

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Modesta RUDINSKAITĖ
Kokybės vadybos programa

MAGISTRO DARBAS

**VIEŠOJO SEKTORIAUS INSTITUCIJŲ STRATEGINIO VALDYMO
PROCESO TOBULINIMAS**

**THE IMPROVEMENT OF THE STRATEGIC MANAGEMENT
PROCESS OF THE PUBLIC SECTOR INSTITUTIONS**

Leidžiama ginti _____
(parašas)

Katedros vedėja prof. **D. Diskienė**

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo vadovas _____
(parašas)

Doc. Dr. **D. Serafinas**

Darbo įteikimo data:
Registracijos Nr.

Vilnius, 2017

TURINYS

IVADAS.....	3
1. TEORINIAI STRATEGINIO VALDYMO SISTEMOS ASPEKTAI.....	6
1.1 Strateginio valdymo samprata.....	6
1.2 Strateginio valdymo proceso stadijos ir funkcijos.....	7
1.3 Strateginio valdymo proceso stadijų elementai.....	14
2. STRATEGINIO VALDYMO PROCESO PRAKTINIS TAIKYMAS	
VIEŠAJAME SEKTORIUJE.....	21
2.1 Gerųjų praktikų analizė strateginio valdymo proceso aspektu.....	21
2.1.1 Erdvinio savivaldybių plėtros planavimo proceso ypatumai.....	21
2.1.2 Darnios bendruomenės plėtros strategijos įgyvendinimo procesai.....	24
2.2 Strateginio valdymo proceso tobulinimas Lietuvos viešojo sektoriaus	
įstaigose.....	26
3. VIEŠOJO SEKTORIAUS INSTITUCIJŲ STRATEGINIO VALDYMO	
PROCESO STADIJŲ AUTORINIS TYRIMAS.....	30
3.1 Autorinio tyrimo metodologija.....	30
3.2 Interviu tyrimo rezultatai ir jų analizė.....	37
3.3 Dokumentų tyrimo rezultatų analizė.....	51
3.4 Autorinio tyrimo rezultatų integravimas į modelį ir rezultatų	
apibendrinimas.....	60
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	64
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	67
SANTRAUKA.....	73
SUMMARY.....	75
PRIEDAI.....	77

IVADAS

Strateginis valdymas apibūdinamas, kaip valdymo procesas, kuris apima organizacijos įtraukimą į strateginį planavimą ir užtikrina tų planų vykdymą atitinkamose organizacijose. Strateginių planų rengimas ir įgyvendinimas padeda viešosioms institucijoms aiškiai apibrėžti veiklos tikslus, prioritetines kryptis, padeda nustatyti konkrečių grupių interesus ir aktualias problemas bei rasti veiksmingus problemų sprendimo būdus racionaliai planuojant valstybės lėšas. Lietuvoje strateginių planų rengimo ir įgyvendinimo patirtis nėra labai didelė, tačiau valstybės ir savivaldybės valdininkai privalo nuolatos imtis atitinkamų veiksmų, jog valstybės valdyme nekiltų neplanuotų sunkumų, problemų ir sugebėtų atitinkamai reaguoti į aplinkos pokyčių lemiamus iššūkius. Strateginis valdymas, tai sudėtingas ir daug pastangų reikalaujantis valdymo procesas, tačiau Lietuvos viešojo sektoriaus institucijos imasi veiksmų ir stengiasi sukurti veiksmingą strateginio valdymo sistemą šalyje. Lietuvoje viešojo sektoriaus institucijų veiklos veiksmingumas lyginant su privačiu sektoriumi yra kur kas problematiškesnis, todėl reikalinga išnagrinėti priemones, kuriomis būtų galima pagerinti strateginio valdymo proceso veiklą viešojo sektoriaus institucijose. Ši situacija suponuoja tiek praktinę, tiek mokslinę problemą, susijusią su strateginio valdymo proceso veiksmingumo gerinimu.

Temos aktualumas. Lietuvos politiniame diskurse dominuoja gerovės valstybės, socialinio teisingumo, oraus ir kokybiško gyvenimo temos, kurios atsispindi daugelio savivaldybių misijose, tačiau įvairūs Lietuvos piliečių gyvenimo kokybės rodikliai (sveikata, pajamos, emigracija ir kt.) nėra pakankamai geri, todėl atitinkamų sričių veiksmingų strategijų formavimas ir įgyvendinimas – ypač aktualus klausimas. Viešojo sektoriaus institucijose strateginis planavimas yra formalizuotas procesas ir teisiskai reglamentuotas. Strateginis planavimas yra svarbi priemonė viešojo sektoriaus veiklos efektyvumui ir skaidrumui didinti.

Mokslinė problema. Lietuvos viešojo sektoriaus institucijos imasi veiksmų siekiant sukurti veiksmingą strateginio valdymo sistemą, tačiau neišvengiamai šioje srityje dėl patirties stokos daroma klaidų. Parengti ir įgyvendinti strateginiai planai dažnai reikšmingai nepagerina atitinkamos gyvenimo srities, už kurią atsako atitinkama institucija tiek kiek tikisi Lietuvos piliečiai. Būtent todėl svarbu apžvelgti strateginio valdymo proceso stadijas ir numatyti jų tobulintinas sritis tam, kad institucijų strateginio valdymo procesas būtų veiksmingesnis, siekiant geresnės piliečių gyvenimo kokybės. Mokslinėje literatūroje yra pateikiama gausu informacijos apie strateginio valdymo proceso stadijas, tačiau nėra

pakankamai išnagrinėtas strateginio valdymo proceso ir jo stadijų tobulinimo klausimas savivaldos institucijose.

Darbo tikslas – remiantis mokslinės literatūros analize ir autorinio tyrimo rezultatais parengti strateginio valdymo proceso modelį.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti strateginio valdymo teorinius aspektus;
2. Remiantis moksline literatūra išanalizuoti strateginio valdymo proceso tobulinimo galimybes Lietuvos viešajame sektoriuje;
3. Atliekant giluminį interviu su viešojo sektoriaus institucijų darbuotojais, išsiaiškinti strateginio valdymo proceso stadijas ir jų vykdymo ypatumus praktikoje;
4. Atliekant dokumentų analizę patikrinti gautus interviu tyrimo rezultatus keliančius abejones su strateginių dokumentų rodikliais;
5. Remiantis apibendrintais tyrimo rezultatais sudaryti strateginio valdymo proceso modelį viešojo sektoriaus institucijoms;
6. Viešojo sektoriaus institucijoms pateikti argumentuotus pasiūlymus strateginio valdymo proceso tobulinimui.

Tyrimo objektas: Viešojo sektoriaus institucijų strateginio valdymo procesas ir jo stadijos.

Tyrimo ribos: buvo ištirtos dvi sritys – sveikatos ir ikimokyklinio ugdymo.

Tyrimo metodai, kurie buvo naudoti darbe:

- 1) Mokslinės literatūros analizė – buvo išnagrinėti lietuvių ir užsienio autorių moksliniai straipsniai bei knygos strateginio valdymo proceso tematika;
- 2) Giluminis interviu metodas – buvo pasirinktas atlikti siekiant nustatyti strateginio valdymo proceso stadijas viešojo sektoriaus institucijose praktiniu aspektu;
- 3) Dokumentų analizės metodas – buvo pasirinktas atlikti siekiant patikrinti interviu metu abejones keliančių rezultatų patikimumą su strateginių dokumentų rodikliais;
- 4) Sintezės metodas – atlikus mokslinės literatūros analizę ir autorinį tyrimą gauti duomenys buvo panaudoti rengiant strateginio valdymo proceso modelį.

Darbo struktūra: Magistro darbas susideda iš trijų pagrindinių skyrių. Pirmajame skyriuje atliekama mokslinės literatūros analizė, kurioje identifikuota strateginio valdymo samprata, smulkiau išnagrinėtos strateginio valdymo proceso stadijos, strateginio valdymo proceso stadijų elementai ir strateginio valdymo funkcijos. Antrajame skyriuje apžvelgtos

Didžiojoje Britanijoje taikomos įvairios strateginio valdymo viešajame sektoriuje praktikos. Taip pat ištirtos strateginio valdymo proceso tobulinimo galimybės Lietuvos viešajame sektoriuje. Trečiasis skyrius apžvelgia autorinio tyrimo metodologiją, apibendrinami ir interpretuojami giluminio interviu ir dokumentų analizės rezultatai. Remiantis autorinio tyrimo rezultatais sintezės metodu buvo parengiamas viešojo sektoriaus institucijoms strateginio valdymo proceso modelis.

Darbo rezultatų aprobavimas:

1. Autorinio tyrimo gauti rezultatai buvo pristatyti Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Studentų mokslinės draugijos konferencijoje 2016 metų gruodžio 1 dieną Verslo vadybos II sekcijoje.

Darbo apimtis: 76 puslapiai, 12 lentelės, 10 paveikslai.

1. TEORINIAI STRATEGINIO VALDYMO SISTEMOS ASPEKTAI

1.1 Strateginio valdymo samprata

Strategijos sąvoka buvo žinoma jau senovės Graikijoje. Strategija Graikų kalboje buvo apibrėžiama kaip karo vadas, armija arba vadovauti. Grįžtant į istorijos senus laikus nesunku prisiminti, kad Senovės Graikijoje žymūs generolai turėjo vadovauti armijoms, išlaikyti savo miestų teritorijas bei sugebėti išvyti priešą. Norėdami laimėti mūšius Graikų generolai turėjo ne tik planuoti, bet visa tai ir įgyvendinti savo veiksmais. Būtent dėl to Graikai žinojo ir suprato, kad strategija yra kur kas daugiau nei vien tik mūšiai. Strategijos sąvoka Graikų kalboje apėmė tokius elementus kaip planavimas, sprendimų priėmimas ir veikimas. Visais laikais strategijas rengdavo generaliniai štabai, o jas įgyvendindavo mūšiuose karvedžiai. Yra dešimt skirtingų mokyklų, kurios skirtingai aiškina ir supranta strategijos sąvoką. Vienoje iš jų strategija aiškinama kaip sprendimų visuma, kuriai nustatyti reikalinga atlikti išsamias organizacijos aplinkos (vidines ir išorines) analizes (Melnikas, Smaliukienė 2007).

Strateginis planavimas atsirado 1960 – 1970 metais. „Planavimas yra prioritetinė valdymo (vadybinės veiklos) funkcija, kurią savo paskelbtuose darbuose skyrė prancūzų mokslininkas, administracinės veiklos organizavimo teorijos kūrėjas Henris Fajolis (Henry Fayol)“ (cituojuama iš Astrauskas, Česonis, 2008, p. 26). Pasak A. Vasiliausko (2002) strateginis planavimas yra veiksmų planas arba dar kitaip programa. Strateginis planavimas yra viena iš svarbiausių strateginio valdymo proceso funkcijų, kuri yra susijusi su kitomis funkcijomis: organizavimu, vadovavimu ir kontrole. Organizacijose strateginis planavimas yra apibūdinamas kaip tikslų formulavimas ir tiems tikslams pasiekti priemonių parinkimas.

Strateginis valdymas yra viena naujausių mokslo sričių. 7 – jo dešimtmečio pabaigoje įvyko strateginio valdymo susiformavimo pradžia praktikoje didelėse verslo organizacijose. Nuolat besikeičianti išorės aplinka leido išaugti strateginio valdymo svarbai įvairioms gyvenimo sritims, tame tarpe ir didelėms organizacijoms. Šiuo metu strateginis valdymas itin aktyviai tyrinėjama sritis. Organizacijų naujų tikslų numatymą, veiksmų ir jų siekimo būdų nuolatinį koregavimą nulemia sparčiai ir nuolat kintančios veiklos aplinkybės. Tai pagrindinė priežastis dėl ko reikia užsiimti sudėtinga ir sisteminga organizacijos strategijos formavimo veikla, tam, kad būtų atrasti nauji sprendimai leidžiantys pagerinti organizacijų veiklą (Valentinavičius, 2009). Strateginis valdymas dažnai apibrėžiamas kaip procesas, kurio metu strategija yra valdoma per funkcijas: planavimą, vadovavimą, organizavimą ir kontrolę. Taip

pat strateginio valdymo procesas apima svarbiausių elementų kūrimą: organizacijos misijos, vizijos, ateities strateginių tikslų formulavimą, dabartinės organizacijos padėties vertinimą bei veiklos plano parengimą ir jo įgyvendinimą. Autoriai nurodo įvairius strateginio valdymo tikslus. „Strateginio valdymo tikslas – ne optimalių strateginių planų rengimas, bet susikonglomeravimas į strateginius rezultatus: naujas rinkas, naujus produktus, naujas technologijas“ (Hax, Majluf. 1988; cituojama iš Astrauskas, Česonis, 2008, p. 27). Strateginio valdymo tikslą nurodo ir vienas įtakingiausių strategijos teoretikų M. Porter. Pasak jo, „pagrindinis strategijos tikslas – užtikrinti ilgalaikių investicijų efektyviausią grįžtamumą“ (Porter 1980; cituojama iš Melninkas, Smaliukienė, 2007, p. 26).

Taigi, apibendrinus mokslininkų mintis apie strategiją ir jos valdymą galima daryti išvadą, kad strateginis valdymas yra svarbi ir būtina priemonė siekiant, kad įmonės nestovėtų vienoje vietoje ir sugebėtų susitvarkyti su nuolat kintančiais aplinkos pokyčiais. Šiandieniniai išorės pokyčiai darosi vis greitesni ir sudėtingesni, būtent todėl strateginio valdymo svarba vis auga. Strateginis valdymas svarbus norint organizacijoms ne vien tik išlikti, bet ir nuolat judėti į priekį bei vystytis.

1.2 Strateginio valdymo proceso stadijos ir funkcijos

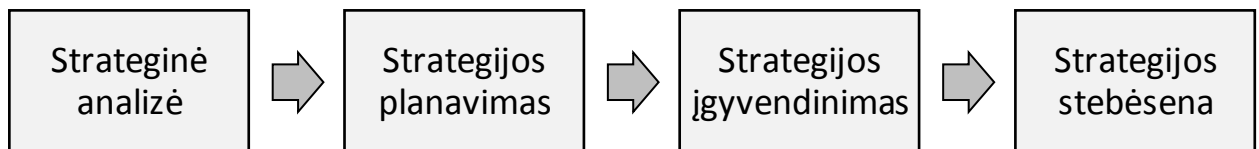
Mokslinėje literatūroje organizacijų strateginio valdymo proceso stadijų struktūros apibūdinamos nevienareikšmiškai. Analizuojant lietuvių ir užsienio autorių literatūrą, pastebėta, kad skirtingų autorių nuomonės išsiskiria dėl strateginio valdymo stadijų skaičiaus ir jų eiliškumo. Pavyzdžiui, lietuvių autorė D. Pileckienė (2004) apsiriboja tik dviem strateginio valdymo proceso etapais: strateginiu planavimu ir strategijos įgyvendinimu. Tuo tarpu užsienio autorius T. Grundy (2000) išsamiai išdėsto net septynis strateginio valdymo proceso etapus, kurie yra smulkiai išskaidomi. Norint išanalizuoti ir palyginti svarbiausias autorių išskiriamas strateginio valdymo proceso stadijas ir su jomis susipažinti sudaryta 1 lentelė.

