodologinių kontekstų kaita ir prakseologija*. Šiauliai, VŠĮ ŠU leidykla.
- Gumuliauskienė A., Pocevičienė R. (2007). Novacijų valdymas švietimo organizacijoje globalizacijos sąlygomis: požiūriai ir interpretacijos. *Mokytojų ugdymas*, 8, 77–90.
- Fidler B. (2006). *Strateginis mokyklos plėtros valdymas*. Vilnius: Žara.
- Formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo koncepcija. LR švietimo ir mokslo ministro įsakymas 2008 m. lapkričio 24 d. Nr. ISAK-3219.
- Jucevičius R., Jucevičienė P., Janiūnaitė B. (2003). *Mokyklos strategija. Strateginio vystymo vadovas*. Kaunas: Žinių visuomenės institutas.
- Juodaitytė A., Malinauskienė D., Masiliauskienė E., Pocevičienė R. (2012). Suinteresuotų grupių kaip socialinės ir švietimo politikos subjektų dalyvavimas mokyklų tinklo pertvarkoje: sąlygos ir galimybės kaimo vaikų socialinio mobilumo kontekste. Kn: *Švietimas ir ugdymas: metodologinių kontekstų kaita ir prakseologija*. Šiauliai, VŠĮ ŠU leidykla.
- Katiliūtė E. (2008). *Švietimo politika ir jos tyrimo metodologija*. Kaunas.
- Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas nr. IX-1700. *Dėl valstybės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatų*. 2003 m. liepos 4 d. Vilnius.
- Lyderystės vystymo mokykloje modelis (2011). Projekto aprašas. Rengėjai G. Cibulskas, V. Žydzūnaitė. Vilnius: Mokyklų tobulinimo centras.
- Leonavičius V., Rutkienė A. (2010). *Aukštojo mokslo sociologija: studijų pasirinkimas ir vertinimas. Lietuvos aukštojo mokslo kaita*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
- Lietuvos švietimo politikos transformacijos (2009). Sudarė T. Bulajeva, L. Duoblienė. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
- Middlewood D., Lumby L. (2004). *Strategic Management in Schools and Colleges*. Great Britain: Paul Chapman Publishing.
- Nacionalinės monitoringo sistemos švietimo kokybės rodiklių poreikio tyrimas. Lyginamoji analizė, 2008. Prieiga per internetą: <http://www.pedagogika.lt/puslapis/naujienos/poreikiu%20analize>.
- Peter G. Northouse. (2009). *Lyderystė. Teorija ir praktika*. UAB „Poligrafija ir informatika.
- Skaržauskienė A. (2010). *Sisteminis mąstymas organizacijų valdyje*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
- Targamadžė V. (2001). *Švietimo vadyba: efektyvumas, struktūra, valdymas, strategija, konfliktai*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
- Valstybinės švietimo strategijos įgyvendinimas 2003–2012. Medžiaga diskusijoms. Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/strategija/docs/vssi/1562>.
- Valstybės švietimo ir mokslo stebėsenos tvarkos aprašas. LR švietimo ir mokslo ministro 20012m. rugpjūčio 14d. įsakymas Nr. V-1201.
- Vasiliauskas A. (2004). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Kauno Technologijos universitetas.
- Zakarevičius P., Kontautienė R., Gumuliauskienė A. (2008). *Modernios organizacijų valdymo teorijos*. Kaunas: VDU leidykla.
- Želvyš R., Būdienė V., Zabulionis A. (2003). *Švietimo politika ir monitoringas*. Vilnius.
- Zakarevičius P. ir kt. (2011). *Organizacijų vadyba*. Kaunas: VDU leidykla.



## Summary

### FORMATION AND IMPLEMENTATION OF THE EDUCATION POLICY: THE ASPECT OF COHERENCE

**Aušrinė Gumuliauskienė**

*University of Šiauliai, Lithuania*

Strategic education-related documents reflecting the content of the education policy emphasise the priorities, provisions, principles of the organisational development of the education system and its separate sectors, target societal attention and endeavours on the essential changes in the field of education focusing on expectations of the state society, the global, European Union tendencies within education policy and practice as well as assessment of the condition of education. The education policy as a prerogative of the state sector, a constituent part of public policy is closely related to policies of other fields, is multilayered, contextual, based on ideological and value attitudes, relatively encompasses closely interrelated strategic, managerial (tactical), administrative (operational performances) levels. The coherence of the education strategy and its implementation in education practice defined at the political level is a multifaceted issue.