1 lentelė. **Strateginio valdymo proceso stadijų etapai**
(sudarytas autorės, remiantis įvairiais mokslinės literatūros šaltiniais)

Autoriai	Strateginio valdymo proceso stadijos
D. Pileckienė (2004)	1. Strateginis planavimas (kūrimas); 2. Strategijos įgyvendinimas (realizavimas).
A. Vasiliauskas (2002), S. Valentinavičius (2009)	1. Strateginė analizė; 2. Strategijos planavimas (kūrimas); 3. Strategijos įgyvendinimas.
M. Arimavičiūtė (2005)	1. Strategijos analizė (vidinės ir išorinės aplinkos vertinimas); 2. Strategijos planavimas (kūrimas); 3. Strategijos įgyvendinimas; 4. Strategijos kontrolė.
A. Raipa ir J. Staponkienė (2007)	1. Strategijos tikslų nustatymas; 2. Strateginė analizė; 3. Strategijos planavimas (kūrimas); 4. Strategijos įgyvendinimas; 5. Strategijos monitoringas.
I.Thompson (2001)	1. Strateginių nuostatų formulavimas; 2. Strateginių tikslų ir uždavinių iškelimas; 3. Strategijos formavimas; 4. Strategijos įgyvendinimas; 5. Organizacijos veiklos įvertinimas stebėsenos metu ir pokyčių koregavimas.
T. Grundy (2000)	1. Pagrindinė organizacijos veikla; 2. Vidinių organizacijos veiklos sąlygų ir išteklių analizė; 3. Išorinės aplinkos analizė; 4. Nustatymas pagrindinių strateginių galimybių ir grėsmių; 5. Organizacijos strateginių sprendimų priėmimas; 6. Vizijos, misijos ir tikslų suformulavimas; 7. Strategijos įgyvendinimas.

Strateginio valdymo proceso etapai yra vykdomi nuosekliai, vienas po kito, tai nenutrūkstantis ir kintantis procesas. Apžvelgus skirtingų autorių strateginio valdymo proceso stadijų charakteristikas, galima daryti išvadą, kad strateginio valdymo proceso etapai prasideda nuo organizacijos strateginės analizės, strategijos planavimo (kūrimo) ir baigiasi jos įgyvendinimu bei stebėseną. Šie keturi strateginio valdymo proceso etapai išskiriami beveik

visų autorių. Kai kurių autorių strateginio valdymo proceso etapai, kaip pavyzdžiui T. Grundy (2000) keturi pirmi etapai – pagrindinė organizacijos veikla; vidinių organizacijos veiklos sąlygų ir išteklių analizė; išorinės aplinkos analizė; nustatymas pagrindinių strateginių galimybių ir grėsmių, iš esmės yra strateginės analizės etapas, tačiau išskaidytas į smulkesnes dalis. Taigi, apžvelgus mokslininkų išskiriamas pagrindines strateginio valdymo stadijas buvo sudarytas I – sis strateginio valdymo proceso stadijų sisteminis modelis (1 pav.).



1 pav. **Strateginio valdymo proceso stadijų pagrindiniai etapai pateikiami mokslinėje literatūroje**
(parengta autorės)

Strateginės analizės stadija. Tai įmonės aplinkos analizė, kurią sudaro išorinė ir vidinė organizacijos aplinka. Abi šios aplinkos yra stebimos, o gauti rezultatai peržvelgiami ir įvertinami. Organizacijos vadovas ar vadovai yra informuojami apie organizacijos susiklosčiusią padėtį (Valentinavičius, 2009). Aplinkos analizė padeda strateginio plano rengėjams pamatyti kylančias grėsmes organizacijoje arba pastebėti didesnes jos galimybes. Organizacijos išorės aplinka, tai veiksniai, egzistuojantys už organizacijos ribų, tokie kaip politika, teisė ir kt., o organizacijos vidinė aplinka, tai veiksniai egzistuojantys pačioje organizacijoje. Išorinei ir vidinei aplinkai tirti pasirenkami tinkamiausi metodai. Išorinei aplinkai tirti dažniausiai naudojamas PESTEL (politinių, ekonominių, socialinių, techninių, ekologinių, teisinių faktorių) analizės metodas, o vidinei aplinkai dažniausiai naudojama 5 jėgų metodas arba SSGG analizė.

Strategijos planavimo stadija. Strateginio planavimo proceso tikslas yra nagrinėti įmonę ir numatyti jos permainas, kurios būtų pateiktos strategijoje ir kurios įmonei padėtų judėti link savo įsivaizduojamos siektinos vizijos. Strategijos planavimo proceso metu yra suformuojamos organizacijos misija ir vizija, nustatomos svarbiausios organizacijos problemos ir numatomi tikslai toms problemoms spręsti. Taip pat nustatomos pagrindinės organizacijos vertybės, išskiriamos svarbiausios organizacijos sritys ir nustatomos strateginės alternatyvos, kurios yra apsvarstomos ir tik po to priimami atitinkami situacijai sprendimai

(Vasiliauskas, 2004). Strateginio planavimo stadija yra svarbiausia strateginio valdymo proceso dalis, kurios metu priimti sprendimai strateginio įgyvendinimo etape yra vykdomi. Labai svarbu įsisąmoninti, kad be gero ir nuoseklaus sudaryto strateginio plano nebus jokios galimybės įgyvendinti elementarius organizacijos veiklos tikslus, kurie yra esminis pirmasis žingsnis siekiant realių organizacijos rezultatų.

Strategijos įgyvendinimo stadija. Tai paskutinė strateginio valdymo proceso stadija, atliekama jau galutinai parengus strategiją. Organizacijos strategijos įgyvendinimas yra vienas iš sudėtingiausių strateginio valdymo proceso etapų. Strategijos įgyvendinimo etape yra iškeliami metiniai tikslai, o jiems pasiekti numatomos atitinkamos priemonės (Vasiliauskas, 2004). Šiame etape nustatoma priemonių politika, parengiamos užduotys vykdytojams, priemonės ir uždaviniai jungiami į visumą. Taip pat motyvuojami darbuotojai, paskaičiuojami ir paskirstomi reikalingi ištekliai. Strategijos įgyvendinimo stadija apima organizacijos kultūros, efektyvios organizacijos struktūros sukūrimą, biudžeto sudarymą, informacinių sistemų sukūrimą ir panaudojimą, plano alternatyvų vertinimą ir plano priėmimą. Strateginio valdymo paskutinis etapas, strategijos įgyvendinimas leidžia įžvelgti organizacijos strategijos trūkumus, silpnąsias vietas ir jei reikia iš naujo grįžti į pradžią ir pradėti naują arba pakoreguotą strategiją (Laumenskaitė, Vasiliauskas).

Strategijos stebėsenos stadija. Siekiant tinkamai ir rezultatyviai įgyvendinti strategiją tam būtina aiškiai apibrėžta strategijos įgyvendinimo stebėseną arba dar kitaip vadinama monitoringu. Strategijos tikslų įgyvendinimo stebėsenos etapai:

- Stebimas kasmetinis strategijos įgyvendinimo priemonių planas;
- Peržiūrima kas ketvirtį plane numatytų priemonių įgyvendinimo būklės ir pagrindiniai rodikliai;
- Stebima kasmetinė strategijos įgyvendinimo ataskaita (Vasiliauskas, 2004).

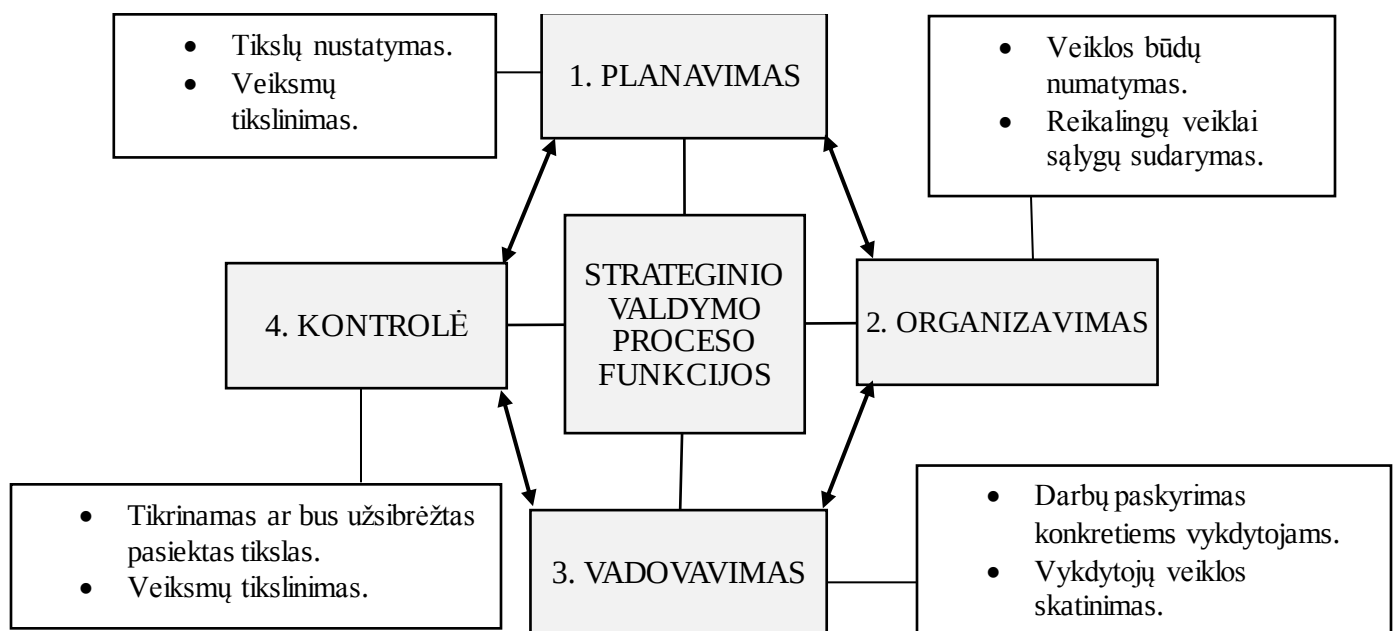
Atsižvelgiant į išorės ir vidaus pokyčius, organizacijos strategijos įgyvendinimo stebėsenos rezultatus, numatyti tikslai, priemonės ir rodikliai yra svarstomi ir prireikus kasmet tikslinami. Įgyvendinus strategiją būtina ją nuolat stebėti bei kontroliuoti. Nuolat stebint yra pastebimos klaidos, kurios turi būti taisomos.

Strateginio valdymo funkcijos. Strateginio valdymo sistema turi glaudžius nenutrūkstanto proceso ir funkcijų tarpusavio ryšius (Balsevič, 2012). Kiekviena organizacija turi turėti vadovą, kuris būtų geras administratorius bei lyderis, sugebėsiantis darbuotojus motyvuoti siekti užsibrėžtų organizacijos strateginių tikslų. Strateginio valdymo funkcijos yra orientuotos į iškelčius organizacijos strateginius tikslus ir nuo to kaip jos bus atliekamos

organizacijos darbuotojų, tiesiogiai nulems strateginio valdymo proceso galutinį rezultatą (Peleckis, 2013). Organizacijos vadovas atlikdamas strateginio valdymo vadovavimo funkciją privalo tiksliai ir aiškiai darbus skirstyti į etapus bei pavestas atlikti strategines užduotis paskirti tik tiems darbuotojams, kurie yra kompetentingi tas užduotis atlikti.

Taigi, strateginio valdymo procesas įgyvendinamas per funkcijas, kurios grupuotinos į:

1. Strategijos planavimas;
2. Strategijos organizavimas;
3. Strategijos vadovavimas;
4. Strategijos kontrolė.



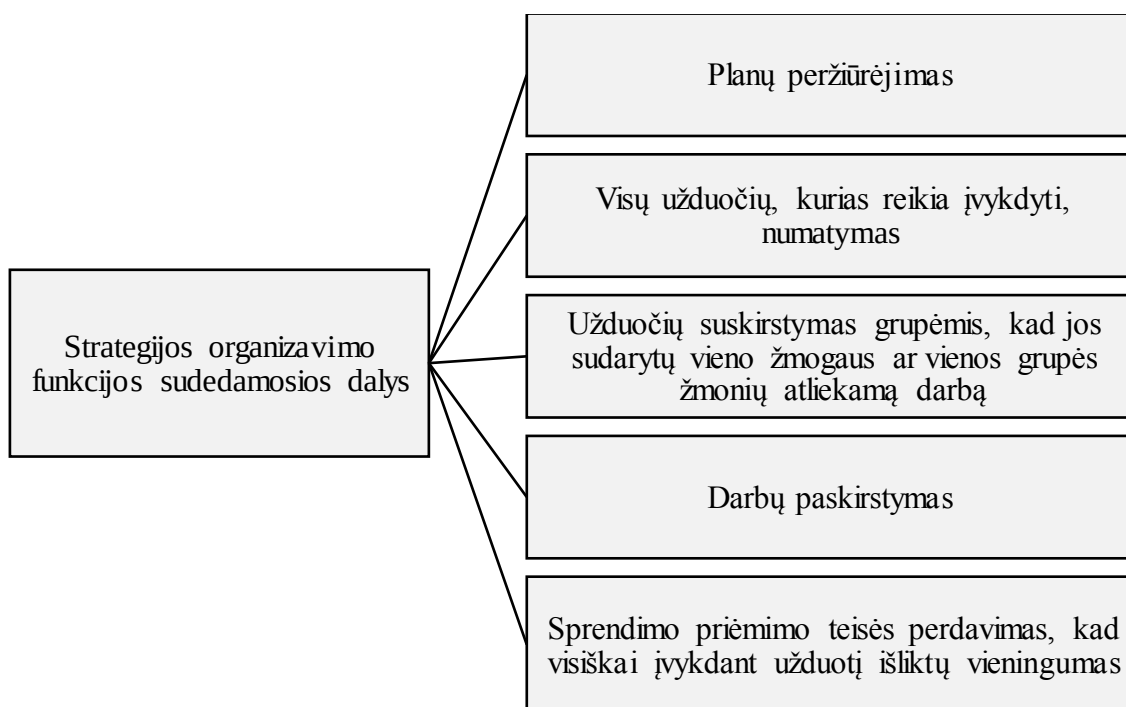
2 pav. **Strateginio valdymo proceso funkcijos**

(šaltinis: parengta autorės, remiantis Vasiliauskas, 2002)

Planavimo funkcija. Tai strateginio valdymo funkcija, kuri aiškiai nurodo ką ir kuriuo metu reikia daryti. Planavimo metu organizacijų atsakingi darbuotojai nustato organizacijos strateginius tikslus, uždavinius ir priemones iškeltiems tikslams įgyvendinti. „Planavimas, tai būsimosios veiklos sumanymas, glaudžiai susijęs su informacijos kaupimu, prognozavimu ir sprendimų priėmimu“ (cituoja iš Vanagas, Vyšniauskienė, 2012, p. 87). Planavimas organizacijoje dažnai apibūdinamas kaip tikslų suformulavimas ir geriausių priemonių nustatymas rezultatams pasiekti. Nuo strateginio planavimo vykdymo efektyvumo priklauso

visų sprendimų priėmimas ir operacijų sėkmė. Būtent todėl svarbu, kad įstaigose dirbtų atitinkamą kvalifikaciją turintys darbuotojai ir suprastu strateginio plano rengimo svarbą.

Organizavimo funkcija. Tai sekanti funkcija, kurą atlieka paskirti organizacijų darbuotojai strateginio valdymo proceso metu. Nustačius tikslus ir sudarius šių tikslų įgyvendinimo planus, svarbu racionaliai paskirstyti organizacijoje darbus (Astrauskas, Česonis, 2008). Darbuotojai atitinkamai paskirsto užduotis ir išteklius, jog organizacijos tikslai būtų pasiekti. Strateginio valdymo proceso metu organizavimas sudaro organizacinę valdymo struktūrą į kurią įeina visos organizavimo funkcijos sudedamosios dalys, kurios pateiktos žemiau pavaizduotame 3 paveiksle.



3 pav. **Organizavimo funkcijos sudedamosios dalys**

(šaltinis: parengta autorės remiantis Melnikas, Smaliukienė, 2007)

Kad įmonės strateginiai tikslai būtų įgyvendinti darbai turi būti klasifikuojami, o jiems atlikti yra parenkamos atitinkamos darbuotojų grupės. Kiekvienai užduočiai atlikti paskiriamas darbuotojas, kuris užduotį atliks geriausiai. Tokiu būdu užtikrinamas darbo produktyvumas. Svarbu, kad darbuotojų žinios būtų nuolatos gilinamos atitinkamai pagal gaunamas strategines užduotis. Organizuojant darbus atitinkami įmonės darbuotojai turi atlikti užduočių analizes, kadangi jų metu yra atskleidžiamos tendencijos, kuriomis remiantis yra

daromi esminiai pakeitimai, turintys didelę įtaką įmonės veiklos efektyvumo didinimui (Vasiliauskas, 2004).

Vadovavimo funkcija. Tai organizacijoje vykdoma veikla, kurią atlikdamas organizacijos vadovas daro poveikį organizacijos darbuotojams, siekdamas bendrųjų organizacijos tikslų. Vadovavimo efektyvumas smarkiai priklauso nuo organizacijos vadovo gebėjimo būti lyderiu organizacijos darbuotojams. Jei vadovas žino kaip vadovauti darbuotojams, valdyti organizaciją ir sugeba sutelkti darbuotojus bei suinteresuoti juos siekti organizacijos strateginių tikslų nepanaudodamas suteiktos valdžios jam, vadinasi jis yra lyderis. Vadovavimo kokybė organizacijos efektyvumui turi didelę reikšmę, kadangi būtent vadovavimo metu vienas žmogus daro įtaką kito žmogaus veiklai. Kad organizacija veiktų efektyviai jos darbuotojai turi būti motyvuoti siekti bendrų organizacijos tikslų. Bendrojo vadovavimo organizacijai funkcija – tai siekis visos organizacinės sistemos efektyvumo. Bendrojo vadovavimo funkciją būtų galima apibrėžti kaip galimybę ir sugebėjimus optimizuoti organizacijos tikslų siekimą šiuo ir vėlesniais etapais (Ališauskas, Dukynaitė, 2012). Vadovavimas yra dalis valdymo, tačiau svarbu, kad organizacijų vadovai atskirtų vieną nuo kito, kadangi valdymas yra siejamas su formalia įtaka bei tam tikromis sankcijomis darbuotojų atžvilgiu, priešingai nei vadovavimas. Vadovaudamas organizacijos vadovas turi planuoti, organizuoti bei kontroliuoti, kas reiškia, kad vadovas darbuotojus turi mokėti inspiruoti, motyvuoti ar rodyti jiems teigiamą pavyzdį ar daryti jiems kitokią teigiamą įtaką.

Kontrolės funkcija. Tai strateginio valdymo proceso funkcija, kurios metu organizacijos pokyčiai strateginio valdymo proceso pabaigoje yra apžvelgiami ir įvertinami strategijos stebėsenos etape. Šios funkcijos metu yra aiškinamasi ar planavimas, organizavimas ir vadovavimas buvo tikslūs ir veiksmingi. Pagal gautus strategijos stebėsenos rezultatus daromi strateginių tikslų koreguojantys veiksmai bei iš naujo atliekamos prieš tai minėtos funkcijos. Strateginio valdymo proceso stebėsenos stadijoje darbuotojai atlikdami strategijos kontrolę patikrina kiek gauti rezultatai atitiko planuotą veiklą bei įvertina kiekvienos veiklos kokybę (Vasiliauskas, 2004). Tai padeda sekti išorinius bei vidinius pokyčius bei jų įtaką organizacijai. Kontrolė atliekama nuolat nes vadovams būtina žinoti, kada tam tikra pasirinkta strategija neveikia gerai. Nuolat kontroliuojant strategiją yra laiku pastebimi ir nustatomi strategijų trūkumai ir neatitikimai. Visos strategijos gali būti keičiamos ir pertvarkomos ateityje, keičiantis vidiniams ir išoriniams veiksniams (Astrauskas, Česonis, 2008).

Taigi, dauguma autorių strateginio valdymo procese akcentuoja keturias pagrindines stadijas: strateginę analizę, strategijos kūrimą arba planavimą, strategijos įgyvendinimą ir jos

stebėseną. Pasak autoriaus A. Vasiliauskas (2004) sudėtingiausias etapas yra strategijos įgyvendinimas, kurio metu strategija organizacijoje pradedama taikyti ne tik teoriškai, bet ir praktiškai. Diegiant organizacijoje strategiją darbuotojai atlieka keturias funkcijas: planavimą, organizavimą ir kontrolę, o vadovavimo funkciją atlieka organizacijų vadovai, kurie taip pat ir planuoja ir organizuoja darbus. Svarbiausia strateginio valdymo proceso metu organizacijų darbuotojų atliekama funkcija yra detalus strategijos planavimas, kitaip dar vadinamas strategijos kūrimu. Jos metu formuojami organizacijos tikslai, kuriuos vėlesniame etape stengiamasi realizuoti praktikoje strateginio valdymo proceso įgyvendinimo etape.

1.3 Strateginio valdymo proceso stadijų elementai

Esminiai strateginio valdymo proceso stadijų elementai yra organizacijos vizija, misija, tikslai ir organizacijos aplinkos analizė, kuriais remiantis rengiami tolesni strategijos formavimo ir realizavimo etapai (Alyšauskas, Dukynaitė, 2012).

Misija. Apibrėžiant misiją nusakomas organizacijos vaidmuo, paskirtis ir jos vertybės. Pasak R. Ališauskas ir R. Dukynaitė (2012) autorių misija atspindi organizacijos dabartį. „Misija – tai organizacijos pirminis tikslas, pateisiantis jos steigimą ir gyvavimą, atskiriantis ją nuo kitų organizacijų, tame tarpe ir nuo analogiškų pagal gamybos profilį“ (Hunt, 1992; Hampton, 1994; cituojama iš Andriušenka, p. 3). „Manoma, kad misijos sąvoka yra platesnė nei paskirtis, kadangi ji aprėpia organizacijos strategiją, jos funkcionavimo elgsenos normas, aukščiausiujų vadovų vertybines orientacijas“ (cituojama iš Andriušenka, p. 3). Labai svarbu suprasti misiją organizacijos vadovams, kadangi vadovaujantis ja yra iškeliami organizacijos tikslai, formuojamos ir vykdomos užduotys jiems pasiekti. Tačiau, ne ką mažiau yra svarbu suprasti ir visiems organizacijos darbuotojams, tam, kad atlikdami savo pavestas strategines funkcijas ir užduotis jie nenukryptų nuo tikslų ir svarbiausios organizacijos paskirties. Tinkamai suformuota organizacijos misija leidžia ne tik gerinti organizacijos įvaizdį klientų akivaizdoje, bet ir tarnauja kaip darbuotojų pajungimas siekti bendros organizacijos veiklos. Dažniausiai organizacijos misija būna ilgalaikė, tačiau pasikeitus įvairioms aplinkybėms misija reikia koreguoti. Gali būti ir taip, kad misija turi būti iš naujo formuojama, visiškai pakeičiant senąją (Vasiliauskas, 2004). Labai svarbu, kad organizacijos vadovas formuodamas misiją įtrauktų ir organizacijos darbuotojus, tam, kad jie geriau suprastų organizaciją, kurioje jie dirba ir jaustų vadovų motyvavimą, palankų požiūrį į darbuotojus ir jų svarbą organizacijoje. Misija svarbi tuo, kad apjungia įmonės personalą nuo pačių

žemiausių grandžių iki aukščiausiosios vadovybės vieninga idėja, kurios įgyvendinimas skatinta jos bendruomenę, yra pripažinimo bei pasididžiavimo dalykas (Andriusčėnka, 2003).

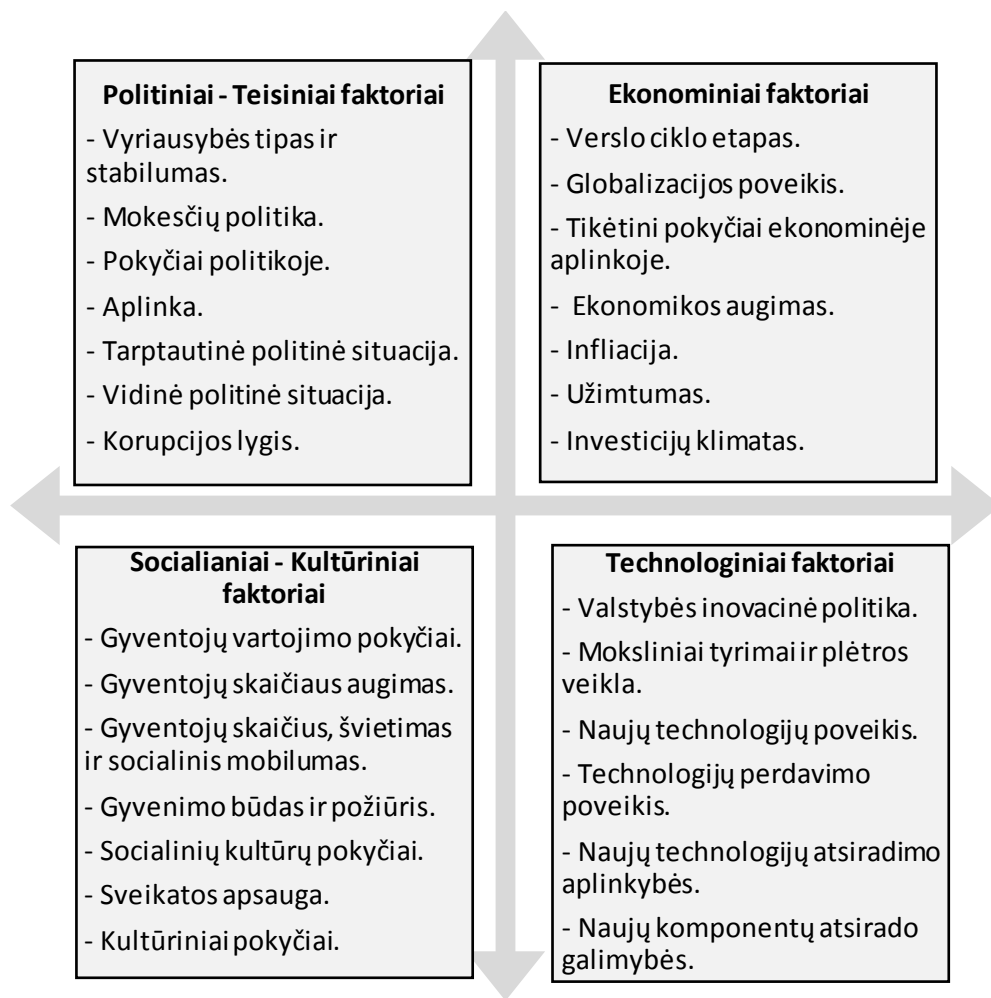
Vizija. Šis strateginio valdymo proceso elementas yra svarbus tuo, kad nusako organizacijos įsivaizduojamą ir siektiną ateities paveikslą, kokia ji nori tapti ateityje. Vizijos trukmė dažniausiai nebūna apibrėžta, tačiau šis organizacijos siekis dažniausiai būna numatytas ilgalaikėje perspektyvoje (Vasiliauskas, 2000). Vizijos siekimas organizacijai gali būti kaip pagrindinis strategijos tikslas ir siektinas strategijos rezultatas. Strateginė vizija iškomunikuota darbuotojams gali padėti įkvėpti bei motyvuoti juos įtraukti į pavestas atlikti užduotis bei tinkamai planuoti veiksmus. „Vizija nukreipta į organizacijos vidinę aplinką. Ji padeda identifikuoti turimus organizacijos išteklius, pamatines kompetencijas ir gebėjimus, kuriais vadovai gali grįsti galimus strateginius veiksmus“ (cituojuama iš Andriusčėnka, 2003, p. 2). Strateginė vizija organizacijai yra kaip orientyras į pagrindinę jos permainingą kryptį, padeda motyvuoti darbuotojus bei leidžia darbuotojų veiksmus derinti pakankamai efektyviai ir greitai. Vizijos kūrimo procesas prasideda strateginio planavimo metu. Dažniausiai pradedant kurti įmonės viziją pasisako vienas žmogus, kuris išsako savo svajones ir mintis apie organizaciją jos perspektyvoje, vėliau prisijungia kiti organizacijos bendruomenės nariai išsakydami savo mintis. Pirmąjį strateginės vizijos variantą dažniausiai rengia didelė žmonių komanda, sustyguoja visų žmonių pasisakytas mintis ir iš visų suformuoja vieną pagrindinę mintį aiškiai nusakančią organizacijos viziją. Formuojant viziją labai svarbu, kad įtrauktų kuo didesnis ratas organizacijos darbuotojų ir išsakytų savo mintis bei svajones, kadangi tai ir yra pagrindinis dalykas vizijos kūrimo procese (Ališauskas, Dukynaitė, 2012). Vizijos kūrimas yra ilgas procesas kartais besitęsiantis net ir kelis mėnesius. Svarbu atsizvelgti ir į konkurentų parengtas vizijas bei jų veiklos planus tam, kad būtų užtikrintas organizacijos efektyvumas. Parengus viziją kitas etapas, kuris yra vykdomas, tai strategijos rengimas, kuris leidžia numatyti tam tikrus organizacijos ateities pokyčius. Įgyvendinta organizacijos vizija būna formuojama iš naujo, numatant naujas organizacijos svajones ir siekius.

Strateginiai tikslai. Tai organizacijos tikslai, kurie yra susiję su organizacijos veiklos gerinimu (Vasiliauskas, 2004). Visi organizacijos tikslai išplaukia iš jos misijos ir yra formuluojami jos pagrindu. Išskiriami ilgalaikiai ir trumpalaikiai strateginiai tikslai, kurių organizacijos gali siekti tuo pačiu metu (Palubinskas, 1997). Visus strateginius tikslus formuoja įmonių vadovai. Strateginių tikslų formulavimas parodo ar įgyvendinus strategiją organizacija pasiekė norimus rezultatus, kurių buvo užsibrėžus. Autorius A. Seilius (1994) pateikia tokias organizacijų strateginių tikslų numatymo savybes:

1. *Konkretūs ir išmatuojami (realūs)*. Sudarant tikslus, reikia numatyti kokie veiksmai turi būti atlikti tam tikru nustatytu laiku.
2. *Pasiekiami*. Svarbu įvertinti aplinkos (vidinės ir išorinės) veiksnius bei numatyti užduočių įgyvendinimo terminus.
3. *Suderinami tarpusavyje*. Svarbu, kad tikslai netrukdytų vienas kitam, o priešingai, palaikytų vienas kitą. Tai reiškia, kad vieno tikslo įgyvendinimas neturėtų kliudyti kito tikslo siekimui (Staponkus, 2009).

Prieš patvirtinant organizacijos strateginius tikslus būtina įvertinti ar visi jie galės būti realiai įgyvendinami, kokios jų galimybės ir kliūtys. Kad užsibrėžti organizacijos tikslai būtų įgyvendinti yra klasifikuojamos užduotys ir parenkamos darbuotojų grupės galinčios jas atlikti.