The article actualises the contradictions of formation and implementation of the education policy aims in the contexts of societal transformations. The correlations between the formation of the education system and globalisation processes, economic factors are discussed in detail, the demand for research-based formation and implementation of the education policy is underlined, significance of the strategy of integrated development of educational organisations when implementing the education policy at the organisational level is theoretically reasoned.

On 12 November 2002, the Seimas of the Republic of Lithuania approved the Long-Term Development Strategy of the State. It projected the development of Lithuania, the EU state-to-be. Its purpose was to provide a basis for implementation of the education vision of Lithuania. The provisions of the strategy complemented the long-term development strategy of the state and set the mission, values, principles of education in Lithuania; also, they set the aims of education development and means to implement it, defined quantitative and qualitative outcomes which would ground and be regarded when estimating the education development in Lithuania in 2003–2012. During the latter period, Lithuania set three major tasks for education: *to ensure accessibility of education, development and perfection* of human resources focusing on the tendencies of development of economy, culture and science in Lithuania and other states of the European Union, the demands of the labour market, the strategy of sustainable development, aiming at higher competitiveness of the state and higher social cohesion; *to ensure proper quality of education* adequate to the quality of education in the European Union and other countries of the world; *to increase efficiency of performance and management* more clearly defining its mission and exceptionality, improving self-governance, consolidating independence and autonomy of education organisations as well as striving for education to become the major factor predetermining the progress of Lithuanian economy and society as well as competitiveness.

Assessing creation and implementation of the Strategy from the today's perspective, formers of the education policy state the following: skills of strategic planning have changed very much, i.e. this was one of the first big-volume strategic documents of the state one decade and a half ago, therefore, there was lack of experience in creating such documents; today we obtain much more data and other sources of information, therefore prognostication of the

future and creation of the strivings can be more exact; after entering the European Union, projects being generously supported by structural funds started being implemented, they partially directed the investment to smaller aims and thus evoked challenges; undergoing the changes of coalitions in power, each time political priorities of the government would change, in some cases they even would not properly match the provisions of the Strategy; in some cases, reality and education underwent changes faster than expected, whereas in some other cases it lasted for too long (Valstybinės švietimo strategijos įgyvendinimas 2003–2012 metais, 2012).

The analysis of implementation of the state education strategy for the period 2003–2012 reveals not only the tendencies of education development, the condition of its quality, but also the tendencies of development of the education policy in Lithuania. Creation and implementation of education strategies are complex, first of all, because of specificity of their object, i.e. education. Strategies for its development are to be projected with regard to complex junctions of social, economic, technological, cultural, political processes, constantly altering their contexts, the coherence of globality and nationality. Formation and implementation of the education system are inseparable processes; their coherence determines the quality change and efficiency of education. At the political level, education is given exceptional significance in the societal life; however, its social impact should not be overestimated. The coherence of formation and implementation of the education policy is a multifaceted issue. The problem of this coherence is most vividly reflected by the following tendencies: the lack of connections between education policy and public policy as well as policies of other fields, especially at the level of administration of the education policy; insufficiency of methodological, scientific interdisciplinary approaches when analysing, assessing and contextualising educational processes; the lack of ideological and value-based reasoning; at the strategic level, there is too much emphasis on internationalisation, whereas national priorities of education, its purpose in the postmodern society are not clear; processes of policy formation are insufficiently based on a complex analysis, experts' assessment of achievements, threats, opportunities of education and its separate sectors; the direction "top down" is too much enabled in the political decision-making, increasing the volume and potential of administration; ambitious political strivings are too weakly grounded on financial capacities and vice versa economic/financial priorities dominate over social, value priorities; there is lack of coherence between strategic and tactical/administrative levels. Implementation of the education policy at the organisational level is too little linked with development of human resources, managerial potential as well as actualisation of the demand for projection and implementation of the integrated development strategy. Having the above-mentioned strategies dominating, the education policy loses the status of a national priority, its formation becomes the most significant process for the group of interests of education policy-makers, participants of the education system processes are too weakly empowered, majority of strategic aims remain declarative orientations because their implementation is not grounded on real resources, opportunity studies and responsibility.

**Key words:** education policy, education strategy, long-term development strategy.

*Received 10 March 2013; accepted 26 March 2013*



**Aušrinė Gumuliauskienė**

PhD., Associate Professor, Department of Education, University of Šiauliai, P. Visinskio Street 25-115, LT-76351 Šiauliai, Lithuania

E-mail: [a.gumuliauskiene@gmail.com](mailto:a.gumuliauskiene@gmail.com)