Išorinė aplinkos analizė – tai svarbi grandis, kadangi strateginio valdymo procesas savalaikiai adaptuojasi prie išorinės aplinkos pokyčių. Atliekant išorinės aplinkos analizę plačiau aptariama bei praktikoje naudojama technika priimta vadinti PEST analize (Vasiliauskas ir Laumenskaitė). Šis metodas susideda iš 4 pagrindinių sričių, kurios leidžia kryptingai analizuoti ir vertinti įmonės išorės aplinkos sudedamąsias dalis – politinę ir teisinę (P), ekonominę (E), socialinę ir kultūrinę (S), technologinę (T) aplinką bei jų visumą (žr. 5 pav.) (Arimavičiūtė, 2007).

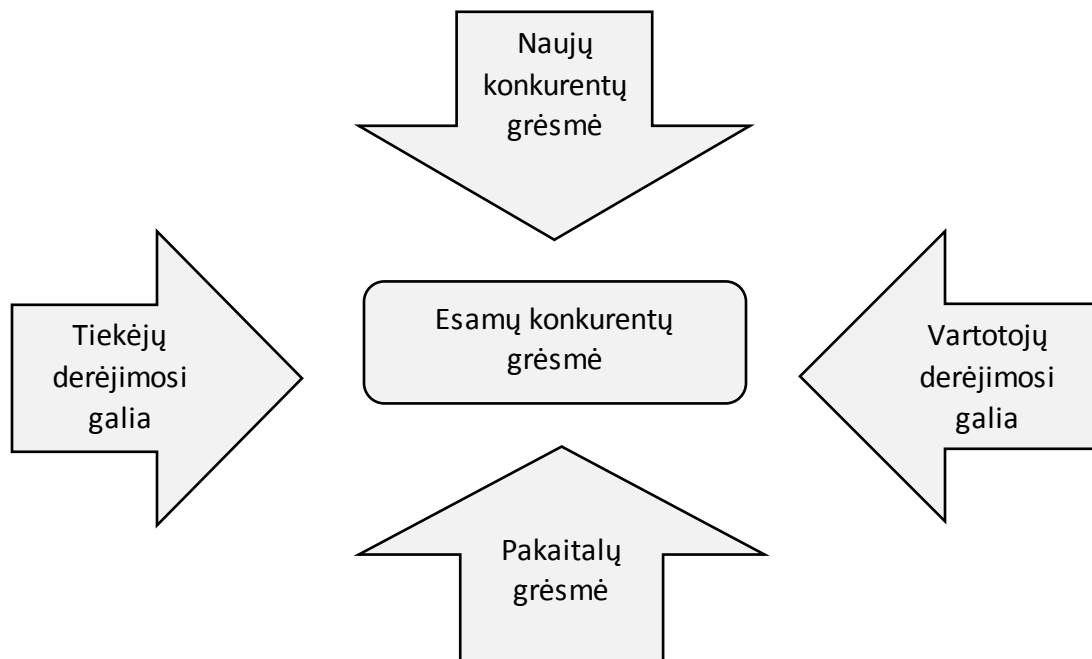


4 pav. **PEST analizė**

(šaltinis: parengta autorės, remiantis Arimavičiūtė, 2007)

Išgilinus į PEST analizės gautus rezultatus galima nustatyti kokios galimybės atsiranda organizacijai, ką jai gali būti sunku įgyvendinti ir ko reikėtų vengti. Kadangi organizacijos užsiima skirtingo pobūdžio veikla, jos nevienodai kreipia dėmesį ir į atskiras PEST metodo dalis (Balsevič, 2012).

PEST analizės metodą galima papildyti ir derinti kartu su Harvardo universiteto profesoriaus M. Porter 5 konkurencinių jėgų modeliu. Šis modelis yra taikomas dažniau privataus sektoriaus įmonėms, kuris leidžia įsivertinti savo konkurencinius pranašumus prieš kitas organizacijas, jų įgyjimo galimybes ir įvertinti organizacijos viduje glūdinčius sunkumus. M. Porter modelį sudaro trys pagrindiniai veiksniai: konkurentai, tiekėjai ir vartotojai, kurie padeda analizuoti išorės aplinkos tendencijas. Penkios pagrindinės bazinės jėgos pateiktos modelyje (5 pav.) atitinka rinką ir padeda identifikuoti konkurencinius šaltinius tiek privačiame tiek viešajame sektoriuose (Kuliešienė, 2010).



5 pav. **M. Porter 5 konkurencinių jėgų valdymo modelis**

(šaltinis: verslo edukacinis žurnalas, 2011)

Šio modelio esmė yra ta, kad „konkurencinę aplinką kuria ne tik konkurentai, bet ir tie rinkos subjektai, kurie iš pirmo žvilgsnio su konkurencija neturi nieko bendro, kaip pirkėjas (klientas, vartotojas) ir tiekėjas. Atkakliausia konkurencija vyksta tarp įmonių, siūlančių tokią pačią ar panašią prekę ar paslaugą, t.y. tarp esamų konkurentų“ (cituojuama iš Aleksandravičiūtė – Kaikarienė, 2009, p. 24). Taigi, norint, kad įmonės veikla būtų sėkminga reikia atkreipti dėmesį tiek į išorės tiek ir į vidaus aplinkos analizių rezultatus.

Vidinės aplinkos analizė. Esminiai vidinės aplinkos elementai yra ištekliai, esama strategija ir organizacijos veikla. Įmonės vidinės aplinkos vertinimo kriterijai padeda išsamiai detalizuoti esamus konfliktus ir jų sąveiką su organizacijos tikslais, su išteklių valdymu bei darbuotojų atsakomybės paskirstymu (Davydova, 2008). Populiariausias metodas taikomas vidinei aplinkai tirti yra Mc Kinsey 7– S modelis. Anglų kalboje visi veiksniai prasideda raide S: „strategija (angl. strategy), struktūra (angl. structure), visuotinai pripažintos vertybės (angl. shared values), personalas (angl. staff), sistema (angl. system), stilius (angl. style), įgūdžiai (angl. skills)“ (Arimavičiūtė, 2005; cituojuama iš Šliogerienė, p. 65). Mc Kinsey 7 – S modelis pateiktas 6 paveiksle.



6 pav. **Mc Kinsey 7 – “S” modelis**
(šaltinis: Jurevičius, 2013)

Šio modelio pateikti veiksniai yra glaudžiai tarpusavyje susiję, tačiau kiekviena organizacija individualiai išskiria, kuris veiksnys joms yra pats svarbiausias priklausomai nuo jos veiklos specifikos. Taigi, Mc Kinsey 7–S modelio taikymas padeda išnagrinėti organizacijos vidaus veiksnius, įvertinti organizacijos atskirų veiklos sričių kokybės gerinimo sunkumus bei galimybes.

Atlikus organizacijos išorės ir vidaus aplinkos analizes, gautų rezultatų apibendrinimui yra taikomas Andrews pasiūlytas SSGG analizės metodas (angl. SWOT). Tai įmonės vidinių stiprybių ir silpnųjų bei išorės galimybių ir grėsmių aplinkos analizė (Valentinavičius, 2009). Apibendrinus organizacijos išorinės ir vidinės aplinkos analizės rezultatus atliekama SSGG analizės suvestinė (Dabkus, 2012). Šios analizės metu įmonės „potencialas nagrinėjamas jos aplinkos fone. Taigi, strateginės analizės objektai agreguotu lygmeniu yra institucijos potencialas ir jos aplinka“ (cituoja iš Tunčikienė, Skačkauskienė 2012, p. 99). Atlikus įmonės SSGG analizę galima sudaryti matricą, kuri yra pateikiama 2 lentelėje, išskiriant keturias pagrindines strategijas: stipriųjų savybių panaudojimas galimybėms realizuoti; įmonės silpnųjų savybių panaikinimas, pasinaudojant galimybėmis; stipriųjų savybių naudojimas pavojams išvengti ir silpnųjų savybių stiprinimas. Įmonės gali pasirinkti vieną iš minėtų strategijų arba taikyti atskirus šių strategijų derinius (Dabkus, 2012).

2 lentelė. SSGG matricos lentelė

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Vasiliauskas, 2001)

Stipriosios pusės Vidiniai veiksniai, darantys organizaciją stipresnę lyginant su konkurentu.	Silpnosios pusės Vidiniai veiksniai, darantys organizaciją silpnesnę lyginant su konkurentu.
Galimybės Išorės aplinkos veiksniai, palankūs organizacijos veiklai.	Grėsmės Išorinės aplinkos veiksniai, galintys neigiamai paveikti organizacijos veiklą.

Rezultatas gaunamas SSGG analizės metu yra suvestinė stiprybių ir silpnybių, galimybių bei grėsmių, kurios yra lyg orientyras parodantis spręstinas aktualiausias įmonės problemas. Gauta informacija leidžia efektyviau skirstyti įmonės išteklius svarbiausiems pokyčiams įgyvendinti. Pasak A. Vasiliauskas (2000) pagrindinė klaida atliekant šią analizę, tai siekimas pateikti kuo ilgesnius SSGG analizės veiksmų sąrašus su nepakankamu jų argumentavimu ir pagrindu. Pasak autoriaus labiau įtikinantys ir naudingesni yra trumpi ir tinkamai argumentuotų veiksmų sąrašai, leidžiantys geriausiai įvertinti organizacijos esamą padėtį ir nustatyti būtinas tobulinti sritis.

Taigi, strateginio valdymo proceso samprata apima strategijos elementų: vizijos, misijos, strateginių tikslų apibrėžimą ir organizacijos išorinės ir vidinės aplinkos įvertinimą. Misijos ir vizijos elementų nustatymas organizacijoje yra neatsiejama strateginio planavimo etapo dalis, kuri yra svarbi norint sukurti efektyviai ir veiksmingai veikiančią organizacijos strategiją. Organizacijos vizija yra būtina, kaip aiškesnis organizacijos vaizdinys nurodantis organizacijos siekiamybę keliems metams į priekį (Andriuščenka). Neįgyvendinti organizacijos strateginiai tikslai yra svarbus aspektas leidžiantis iš naujo įvertinti organizacijos veiklą ir jos efektyvumą. Tiriant organizacijos aplinką yra nustatoma jos esama būklė, kuri leidžia pamatyti organizacijai būtinas tobulinti sritis. Galutiniam strateginio planavimo etape organizacija kuria strategiją atitinkančią jos suformuotą viziją.

2. STRATEGINIO VALDYMO PROCESO TAIKYMAS VIEŠAJAME SEKTORIUJE

2.1 Gerųjų praktikų analizė strateginio valdymo proceso etapų aspektu

2.1.1 Erdvinio savivaldybių plėtros planavimo proceso ypatumai

Strateginis planavimas jau daugelį metų yra svarbi vadybos priemonė viešojo sektoriaus institucijų veiklai plėtoti. „I strateginio planavimo sistemą įeina savivaldybių plėtros, veiklos, metiniai ir bendruomenių planai“ (cituojuama iš Arimavičiūtė, 2011, p. 21). Itin svarbu, kad strateginio planavimo sistema savivaldybėse ir kitose viešojo sektoriaus institucijose būtų parengta ir įgyvendinama tinkamai, kadangi tai padeda institucijoms lengviau pamatyti jų vietą nacionaliniame ir kitų šalių kontekste. Taip pat suformuoti plėtros perspektyvas, tam, kad būtų tikslingai nukreiptos viešosios ir privačios iniciatyvos, kurios padėtų užtikrinti maksimalią naudą savivaldybėms ir už jų ribų (Tučinskienė, Skačkauskienė, 2012).

Didžiojoje Britanijoje kaip ir daugelyje kitų Europos valstybių savivaldybėse plėtros planavime yra taikomas erdvinis planavimas. „Didžiosios Britanijos strateginio planavimo sistemos ypatumas yra tas, kas vietinės plėtros dokumentai pateikia valdžios politiką, ją siejant su teritorijos vystymu ir jos panaudojimu. Strateginio planavimo politika palaiko erdvinį teritorinį vystymą ir yra teritorijos plano ir strateginės plėtros plano junginys“ (cituojuama iš Arimavičiūtė, 2011, p. 23). Europos sąjungos valstybėse nėra konkretaus vieno sąvokos apibrėžimo, kuris nusakytų erdvinį planavimą. Lietuvoje vietoj erdvinio planavimo sąvokos dažniau yra vartojama teritorijų planavimo sąvoka reiškianti miesto planavimą. Bendrasis teritorijų planavimas apibūdinamas kaip „kompleksinis planavimas teritorijos erdvinio vystymo politikai, teritorijos naudojimo ir apsaugos prioritetams bei svarbiausioms tvarkymo priemonėms nustatyti“ (cituojuama iš Lietuvos Respublikos..., 2013, p. 2). Lietuvoje vartojama sąvoka „bendrasis“ yra lygi sąvokai „erdvinis“. Erdvinis miestų planavimas apima regioninį, nacionalinį ir tarptautinį planavimą, o jo planavimo erdvė dažniausiai priklauso nuo teritorijos dydžio (Tiškus, 2006). Viešajame sektoriuje erdvinis planavimas reiškia metodus, kuriais daromas poveikis gyventojams ir veiklos pasiskirstymui įvairaus masto erdvėse. Erdvinio strateginio planavimo pagrindinis tikslas yra pozityvių pokyčių siekimas įtraukiant aplinkosauginius, socialinius ir ekonominius aspektus (Darnios plėtros..., 2012).

Pasak M. Arimavičiūtės (2011) Oksfordo miesto vietinio plano 2001–2016 metams struktūra galima naudotis rengiant ir Lietuvos miestų savivaldybių plėtros planų metodiką,

naudojantis erdvinio planavimo principu. Oksfordo miesto vietinis planas yra sudarytas iš 3 dalių: pirma dalis yra įvadinė, antra dalis yra pagrindinės politikos ir trečioji dalis yra pagrindiniai siekiai (žr. 7 pav.).

Išvadinė dalis			
Pagrindinės Politikos			
Bendroji politika	Vietinė Politika	Projektavimo politika	Aplinkos politika
Analizės sritys	Analizės žingsniai		
1. Transportas; 2. Gamtinė aplinka; 3. Istorinė aplinka; 4. Gyvenamųjų namų politika; 5. Socialinis būstas; 6. Ekonomika; 7. Sveikatos apsauga; 8. Švietimas; 9. Komercinis laisvalaikis; 10. Mažmeninė prekyba; 11. Turizmas ir menas; 12. Vietovių vystymas.	Situacijos analizė	Pagrindinis siekis	Keliami tikslai

7 pav. Oksfordo miesto 2001- 2016 metų erdvinio plano struktūra

(šaltinis: Arimavičiūtė, 2011)

Erdvinio strategijos planavimo proceso metu formuojama misija, vizija, nustatomos vertybės, iškeliami tikslai, parenkamos priemonės, atliekami PEST, SSGG analizės metodai bei monitoringas (Tunčikienė, Skačkauskienė, 2012).

Išvadinėje plano dalyje (žr. 7 pav.) atliekami būtini procesai efektyviai savivaldos strategijai sukurti: tobulinama išorinė aplinka ir tenkinami vietinės bendruomenės poreikiai. Taip pat pateikiama strateginio plano teikiama nauda ir paskirtis, peržvelgiami atitinkami

kiekvienos miesto dalies teritorijų dokumentai ir formuojama miesto vizija, vykdomos konsultacijos su visuomene ir atliekamas nuolatinis stebėjimas. Šis „planas yra parengtas vadovaujantis miesto ir šalies planavimo įstatymais bei miesto ir šalies planavimo taisyklėmis,, (cituojama iš Arimavičiūtė, 2011, p. 64).

Kitoje plano dalyje yra pateikiamos 25 politikos, kurios sujungtos į 4 stambesnes. *Bendroji politika* susideda iš pasiūlymų ir įsipareigojimų politikos. Šioje politikoje akcentuojama, kad yra reikalinga nauja plėtra. Taip pat joje „pateikiami kriterijai, kuriuos turės atitikti naujos plėtros objektai“ (cituojama iš Arimavičiūtė, 2011, p. 64). *Vietovės politikoje* yra iškeliami strateginiai tikslai, tokie kaip: transporto priemonių poreikio mažinimas, gamtos taršos mažinimas. Dar kiti strateginiai tikslai yra susiję su natūralios gamtos išsaugojimu ir aplinkos vystymu miestuose. *Projektavimo politikoje* numatomi siečiai susiję su operatyviu žemių panaudojimu miestų teritorijose ir įvairiais sprendimais susijusiais su miesto pastatais, viešųjų erdvių efektyvesnį panaudojimą atsižvelgiant į gyventojų poreikius bei miesto kraštovaizdžio sutvarkymą. „*Aplinkos politikoje* dėmesys kreipiamas energijos efektyviam naudojimui atskirose teritorijose, taip pat atliekų panaudojimui energetiniams ištekliams“ (cituojama iš Arimavičiūtė, 2011, p. 24). Taip pat vykdomi apribojimai objektų leidimams, kurie kelia triukšmą, vibracijas, dūmus ar kitus viešajai tvarkai trukdančius atvejus.

Trečioje erdvinio plano dalyje yra pateikta 12 sričių, kurios yra analizuojamos (žr. 7 pav.). Visose šiose srityse yra atliekami tam tikri procesai. Visų pirma įvertinama atitinkamos srities esama situacija atliekant aplinkos analizę, kuri yra nustatoma pasitelkus tinkamiausius metodus. Pagal gautus aplinkos analizės rezultatus yra pateikiami pagrindiniai siečiai atskiroms miesto sritims ir iškeliami strateginiai tikslai kiekvienai atskirai (Tunčikienė, Skačkauskienė, 2012).

Erdvinis planavimas padeda tinkamai suformuoti miestų viešąsias erdves išsaugant ir nepažeidžiant miesto kraštovaizdžio, miškingų vietovių, kurios dar yra likusios (Piekienė, 2015). „Erdvinio strateginio planavimo pagrindinis siekis yra susieti teritorinius plėtros aspektus integruojant ekonomines, aplinkosaugos, kultūrinės ir socialinės politikas“ (cituojama iš Arimavičiūtė, 2011, p. 22). Taigi, erdvinis planavimas veiksmingai padeda siekti miesto teritorijų pokyčių užtikrinant jų optimalų panaudojimą. Erdvinio planavimo procesas prasideda nuo bendros miesto situacijos įvertinimo, toliau išskiriamos svarbiausios sritys, kurias norima gerinti ir tvarkyti bei numatomi kiekvienos jų atskiri siečiai. Vėliau nustatomi strateginiai tikslai, uždaviniai ir parenkamos tinkamiausios priemonės jiems pasiekti. Kad erdvinis savivaldybės planas būtų veiksmingas ir visi numatyti procesai plane

būtų kruopščiai vykdomi ir prižiūrimi vykdomas viso strateginio plano kūrimo ir įgyvendinimo stebėjimas.

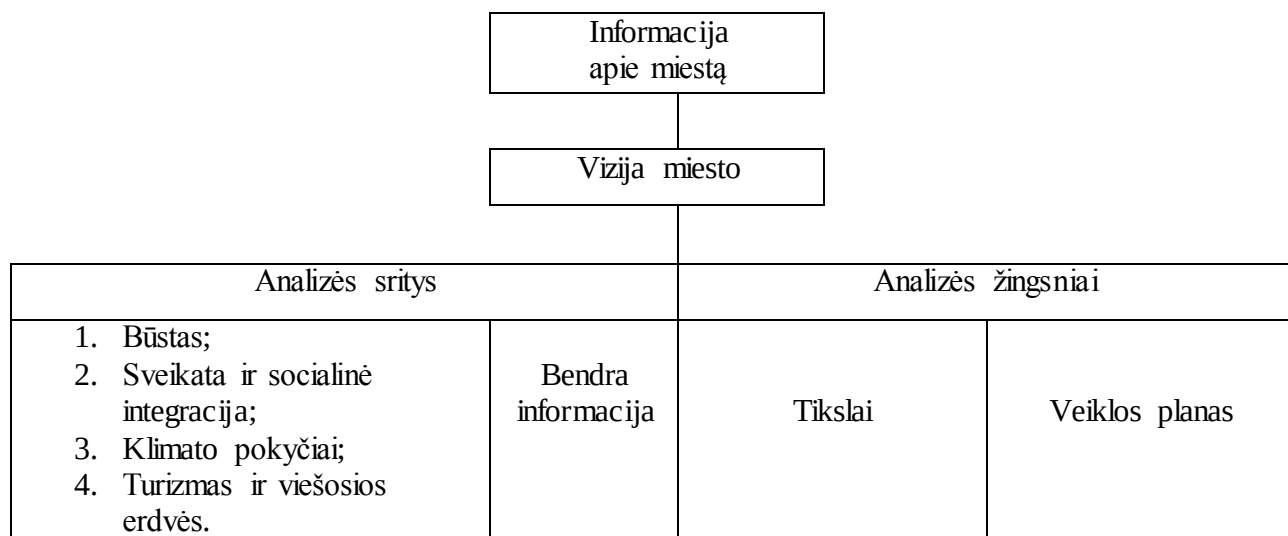
2.1.2 Darnios bendruomenės plėtros strategijos įgyvendinimo procesas

Strateginis planavimas yra vienas iš svarbiausių viešojo valdymo visumos elementų, naudojamas kaip institucijų veiklos efektyvumo didinimo instrumentas. „Viešajame sektoriuje strateginis planavimas yra teisiškai reglamentuotas ir formalizuotas procesas, kurį sudaro sudėtinga grandinė tarpusavyje susietų komponentų pradedant strategine analize, strategijos kūrimu ir baigiant veiksmų plano įgyvendinimo monitoringu“ (cituojuama iš Tunčikienė, Skačkauskienė 2012, p. 98). Strateginio planavimo pagrindinė ir svarbiausia paskirtis yra padėti institucijoms įgyvendinti tikslus ir pasiekti suplanuotus rezultatus.

Savivaldybės vykdančios strateginį planavimą sustiprina savo įvaizdį bendruomenėje, pritraukia investicinių lėšų iš Europos Sąjungos fondo, į planavimo procesą įtraukia bendruomenes, verslo atstovus, padidina proceso skaidrumą bei ugdo savo darbuotojų kompetenciją. „Strateginiai planai yra efektyvi priemonė numatyti vietos savivaldybių plėtros kryptis, racionaliai paskirstyti ribotus tam tikros teritorijos ar organizacijos išteklius“ (cituojuama iš Astrauskas ir Česonis, 2008, p. 25). Didinant partnerystę savivaldybių plėtroje galima pasinaudoti gerąją praktiką ir įgyvendinti Oksfordo miesto darnios bendruomenės strategiją. Ši strategija yra orientuota į problemų kėlimą ir „rengiama vietinės partnerystės pagrindu, oficialiai dalyvaujant tiek vietos valdžios, tiek kitų miesto interesų grupių atstovams, gerbiamiems visuomenės veikėjams“ (cituojuama iš Arimavičiūtė, 2011, p. 28). Darnioje bendruomenėje atsižvelgiama į gyventojų poreikius ir prisidedama prie gyvenimo gerinimo kokybės per aplinkos puoselėjimą, ekonominės gerovės stiprinimą bei efektyvų išteklių panaudojimą (Bardauskienė, Kvieskienė, 2014).

Oksfordo miesto bendruomenės strategijoje 2008 – 2012 metų (8 pav.) yra numatomi atlikti būtini procesai reikalingi jai įgyvendinti. Visų pirma surenkama bendra informacija apie miestą. Toliau formuojama miesto vizija – ateities paveikslas, kokį miestą norima matyti ilgalaikėje perspektyvoje. Taip pat nustatomos analizės sritys – objektai, kuriuos norima tvarkyti ir surenkama bendra informacija apie juos. Toliau iškeliami strateginiai tikslai, kurie padėtų pagerinti kiekvienos srities tam tikras silpnąsias jos puses. Svarbu, kad suformuluota miesto vizija sietųsi su iškeltais tikslais, o tikslai būtų tinkamai nustatyti kiekvienai analizės

sričiai – būstui, sveikatos sričiai, klimato pokyčiams, turizmui ir viešosioms erdvėms (Arimavičiūtė, 2011).



8 pav. Oksfordo miesto 2008-2012 metų darnios bendruomenės strategijos struktūra

(šaltinis: Arimavičiūtė, 2011)

Ši strategija gali būti rengiama Lietuvos miestų savivaldybėms kaip sudedamoji dalis strateginiame plane pasinaudojant kitų šalių gerąja praktika. „Ši strategija neturėtų būti privaloma, o tik rekomendacinio pobūdžio. Ji gali būti taikoma labiau tikslams ir vizijoms įvardinti, nei priemonėms įgyvendinti“ (cituoja iš Arimavičiūtė, 2011, p. 28). Rengiant šią strategiją dalyvauja įvairios suinteresuotosios pusės: vietinės valdžios bei verslo atstovai, švietimo atstovai, kultūros, aplinkosaugos sferų ir kitų sričių visuomenės atstovai. Ši strategija puiki tuo, jog leidžia numatyti būtinus miesto pokyčius.

Taigi, šios strategijos procesai vyksta panašiai kaip ir kituose strateginiuose planuose. Pradedant rengti šią strategiją svarbu žvelgti į ateitį ir suformuluoti aiškią miesto viziją, kuri būtų lyg strategijos orientyras. Toliau nustatomos sritys ir objektai jose, kuriuos reikia tvarkyti. Analizės žingsnių metu surenkama bendra informacija apie nustatytas miesto sritis, iškeliami konkretūs tikslai ir sukuriamas veiksmų planas, nurodantis kokie veiksmai turi būti atliekami, kad būtų matomi akivaizdūs rezultatai vienoje ar kitoje srityje.

2.2 Strateginio valdymo proceso tobulinimas Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose

Šiandien svarbų vaidmenį tiek privataus sektoriaus tiek viešojo sektoriaus organizacijose užima veiklos vertinimo sistemos, kurios leidžia veiksmingai gerinti įmonių veiklą. Jau kelis dešimtmečius veiklos matavimas užima svarbią vietą viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo gerinime (Christautas, Kazlauskienė, 2009). „Veiklos matavimas yra pasklidęs po įvairias disciplinas: strateginį valdymą, kokybės vadybą, procesų tobulinimą, taip pat žmogiškųjų išteklių vadybai priskiriamą darbuotojų veiklos valdymą“ (cituojuama iš Sudnickis, 2008, p. 17). Visą įmonių veiklos vertinimą taip pat sudaro ir atskirų veiklos procesų vertinimas. Užsienio autorius A. D. Nelly pateikia tokį veiklos matavimo sampratos apibrėžimą – „veiklos matavimas gali būti apibūdintas kaip veiksmo efektyvumo arba veiksmingumo išreiškimo skaičiais procesas“ (Nelly, 1995; cituojuama iš Sudnickis, 2008, p. 18). Pasak S. Puškorius (2010) veiklos matavimas padeda organizacijoms sutaupyti, padeda didinti veiklos operatyvumą, priimamų sprendimų aiškumą, gerina paslaugų ir prekių kokybę, mažina valdymo kaštus bei tobulina valdymo struktūras. Veiklos matavimo sistema matuoja ne tik jau pasiektus institucijos rezultatus arba įvertina esamą momentinę jos padėtį, bet ir diagnozuoja pasirengimą ateities veiklai (Gimžauskienė, 2006). Autoriai Y. Baruchas ir N. Ramalho (2006) apibendrina organizacijos efektyvumą matuojančius rodiklius pelno nesiekiančiose organizacijose:

- *Orientacija į suinteresuotąsias puses:* finansinė sėkmė, procesų našumas, kokybė, orientacija į klientą, darbuotojų pasitenkinimas.
- *Orientacija į išorę:* pardavimai, socialinis poveikis, įvaizdis.

Kaip teigia T. H. Poister (2003) veiklos matavimai gali būti taikomi sudarant strateginius planus, tobulinant kokybės ir procesų valdymą, atliekant veiklos auditą, institucijoms vykdant savianalizę. Taip pat veiklos matavimai gali būti taikomi ir kitiems strateginio valdymo proceso etapams, tokiems kaip: sprendimų analizei, strateginiam planavimui, organizavimui per užduočių formavimą ir atsakomybės rodiklių paskirstymo nustatymą, vadovavimui apimant rezultatų planavimo eigą ir tarpinį pasirinktų rodiklių vertinimą (Puškorius, 2010). „Yra nemažai sėkmingų pavyzdžių kaip išplėta veiklos matavimo sistema buvo perkelta į strateginio valdymo priemonę“ (Kaplan, Norton, 2000; cituojuama iš Sudnickis, 2008, p. 17).

Pasak autorės N. Černiauskienė (2011) labai svarbu yra pasirinkti geriausius ir labiausiai tinkamus kokybės vadybos metodus, kurie padėtų gerinti viešojo sektoriaus institucijoms savo

veiklą. Autorė savo moksliniame straipsnyje nagrinėja problemą, jog mūsų šalyje viešojo sektoriaus institucijose nebuvo taikytas kokybės vadybos metodų derinys. Autorė sprendžia galimybę viešojo sektoriaus institucijoms pritaikyti kokybės vadybos, ISO kokybės vadybos sistemos serijos standartus, EFQM ir BVM, derinį. Siūlomas įvairių metodų derinys plačiai naudojamas privačiame sektoriuje ir tik pavieniais atvejais taikomas viešajam sektoriui. Norint panaudoti šį derinį privačiajam sektoriui „būtina kokybės vadybos metodus peržiūrėti ne kaip atskirus veiklos tobulinimo instrumentus, o kaip vieną bendrą sisteminių junginių galinti lemti viešojo sektoriaus institucijų veiklos valdymo tobulinimo galimybes“ (Černiauskienė, 2011, p. 49). ISO standartai, Europos kokybės tobulinimo modelis (EFQM), Bendras vertinimo modelis (BVM) yra dažniausiai naudojami viešojo sektoriaus institucijose (Ruževičius, Kosinskienė, 2011).

Tarptautiniu lygiu pripažįstami ISO 9000 serijos kokybės vadybos standartai užtikrina vartotojų teikiamų produktų (veiklų ar procesų rezultatų) atitikimą kokybės reikalavimams. ISO standartai padeda didinti pardavimus, padeda efektyviai valdyti organizacijos kaštus bei tobulinti veiklą, pvz., „ISO 9001:2008 standartas nustato bendrus reikalavimus kokybės valdymo sistemai, kai organizacija ketina vykdyti veiklą, kuri atitinka poreikius ir vartotojų lūkesčius, taiko veiksmingumą kokybės valdymo sistemą, įskaitant procesus, siekiant pagerinti nustatytas sistemas“ (Kokybės vadyba, 2007; cituojama iš Černiauskienė, 2011, p. 51). ISO standartai padidina institucijų vartotojų pasitenkinimą paslaugomis, patobulindamas pačios institucijos veiklos procesus. 2015 metais buvo išleistas naujas ISO 9001:2015 kokybės vadybos standartas, kuris yra orientuotas į įmonių procesų rezultatų atitikimą kokybės reikalavimams. Šis standartas padeda institucijoms didinti darbo našumą, veiklos veiksmingumą, taupyti įmonės kaštus bei padeda institucijas vystyti savo veiklą strategiškai (Serafinas, 2011).

Europos kokybės vadybos fondo tobulinimo modelio (angl. EFQM) pagrindinė užduotis yra nenutrūkstamas organizacijos veiklos tobulinimas. Šis modelis sukurtas kaip organizacijos darbo vertinimo pagrindas. Europoje jis populiarus tiek viešajame, tiek ir privačiame sektoriuose (Išoraitė, 2012). „EFQM modelis remiasi aštuoniais principais: orientacija į rezultatus, dėmesiu vartotojams, vadovavimu ir tikslo pastovumu, valdymu orientuojantis į procesus ir remiantis faktais, žmonių ugdymu ir įtraukimu, nepertraukiamu mokymu ir veiklos tobulinimu, bendradarbiavimo plėtojimu, atsakomybe visuomenei“ (Serafinas, 2009; cituojama iš Černiauskienė 2011, p. 51). „EFQM tobulumo modelis leidžia organizacijoms įvertinti savo pasiekimus kelyje į tobulumą, nustatyti bendrą terminiją ir mąstymo būdą apie

organizaciją, integruoti esamas ir planuojamas iniciatyvas, pašalinti dubliavimąsi ir nustatyti trūkumus; sukurti organizacijos vadybos sistemos pagrindus“ (Kvalitetas, 2014).

Viešojo administravimo veiklos kokybės Europos Sąjungos šalyse vertinimui ir tobulinimui EFQM modelio pagrindu yra parengtas Bendrasis vertinimo modelis, trumpiau vadinamas BVM (angl. CAF – Common Assessment Framework), kuris remiasi visuotinės kokybės koncepcija ir yra smarkiai supaprastintas. Modelis naudojamas viešojo sektoriaus institucijų savęs įvertinimui. Jis leidžia nustatyti silpnąsias ir stiprias vietas lyginant su kitų institucijų rezultatais. Šis modelis sukurtas tobulinti Europos organizacijų veiklą. Bendrojo vertinimo modelį sudaro devyni pagrindiniai kriterijai leidžiantys įvertinti organizacijos veiklos rezultatus (Ruževičius, Lukauskienė 2013). Pirmi penki kriterijai: „lyderystė, strategija ir planavimas, žmogiškųjų išteklių valdymas, partnerystė ir ištekliai, procesų ir pokyčių vadyba leidžia įvertinti vykdomus procesus, kurie gali padėti užtikrinti kokybės valdymą institucijose. Likę keturi: į klientą (pilietį) orientuoti rezultatai, žmogiškieji rezultatai, visuomenės rezultatai, pagrindinės veiklos rezultatai leidžia įvertinti organizacijos veiklos rezultatus“ (cituoju iš Noreikienė, 2011, p. 29).

Subalansuotų rodiklių sistema (BSC) „skirta aprašyti, diegti ir valdyti organizacijos strategiją visuose jos lygiuose. Naudojant šią sistemą keliama tikslai, naudojamos iniciatyvos jiems pasiekti, bei matavimai, skirti rezultatams įvertinti bei yra nukreipti ir suderinti su organizacijos strategija“ (cituoju iš Černiauskienė, 2011, p. 51–52). Subalansuotų rodiklių sistema yra ypatinga tuo, jog yra susieta su institucijų strateginėmis kryptimis. Pagal šios sistemos koncepciją organizacijos strategija išskaidoma į strateginius tikslus, vėliau jie suskirstomi į keturias grupes: finansų, klientų, procesų, personalo. Kitame etape sudaromas organizacijos visų lygių rodiklių sąvadas, sudaromi metiniai veiksmų planai skirti rodikliams pasiekti ir galiausiai sudaromas strateginis žemėlapis. „Subalansuotų rodiklių sistema dažniausiai taikoma kaip veiklos matavimo priemonė, strateginio valdymo sistema arba jungiamoji grandis tarp operatyvinės ir strateginės veiklos. Ši sistema padeda strategiškai svarbias iniciatyvas susieti su realiais finansiniais rezultatais“ (Gimžauskienė, 2007; cituoju iš Černiauskienė, 2011, p. 52).

Taigi, veiklos matavimas gali padėti pagerinti organizacijų veiklos procesus. Atliekant viešajame sektoriuje veiklos matavimą galime pasakyti ar procesų našumas yra pakankamas ar ne, ar organizacijos strateginių tikslų judėjimas yra kryptingas. ISO kokybės standartai, EFQM ir BMV modeliai savo turiniu yra panašūs ir išlieka populiariausi tarp viešojo sektoriaus institucijų, galinčių padėti joms identifikuoti savo veiklą. EFQM ir BVM yra tokie pat metodai tik BVM yra smarkiai supaprastinta EFQM versija. Šių metodų taikymas kartu

leidžia efektyviau tobulinti viešojo sektoriaus institucijoms savo veiklą. Rečiau taikomas ir mažiau populiarus yra BSC modelis, kuris suprojektuoja institucijas į perspektyvas ir numato jos veiklos strategiją. Šis modelis skirtas valdyti organizacijos strategiją visuose jos lygiuose, tame tarpe ir procesų valdyme.

3. VILNIAUS MIESTO VIEŠOJO SEKTORIAUS INSTITUCIJŲ STRATEGINIO VALDYMO PROCESO STADIJŲ AUTORINIS TYRIMAS

Mokslinės literatūros analizės metu darbo autorė išskyrė svarbiausias viešojo sektoriaus strateginio valdymo proceso stadijas ir sudarė jų sisteminį modelį (1pav.). Tačiau išliko poreikis įvertinti ar sudarytame modelyje pateikti teoriniai strateginio valdymo proceso etapai yra atliekami ir praktikoje viešojo sektoriaus institucijose. Taip pat autoriniame tyrime bus siekiama išsiaiškinti strateginio valdymo proceso stadijų atlikimo ypatumus ir kitus svarbius veiksnius, kurie gali daryti įtaką jų įgyvendinimui praktikoje. Prieš pradėdant tyrimą buvo bendraujama su Vilniaus miesto savivaldybės atstove, kurios prašymu buvo pasirinkta nagrinėti dvi Vilniaus miesto sritys, tai – sveikatos ir ikimokyklinio ugdymo. Buvo siekiama patyrinėti ir išsiaiškinti kokia yra šių sričių situacija strateginių sprendimų priėmimo ir strateginių veiksmų įgyvendinimo atžvilgiu. Šios dvi Vilniaus miesto sritys buvo pasirinktos tikintis, kad gauti tyrimo rezultatai leis suformuoti strateginio valdymo proceso stadijų tobulintinų sričių pasiūlymus viešojo sektoriaus institucijoms dėl sveikatos ir ikimokyklinio ugdymo sričių rodiklių gerinimo bei padės papildyti teorinį strateginio valdymo proceso modelį svarbiais elementais.

3.1 Autorinio tyrimo metodologija

Tyrimo tikslas – ištirti viešojo sektoriaus institucijų strateginio valdymo proceso stadijas atliekamas praktikoje bei apibendrinus tyrimo rezultatus parengti strateginio valdymo proceso modelį viešojo sektoriaus institucijoms.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atrinkti respondentus, kurie yra susiję su strateginio valdymo procesu viešajame sektoriuje;
2. Parengti interviu klausimyną;
3. Suorganizuoti susitikimus su respondентаis ir atlikti giluminį interviu;
4. Surinkti ir susisteminti interviu duomenis;
5. Atlikti strateginių dokumentų analizę;
6. Remiantis tyrimo rezultatais, parengti strateginio valdymo proceso modelį viešojo sektoriaus institucijoms.

Šiame darbe buvo pasirinkta atlikti *kokybinį sisteminių tyrimą* – atvejo analizę. Atvejo analizė, tai kokybinių tyrimų metodas naudojamas, kai siekiama išsamiai išanalizuoti tiriamo objekto svarbiausius požymius. Šiuo atveju buvo siekiama išsamiai išanalizuoti strateginio valdymo proceso stadijų atliekamų praktikoje svarbiausius požymius. Atvejo analizė apibendrina realią nagrinėjamą situaciją ar problemą. „Kokybiniai tyrimai įvardinami kaip interpretaciniai tyrimai, pabrėžiantys tyrėjų siekį interpretuoti reiškinius tomis prasmėmis, kurias jiems suteikia tiriami žmonės“ (Gall ir kt., 1996, cituojama iš Kardelis, 2002, p. 104). Pasak K. Kardelis (2002) kokybiniai tyrimai padeda atrasti naujus dalykus arba kitaip tariant padaryti tam tikrus atradimus. Pasak Ž. Paunksnienė (2013) kokybiniai tyrimai padeda atskleisti ir suprasti apklaustųjų nuostatas, jų įsitikinimus, atskleisti jų vertybinį paveikslą bei išsiaiškinti jų poreikius. Pasirinktas kokybinis tyrimas leido geriau suvokti tiriamo objekto vaizdą, remiantis respondentų įžvalgomis strateginio valdymo proceso tema. Taigi, kokybiniame tyrime buvo siekiama sužinoti kaip yra įgyvendinamos strateginio valdymo proceso stadijos viešojo sektoriaus institucijose, su kokiais sunkumais susiduria darbuotojai įgyvendinant strateginio valdymo proceso stadijas ir ką jose reikėtų patobulinti, kad strateginis valdymas taptų veiksmingesnis.

Tyrimo metodai

Autorinio tyrimo tikslui pasiekti buvo pasirinktas kokybinio tyrimo duomenų metodas – *giluminis interviu*. Šiuo metodu buvo siekta išsiaiškinti Vilniaus miesto viešojo sektoriaus institucijų strateginio valdymo proceso stadijų įgyvendinimą praktikoje. Giluminis interviu yra naudojamas siekiant sužinoti pašnekovo nuostatas, jo įsitikinimus ir rasti naujus problemų sprendimo būdus. Interviu metodas dažniausiai taikomas nedideliame dalyvių kiekiui, būtent tai leidžia kiekvieno dalyvio atsakymus išnagrinėti nuodugniai. „Giluminio interviu metodą rekomenduojama taikyti, kai tikslinė grupė yra sunkiai pasiekama, yra itin užsiėmę žmonės, atstovai gali tarpusavyje konkuruoti bei numanoma, jog aptariama tema gali turėti socialiai nepriimtinių aspektų“ (Liebermanaitė, 2013; cituojama iš Pupienienė 2013, p. 44). Šiam tyrimui buvo pasirenkami asmenys dirbantys viešajame sektoriuje, kurie yra itin užsiėmę ir sunkiai pasiekiami, tai parodė nedidelis apklaustųjų skaičius.

Siekiant patikrinti interviu metu respondentų gautus svarbiausius teiginius buvo pasirinkta atlikti *dokumentų analizės metodą*. Dokumentų analizės metodas – tai įrodymas, liudijimas. Dokumentų analizės metodas yra dažnai taikomas kaip papildomas duomenų rinkimo būdas kokybiniuose tyrimuose, kuriuose dažniausiai yra analizuojama ir interpretuojama. Dokumentų rinkimas padeda gauti svarbios informacijos nagrinėjamos

temos klausimais, kurie yra grįsti faktais. Šiame darbe buvo atlikta dokumentų analizė, padėjusi patikrinti interviu metu gautų respondentų atsakymų tikslumą. Atliekant tyrimą buvo pasitelkti Vilniaus miesto strateginiai dokumentai leidžiantys išsamiai išanalizuoti Vilniaus gyventojų sveikatos ir ikimokyklinio ugdymo padėtį. Tyrimui buvo naudojami tik strateginiai dokumentai viešai skelbiami ir prieinami internete.

Tyrimo respondentai

Tyrimui buvo pasirinkti asmenys dirbantys Vilniaus miesto savivaldybėje ir kitose viešojo sektoriaus įstaigose, turintys darbo patirties susijusios su strateginiais planais bei galintys kompetentingai vertinti tyrimo objektą. 3 lentelėje pateikiama informacija apie tyrimo dalyvius: už kokią sritį jie yra atsakingi, kokioje institucijoje dirba, padalinys kuriam priklauso, jų lytis ir patirtis (metais) įstaigos veikloje

3 lentelė. **Kokybinio tyrimo ekspertų sociodemografinės charakteristikos**

(šaltinis: sudaryta autorės)

Nagrinėjama sritis	Įstaiga	Eksperto kodas	Lytis	Padalinys	Darbo patirtis viešajame sektoriuje (metai)
Sveikatos sritis	Vilniaus miesto savivaldybė	A1	Vyr.	Sveikatos apsaugos skyrius	6
	Vilniaus miesto visuomenės sveikatos biuras	A2	Vyr.	Administracijos skyrius	3,5
Ikimokyklinio ugdymo sritis	Vilniaus miesto savivaldybė	A3	Mot.	Švietimo, kultūros ir sporto departamento Bendrojo ugdymo poskyris	15
		A4	Mot.	Ikimokyklinio ir pradinio ugdymo poskyris	9
		A5	Mot.	Švietimo skyrius	4
	Vilniaus miesto viešasis darželis	A6	Mot.	Įstaigos taryba (aukščiausia savivaldos institucija)	23

Renkantis respondentus darbo autorė orientavosi į jų ekspertiskumą, jų profesines charakteristikas bei viešojo sektoriaus įstaigų specifinius kriterijus, kuriais buvo siekiama užtikrinti duomenų informatyvumą. Kokybiniuose tyimuose dažnai apklaustųjų skaičiaus dydžiui nėra konkrečių taisyklių ir jis priklauso nuo duomenų pakankamumo ir jų išsamumo. Šiame darbe buvo naudojamas ekspertų vertinimo metodas, kai siekiama atrinkti tam tikrų sričių specialistus, kurie galėtų išsamiai papasakoti apie tyrinjamą problemą. Tokiu atveju sudaroma nedidelė asmenų grupė, dažniausiai nuo 5 iki 7 tiriamųjų (Tidikis, 2003). Šiame darbe buvo siekiama atsirinkti strateginio valdymo ekspertus, turinčius didžiausią kompetenciją bei galinčius suteikti patikimą informaciją apie nagrinjamą strateginio valdymo proceso problemą viešajame sektoriuje. Tačiau tyrimo eigoje paaiškėjo, kad sveikatos ir ikimokyklinio ugdymo srityje strateginio valdymo specialistų Vilniaus savivaldybėje ir kitose viešojo sektoriaus institucijose praktiškai nėra, todėl visus apklaustus respondentas galima vadinti viešojo sektoriaus ekspertais arba sveikatos ir ikimokyklinio ugdymo sričių ekspertais, tačiau ne strateginio valdymo, kaip buvo tikėtasi tyrimo pradžioje. Šiame tyrime buvo svarbu išlaikyti balansą ir apklausti kuo įvairesnius darbuotojus, kurie pagal darbo funkcijas būtų susiję su strateginiu valdymu. Tyrimo respondentai buvo pasirinkti iš šių institucijų: *Sveikatos sritis*: Vilniaus miesto savivaldybės sveikatos apsaugos skyrius (apklaustas 1 darbuotojas); Vilniaus miesto savivaldybės įsteigtas visuomenės sveikatos biuras (apklaustas 1 darbuotojas); *Ikimokyklinio ugdymo sritis*: Vilniaus miesto savivaldybės švietimo, kultūros ir sporto departamento bendrojo ugdymo poskyris (apklaustas 1 darbuotojas); Vilniaus miesto savivaldybės ikimokyklinio ir pradinio ugdymo poskyris (apklausti 1 darbuotojas), Vilniaus miesto savivaldybės švietimo skyrius (apklaustas 1 darbuotojas), Vilniaus miesto ikimokyklinio ugdymo įstaiga (apklaustas 1 darbuotojas). Viso buvo apklausti 6 respondentai iš 3 skirtingų viešojo sektoriaus įstaigų. Dalis informacijos, tokia kaip vardas, pavardė, tikslios pareigos siekiant užtikrinti respondentų konfidencialumą darbe nėra pateikiama. Prašymai dalyvauti interviu buvo išsiųsti 25 viešojo sektoriaus darbuotojams, tačiau atsakymo gauti nepavyko arba tyrime dalyvauti buvo atsisakyta.

Tyrimo eiga

Tyrimas buvo atliktas 2016 m. balandžio – gegužės mėnesiais. Dėl tikslaus interviu laiko su respondентаis buvo tariamasi elektroniniu paštu ir telefonu. Respondentai iš anksto buvo informuoti apie pokalbio temą – strateginio valdymo proceso tobulinimas viešajame sektoriuje, bei trumpai apibūdinta diskutuotina tema. Pokalbiai vyko respondentų dirbamose įstaigose bei jiems tinkamu laiku iš anksto su jais suderinus. Giluminis interviu paprastai

trukdavo nuo 30 iki 50 minučių. Pokalbio pradžioje su respondentais buvo aptariamose interviu taisyklės, eiga ir preliminarinė interviu trukmė. Tai leido sumažinti respondentų jaudulį, sukurti pasitikėjimo ir komforto atmosferą, kas yra būtina sėkmingo interviu sąlyga (Pupienė, 2013). Visi interviu (respondentams sutikus) buvo įrašomi į diktofoną, kas leido labiau įsigilinti į respondentų žodžius vietoje to, kad būtų nuolat skubama užsirašinėti jų svarbiausios pasakytos frazės. Fiksuota informacija apie įstaigą ir pašnekovą buvo skirta tik duomenų analizei. Papildomi klausimai nežinomi respondentui buvo užduodami jei interviu metu buvo pastebima, kad respondentas į numatytus ir parengtus klausimus neatsako išsamiai arba trūksta svarbios informacijos padengiančios visų tyrimui svarbių temų, taip pat jei respondento atsakymai nėra pakankamai informatyvūs ar tiriamasis nenori ar negali atsakyti į pateiktą klausimą.

Interviu tikslas ir klausimai

Tyrimo metu informantų prašoma atsakyti į iš anksto autorės parengtą klausimyną (žr. 1 priedą), pateikiant savo patirtį, nuomonę bei įžvalgas strateginio valdymo proceso stadijų atlikimo klausimais. Interviu taikymo tikslas – įvertinti viešojo sektoriaus institucijų strateginio valdymo proceso etapus atliekamus praktikoje bei gauti kitų svarbių duomenų, kuriuos būtų galima nagrinėti. Interviu klausimai buvo suformuluoti remiantis literatūros analizės metu autorės sudarytu strateginio valdymo proceso stadijų sisteminiu modeliu (žr. 1 pav.). Šis modelis padės sistemingai atlikti visą tyrimo eigą bei padės išvengti neatliktų strateginio valdymo proceso etapų rizikos. Pateikti klausimai yra susiję su strateginio valdymo proceso stadijų įgyvendinimu praktikoje. Tyrimo eigoje respondentams buvo pateikiami ir papildomi į klausimyną neįtraukti klausimai siekiant gauti papildomos informacijos. Taigi, buvo pasirinktas giluminis, iš dalies pusiau struktūrizuotas, interviu. Klausimynas buvo sudarytas siekiant palengvinti interviu eigą, nepasimesti ir sugebėti valdyti situaciją. Taigi, giluminio, iš dalies pusiau struktūrizuoto, interviu scenarijų sudarė 6 klausimų blokai:

I. Pirmas klausimų blokas - pasiekimų vertinimas. Diskutuojama tema:

Viešojo sektoriaus įstaigų vertinimas strateginių tikslų įgyvendimo klausimu.

Šiame etape svarbiausia buvo sužinoti įgyvendintus strateginius tikslus respondentų dirbamoje srityje. Taip pat numatytus tikslus strateginiuose dokumentuose, kurių įgyvendinti nepavyko ir šių pasekmių priežastis. Buvo siekiama išsiaiškinti ar respondentas seka

strategijos proceso etapą vykdomą šiuo metu, sužinoti respondento asmeninį įsitraukimą bei domėjimąsi jo srities strategija. Kad tai išsiaiškinti, buvo suformuluoti tokie klausimai:

1. Už kokią sritį Jūs esate atsakingas?
2. Kokius galėtumėte įvardinti atliktus pasiekimus šioje srityje?
3. Kokie buvo planuoti pasiekimai?
4. Kokiame strateginio valdymo proceso etape esate šiuo metu?
5. Kaip Jūs asmeniškai įsitraukiate į strateginio valdymo procesą?

II. Antras klausimų blokas – strateginės analizės stadija. Diskutuojamą temą:

Viešojo sektoriaus įstaigų strateginės analizės stadijos įgyvendinimas.

Šios kategorijos klausimu buvo siekta sužinoti kaip respondentams sekasi įgyvendinti strateginio valdymo proceso analizės stadiją. Šiuo atveju klausimas turėjo parodyti kokius dažniausiai pasitaikančius sunkumus, susijusius su strategine analize naudojamų metodų SSGG, PEST analizėmis ir kt. nustatymą, įvardina respondentai. Tam išsiaiškinti, buvo suformuluotas toks klausimas:

6. Kokie dažniausi sunkumai pasitaiko strateginės (aplinkos) analizės stadijoje?

III. Klausimų blokas – strategijos planavimo (kūrimo) stadija. Diskutuojamą temą:

Viešojo sektoriaus įstaigų strategijos planavimo (kūrimo) stadijos įgyvendinimas.

Šios kategorijos klausimais buvo siekta sužinoti respondentų patirtį formuojant strategijos misiją ir viziją, bei nustatant jų tarpusavio sąsajas. Taip pat ar strateginiai tikslai yra formuojami atsižvelgiant į tos srities opiausias problemas ir kokius dažniausiai pasitaikančius sunkumus įvardina respondentai šio proceso atlikimo metu. Kad tai išsiaiškinti, buvo suformuluoti tokie klausimai:

7. Kaip yra formuojamos sveikatos srities/ikimokyklinio ugdymo srities misija ir vizija?
8. Kaip sveikatos srities/ikimokyklinio ugdymo srities strateginiai tikslai siejasi su jos misija?
9. Koks yra ryšys tarp sveikatos srities/ikimokyklinio ugdymo srities problemų ir iškeltų tikslų?
10. Kokie dažniausi sunkumai pasitaiko strategijos planavimo stadijoje?

IV. Klausimų blokas – strategijos įgyvendinimo stadija. Diskutuojama tema:

Viešojo sektoriaus įstaigų strategijos įgyvendinimo stadijos vertinimas.

Šios kategorijos klausimais buvo siekta sužinoti respondentų patirtį įgyvendinant strateginius planus. Kokios priemonės yra naudojamos metiniams tikslams pasiekti ir kas jas nustato. Taip pat respondentų buvo pasiteirauta apie gerųjų praktikų propagavimą, Vilniaus miesto bendruomenės įtraukimą į tos srities veiklą. Galiausiai buvo prašoma įvardinti dažniausiai strategijos įgyvendinimo stadijos metu pasitaikančius sunkumus. Tam išsiaiškinti, buvo suformuluoti tokie klausimai:

11. Kaip yra nustatomi sveikatos srities/ikimokyklinio ugdymo srities metiniai tikslai?
12. Kaip yra nustatomi metiniams tikslams įgyvendinti taikomi veiksmai ir priemonės?
13. Ar analizuojate gerąsias praktikas?
14. Ar sėkmingai sekasi įtraukti bendruomenę į savo veiklą? Kokiais būdais tai darote? Ką iš to gaunate?
15. Kokie dažniausi sunkumai pasitaiko strategijos įgyvendinimo stadijoje?

V. Klausimų blokas – strategijos stebėsenos stadija. Diskutuojama tema:

Viešojo sektoriaus įstaigų strategijos stebėsenos stadijos įgyvendinimas.

Šios kategorijos klausimais buvo siekta sužinoti respondentų patirtį strategijos stebėsenos stadijos metu – kaip yra atliekamas ir kokios priemonės yra naudojamos šiam etapui atlikti. Buvo siekta išsiaiškinti grįžtamuosius veiksmus atliekamus šiame etape. Taip pat kaip yra stebimi rezultatai, numatyti tikslai, priemonės ir statistiniai rodikliai ir su kokiais sunkumais dažniausiai susiduriama strategijos stebėsenos stadijoje. Tam išsiaiškinti, buvo suformuluoti tokie klausimai:

16. Kokie grįžtamieji veiksmai yra atliekami stebėsenos stadijoje?
17. Kaip yra stebimi rezultatai, numatyti tikslai, priemonės ir statistiniai rodikliai?
18. Kokie dažniausi sunkumai pasitaiko strategijos stebėsenos stadijoje?

VI. Klausimų blokas – strateginio valdymo veiksmingumo vertinimas. Diskutuojama tema:

Viešojo sektoriaus įstaigų strateginio valdymo veiksmingumo vertinimas.

Šios kategorijos klausimais buvo siekta sužinoti respondentų asmenines nuomones apie strateginio valdymo proceso veiksmingumą Vilniaus mieste. Jų nuomonę ar besikeičianti valdžia įtakoja Vilniaus miesto strategiją ir jeigu taip, tai kaip įtakoja. Taip pat klausta, kuris

strateginio valdymo proceso etapo ruošimas yra sudėtingiausias. Tam išsiaiškinti, buvo suformuluoti tokie klausimai:

19. Ar manote, jog Vilniaus miesto strateginis valdymas yra veiksmingas?
20. Kaip keičiantis valdžiai yra įtakojama Vilniaus miesto strategija? Kokie pokyčiai vyksta?
21. Kuris strateginio valdymo proceso etapo ruošimas yra sudėtingiausias? Kodėl?
22. Kaip manote ar yra pakankama orientacija į rezultatus?

Interviu duomenų rezultatai yra kokybiniai ir pateikti teksto pavidalu, todėl buvo naudojamas teksto prasmės suvokimas ir interpretavimas. Surinktų duomenų analizavimui buvo pasirinktas naudoti *turinio kokybės analizės metodas*. Šio metodo metu buvo atrenkami svarbiausi viešojo sektoriaus ekspertų komentarai ir sugrupuoti pagal tarpusavio ryšius bei sąsajas pagal teorinės dalies analizėje sukurtą strateginio valdymo proceso stadijų modelį (žr. 1 pav.). Kad būtų lengviau analizuoti interviu duomenis buvo sukurtos kategorijos pagal sudaryto klausimyno blokus ir padalintos į smulkesnes subkategorijas. Interviu duomenų sugrupavimas į kategorijas ir subkategorijas leido lengviau analizuoti respondentų duomenis pagal jų panašumus ir skirtumus. Interviu metu gauti duomenys vėliau buvo transkribuoti (buvo padaryta respondentų komentarų suvestinė) ir paruošti analizei.

3.2 Interviu tyrimo rezultatai ir jų analizė

Kadangi respondentai pateikė atsakymus ne į visus klausimus arba ne visi atsakymai buvo pakankamai informatyvūs ir išsamūs (žr. 2 priedą) iš kiekvieno klausimų bloko buvo atrinkti patys svarbiausi klausimai ir svarbiausi respondentų atsakymai, kurie šiame skyriuje nagrinėjami išsamiau. Kitaip tariant buvo nagrinėjama svarbiausia informacija apie kiekvieną strateginio valdymo proceso stadiją ir jų įgyvendinimo ypatumus praktikoje. Kad duomenis būtų patogiau interpretuoti ir analizuoti buvo sukurtos kategorijos ir subkategorijas, kurios buvo sugrupuojamos į lenteles. Pateiktas tekstas buvo subendrinus visų apklaustųjų pasisakymus ir, kad geriau perteikti apklaustųjų mintis buvo stengiamasi panaudoti respondentų pavartotas citatas. Taigi, toliau pateiktas tekstas yra viešojo sektoriaus ekspertų pasisakymai užrašyti autorės supratimu.

Pasiektų tikslų išsiaiškinimas.

Vilniaus miesto savivaldybės asmens sveikatos skyrius kiekvienais metais „stengiasi pagerinti strateginiame plane numatyta tikslą – „paslaugų kokybė ir prieinamumas, taip pat ir pačią sveikatos infrastruktūrą“ (A1) atsižvelgiant į tuo metu pritrauktas Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšas. Pasak sveikatos srities eksperto „strateginiai tikslai, numatyti trumpalaikiuose veiklos planuose beveik 90 proc. yra įgyvendinami“. Dalis tikslų, kurių nepavyksta įgyvendinti nulemia objektyvios priežastys: politinė situacija, politiniai sprendimai tiek savivaldybės tiek valstybės lygmenyje ir ilgas tikslų ruošimo procesas. „Valstybės ilgai formuluojamas sveikatos srities tikslas atkeliavęs iki mūsų skyriaus veiklos plane vėl koreguojamas, todėl dažnai būna taip, kad ateina metų pabaiga ir šio tikslo įgyvendinimas jau nukeliamas į kitus metus“ (A1). Respondentas pabrėžė, jog šiuo metu „požiūris į strateginį planavimą yra pasikeitęs“, kadangi priešingai nei ankščiau šiuo metu daugiau stengiamasi atsižvelgti į kokybę tikslo lygmenyje. Tuo klausimu yra „nustatomi kokybiniai vertinimo kriterijai“ (A1), kai ankščiau buvo remiamasi daugiausiai kiekybiniais kriterijais.

Bendrajame Vilniaus miesto 2010 – 2020 metų strateginiame plane pakliūna ir dalis biuro srities, tačiau iškeltas tikslas yra labai platus – „formuoti sveiką visuomenę, propaguoti sveiką gyvenimą ir ekologišką gyvenimo būdą“. „Iš esmės šis tikslas reiškia, kad biuras tiesiog turi vykdyti savo veiklą, o savivaldybė taip pat turėtų stengtis prie to prisidėti“ (A2). Viena iš biuro funkcijų yra formuluoti ir teikti pasiūlymus savivaldybės atstovams ką būtų galima keisti ir gerinti Vilniaus mieste. Vienas iš biuro „siūlymų savivaldybei, kuris buvo įgyvendintas – tai, nerūkymo zonos stotelėse“ (A2). Kalbant apie kitus pasiekimus „praeitais metais biuras įgyvendino beveik 5 tūkst. renginių, kuriuose dalyvavo virš 150 tūkst. gyventojų“ (A2). Renginiai yra susiję su visuomenės sveikatos gerinimu – vykdomos sporto varžybos, švietimas ir įvairūs konkursai sveikatos klausimais. Iš sporto šakų labiausiai biuras propaguoja šiaurietšką ėjimą, kuris yra sąlyginai saugiausias sportas ir juo gali užsiimti nuo mažiausių iki senjorų.

Kadangi Vilniaus miesto savivaldybės švietimo, kultūros ir sporto departamento bendrojo ugdymo poskyrio ir ikimokyklinio ir pradinio ugdymo poskyrio apklaustos respondentės į pateiktus klausimus atsakė tik labai trumpai ir nepakankamai informatyviai, bus panaudojami tik autorės manymu svarbiausi jų atsakymai, kurie gali turėti įtakos tyrimui. Didžiausiu pasiekimu respondentė įvardino – „kasdieninį savo skyriaus darbą pagal pareigybės“. „Mūsų skyriaus pagrindinis darbas ir pasiekimai yra bendrauti su interesantais, atsakyti į jų klausimus, padėti jiems spręsti įvairias problemas susijusias su vaikų priežiūros leidimu į

ikimokyklinio ugdymo įstaigas, reaguoti ir tirti gautus žmonių skundus. Taip pat mūsų skyrius rengia teisės aktus bei įvairias tvarkas, kaip pavyzdžiui, vaikų priėmimo į ikimokyklinio ugdymo įstaigas“ (A4). Apie strateginio valdymo procesą interviu metu pavyko sužinoti tik tiek, kad viena iš respondentų be visų išvardintų pareigybų dar yra atsakinga ir už strateginio plano tikrinimą, jog jis būtų parengtas teisingai pagal reikalavimus, teikia pastabas ir tuo klausimu bendradarbiauja su atitinkamais vadovais kol strateginis planas būna išgrynintas. Tačiau, apie strateginio valdymo įgyvendintus tikslus ikimokyklinio ugdymo srityje, bei kitus klausimus susijusius su strateginio valdymo proceso respondentė neatsakė arba atsakymai buvo nepakankamai informatyvūs. Į visus toliau užduodamus klausimus respondentė teigė, kad pagal ją, jų „*skyrius nesudarinėja strategijos, neformuluoja vizijos ir misijos, todėl tai ne jų skyriaus kompetencijoje. Mūsų pagrindinis darbas yra vykdyti savo kasdienes funkcijas, nes mes esame vykdytojai*“ (A4). Šio interviu metu kilo šie neišskumai: ar abi respondentės yra pakankamai motyvuotos ir įsitraukusios į Vilniaus miesto savivaldybės strateginio valdymo procesą. Kita vertus Vilniaus savivaldybėje ikimokyklinio ugdymo srityje buvo nustatyta aiški problema, jog darbuotojai yra menkai supažindinti su strateginiu valdymu ir ikimokyklinio ugdymo skyriuje nėra darbuotojų konkrečiai atsakingų už strateginį valdymą ir galėjusių kompetentingai atsakyti į parengtus klausimus. Į kitus interviu klausimus respondentės neatsakinėjo arba atsakymai nebuvo išsamūs todėl jų nenagrinėsiu.

Vilniaus miesto savivaldybės švietimo skyriaus respondentės teigimu, kas liečia savivaldybės biudžeto lėšas didžiausiu pasiekimu būtų galima įvardinti „*stengimąsi visuomet kuo tiksliau nurodyti poreikį*“ (A5). Kadangi Vilniaus miesto savivaldybė aptarnauja daugiausiai švietimo įstaigų, tai stengiamasi, kad tas poreikis būtų tikslus. Toliau viešojo sektoriaus ekspertė įvardijo kitas veiklas, kurias jų skyrius vykdo: tai duomenų susistemimas ir siuntimas finansų departamentui. Po to finansų departamentas pagal mūsų išgales ir pagal savo jau aukščiau numatytus strateginius veiksmus skirsto finansus.

Kiekviena ikimokyklinio ugdymo įstaiga turi savo atskirus strateginius planus. Vilniaus miesto viešasis darželis per šiuos mokslo metus „*įgyvendino strateginiame plane iškeltą uždavinį – „ugdymo programų atnaujinimas“* „ (A6). Atnaujinimą rengė pati respondentė, kuri dalyvavo kvalifikacijos ir vadybos kursuose, kur buvo dėstoma strateginio plano sistema. Atnaujinant darželio ugdymo programą buvo „*tiesiogiai paliestas ir kitas strateginiame plane iškeltas uždavinys – ugdymo kokybė* „ (A6).

4 lentelė. Viešojo sektoriaus įstaigų vertinimas strateginių tikslų įgyvendinimo klausimu

(šaltinis: sudaryta autorės)

Kategorija	Subkategorija	Nuomonių skaičius	Respondentų nuomonę pagrindžiantys teiginiai
Viešojo sektoriaus įstaigų vertinimas strateginių tikslų įgyvendinimo klausimu	Teigiamas vertinimas	7	„Gerinami strateginiai tikslai – paslaugų kokybė, prieinamumas ir pati sveikatos infrastruktūra“ (A1). „Strateginiai tikslai, numatyti trumpalaikiuose veiklos planuose beveik 90 proc. yra įgyvendinami“ (A1). „Pasikeitęs požiūris į strateginį planavimą – nustatomi kokybiniai vertinimo kriterijai, kurie yra vertinami tikslo lygmenyje“ (A1). „Praeitais metais biuras įgyvendino beveik 5 tūkst. renginių, kuriuose dalyvavo virš 150 tūkst. gyventojų“ (A2). „Įgyvendintas biuro pasiūlymas – nerūkymo zonos stotelėse“ (A2). „Stengiamasi visuomet kuo tiksliau nurodyti poreikį“ (A5). „Įgyvendino strateginio plano uždavinį – ugdymo programų atnaujinimas ir tiesiogiai palietė kitą uždavinį – ugdymo kokybę,“ (A6).
	Neigiamas vertinimas	3	„Ilgas strateginio tikslo atkeliavimo procesas iki asmens sveikatos skyriaus,“ (A1). „Vilniaus miesto 2010-2020 metų strateginiame plane sveikatos srities tikslas yra labai abstraktus. Iš esmės jis reiškia, kad biuras turi vykdyti savo veiklą, o savivaldybė taip pat turėtų stengtis prie to prisidėti“ (A2). „Kasdieninis skyriaus darbas pagal pareigybės“ (A3).

Strateginė analizės stadija.

Vilniaus miesto savivaldybės asmens sveikatos srities ekspertas nurodė tris pagrindinius veiksnys, kurie nulemia strateginio valdymo proceso strateginės analizės stadijos įgyvendinimo sudėtingumą: „*valstybės vykdomos politikos, Vilniaus miesto savivaldybės taryba ir žmogiškasis faktorius*“ (A1). Valstybės vykdomos politikos yra išorinis veiksnys, kurio sprendimai tiesiogiai daro įtaką Vilniaus miesto savivaldybei. Vidinis veiksnys – tai Vilniaus miesto savivaldybės taryba, kadangi dažnai tikslų priėmimas priklauso būtent nuo jos. Ir paskutinis veiksnys, kuris apsunkina šį etapą yra žmogiškasis faktorius. „*Savivaldybėje tikrų strateginio planavimo specialistų yra labai mažai. Visi darbuotojai yra daugiaž savamoksliai, semiasi patirties iš dokumentų, kurie yra išleidžiami iš teisės aktų. Tačiau žmonių savivaldybėje, kurie būtų rengti strateginiam planavimui nėra daug*“ (A1). Net gi savivaldybės ilgalaikis 2010 – 2020 metų strateginis planas buvo rengtas išorinių konsultantų.

Pasak respondento Vilniaus miesto visuomenės sveikatos biuras „*Vilniaus miesto strateginio plano analizės procese praktiškai nedalyvauja*“ (A2). Biuro veiklą liečia daug strategijų – Vilniaus miesto ilgalaikis strateginis 2010 – 2020 metų planas, Vilniaus miesto savivaldybės strategija, Vilniaus rajono strategija, ministerijos strategijos. Taip pat dar prisideda sveikatos prevencijos, kurias biurui paskiria jį koordinuojanti įstaiga nacionalinis visuomenės sveikatos centras prie sveikatos apsaugos ministerijos, todėl savo atskiro strateginio plano visuomenės sveikatos biuras neturi. Visuomenės sveikatos biuras dirba pagal savo veiklos planus, tačiau biuro veiklos yra planuojamos strateginio planavimo principais, kadangi jis atlieka ir stebėseną ir duomenų analizę, rengia ataskaitas ir ataskaitose teikia pasiūlymus Vilniaus miesto savivaldybei.

Vilniaus miesto savivaldybės švietimo skyriaus respondentės teigimu, didžiausias strateginės analizės proceso sunkumas – „*duomenų surinkimas ir žmogiškųjų išteklių trūkumas*“. Yra labai daug individualių įstaigų, ne kiekvienas tą užduotį supranta vienodai, duomenis reikia surinkti, susisteminti, o tai pasak respondentės užima daug laiko. „*Taip pat žmogiškųjų išteklių trūkumas, nes įstaigų daug, o mūsų mažai. Informaciją visada reikia pateikti laiku, tačiau ne visada, tai padaryti spėjama. Švietimo skyriuje neliko žmogaus atsakingo už bendrą strateginį planą. Mes irgi patys matom, kad tai yra didelė problema. Anksčiau pas mus iki reorganizacijos buvo žmogus, kuris viską susistemindavo, kuravo ir kartu su švietimo sritimi susiedavo tuos stebėsenos rodiklius, surašydavo ir įvertindavo*“ (A5). Pasak respondentės finansų departamentas prašė įvardinti ko labiausiai trūksta siekiant gerai įgyvendinti strateginius planus ir jų skyrius nurodė būtent žmogiškųjų išteklių trūkumą.

Vilniaus ikimokyklinio ugdymo įstaigos apklausta darbuotoja strateginės analizės stadijoje didžiausius sunkumus įvardijo – „grėsmių nustatymą SSGG analizėje“. Pasak ikimokyklinio ugdymo ekspertės „tam, kad gerai atliktum SSGG analizę žmogus turi būti labai išprusęs tiek politiniais, ekonominiais, socialiniais ir demografiniais klausimais“ (A6). Darbuotojai ugdymui privalo rengti savo įstaigos strateginius planus, atlikti auditą, ugdymo programos atnaujinimus, todėl neretai dėl didelio darbo krūvio nukenčia pati pagrindinė jų darbo funkcija – vaiko ugdymas. Taip pat respondentė įvardijo, jog „labai trūksta švietėjiškos veiklos ir bendradarbiavimo su savivaldybės ikimokyklinio ugdymo skyriumi“ (A6). Trūksta informatyvaus, kokybiško darbuotojų supažindinimo su auditu, strategijos ir kitomis sistemomis, į ką reikia daugiau kreipti dėmesį vykdant jas praktikoje.

5 lentelė. Viešojo sektoriaus įstaigų strateginės analizės stadijos įgyvendinimas

(Šaltinis: sudaryta autorės)

Kategorija	Subkategorija	Nuomonių skaičius	Respondentų nuomonę pagrindžiantys teiginiai
Viešojo sektoriaus įstaigų strateginės analizės proceso įgyvendinimas	Sveikatos sritis	2	„Valstybės vykdomos politikos, Vilniaus miesto savivaldybės tarybos sprendimai ir žmogiškasis faktorius“ - pagrindiniai veiksniai, apsunkinantys strateginės analizės procesą“ (A1). „Visuomenės sveikatos biuras Vilniaus miesto strateginio plano analizės procese praktiškai nedalyvauja, tačiau biuro veiklos yra planuojamos strateginio planavimo principais“ (A2).
	Ikimokyklinio ugdymo sritis	3	„Duomenų surinkimas ir žmogiškųjų išteklių trūkumas“ (A5). „Darbuotojų žinių trūkumas grėsmių nustatymui SSGG analizėje“ (A6). „Trūksta švietėjiškos veiklos ir bendradarbiavimo su Savivaldybės ikimokyklinio ugdymo skyriumi“ (A6).

Strategijos planavimo stadija.

Vilniaus miesto savivaldybės asmens sveikatos skyriaus ekspertas pagrindiniu strateginio kūrimo stadijos sunkumu įvardijo „*skirtingą požiūrį į strateginio planavimo metodikas ir konkrečių metodikų nebuvimą*“ (A1). Pasak jo strateginio planavimo ir biudžeto skyriaus požiūris dažnai skiriasi nuo asmens sveikatos skyriaus, kokios turėtų būti metodikos. Esamos strateginio planavimo metodikos yra nustatytos Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimu, tačiau mūsų skyriaus požiūris į jas dažnai yra skirtingas. Dėl nevienodo požiūrio į strateginio planavimo metodikas Savivaldybės skyrių darbas yra apsunkinamas. Pasak eksperto jam dalyvaujant strateginio valdymo seminaruose visi lektoriai pabrėžė, jog Lietuvoje yra įgyvendinama tik viena dešimtoji dalis visų strateginių planų, būtent dėl to, kad nėra sukurta konkrečių metodikų. Šiuo metu yra bandoma kurti, tačiau visi jas įsivaizduoja skirtingai.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos ekspertė pagrindinį strategijos kūrimo stadijos sunkumą įvardijo – „*motyvuoti darbuotojus įsitraukti į ikimokyklinio ugdymo strateginį valdymą*“ (A6). Dauguma darželio darbuotojų nemato tikslo eiti į mokymus susijusius su strateginio valdymo sistema. Jiems yra tiksliau nueiti į mokymus tiesiogiai susijusius su jų darbo specifika, t.y. pačiu vaiko ugdymu. Įsitraukimo problema yra susijusi ir su vyresnio amžiaus darbuotojų procentu, kadangi vyresnio amžiaus žmonės sunkiau pasiduoda naujovėms. Kitas sunkumas – „*didelis praktinių mokymų trūkumas darbuotojams*“ (A6). Pasak respondentės dažnai kvalifikacijos kursai neatitinka lūkesčių ir jų kokybė nuvilia žmones. Ikimokyklinio ugdymo darbuotojai ateina į kursus ieškoti atsakymų kaip vieną ar kitą dalyką įgyvendinti praktikoje, tačiau tokių žinių negauna. Viskas kas yra suteikiama kursų metu, tai pateikiami išleisti leidiniai ir visi kiti teoriniai dalykai, kuriuos žmonės ir taip žino, kadangi tuo klausimu domisi.

6 lentelė. Viešojo sektoriaus įstaigų strategijos planavimo stadijos įgyvendinimas

(šaltinis: sudaryta autorės)

Kategorija	Subkategorija	Nuomonių skaičius	Respondentų nuomonę pagrindžiantys teiginiai
Viešojo sektoriaus įstaigų strateginio planavimo stadijos įgyvendinimas	Sveikatos sritis	1	„Skirtingas savivaldybės skyrių požiūris į metodikas ir konkrečių metodikų nebuvimas“ (A1).
	Ikimokyklinio ugdymo sritis	2	„Sunku motyvuoti darbuotojus įsitraukti į ikimokyklinio ugdymo strateginį valdymą“ (A6). „Didelis praktinių mokymų strateginio planavimo proceso klausimais trūkumas“ (A6).

Strategijos įgyvendinimo stadija.

Vilniaus miesto savivaldybės asmens sveikatos skyriaus ekspertas strategijos įgyvendinimo proceso pagrindiniais sunkumais įvardijo – „*skirtingą požiūrį į strateginį planavimą, specialistų kompetencijos ir lėšų trūkumą*“ (A1). Paklaustas apie gerąsias praktikas respondentas nurodė, kad „*daugiausia jų skyrius seka ir stebi kas vyksta kitų Lietuvos miestų savivaldybėse, tačiau užsienio patirtimi nesivadovauja, kadangi yra per didelis mentaliteto skirtumas ir pats požiūris į strateginį valdymą*“ (A1). Lietuvoje strateginis valdymas yra pakankamai nauja, o užsienio šalyse įgyvendinamas jau ilgą laiką.

Vilniaus miesto visuomenės sveikatos biuras strategijos įgyvendinimo proceso didžiausią sunkumą įvardijo – „*mažą finansavimą, kurio nepakanka visų norinčiųjų poreikiui patenkinti, kadangi norinčių gyventojų dalyvauti įvairiuose renginiuose skaičius sparčiai auga*“ (A2). Paklaustas apie gerąsias praktikas ekspertas nurodė, kad jų biuras stengiasi semtis patirties iš kitų Lietuvos miestų, tokių kaip Klaipėda, tačiau „*mokytis iš kitų užsienio šalių yra sudėtinga, nes kiekvienos šalies sistema tam tikra prasme yra unikali*“ (A2) ir ne visur yra įsteigti panašūs biurai kaip Vilniuje.

Vilniaus ikimokyklinio ugdymo įstaigos ekspertė strategijos įgyvendinimo proceso didžiausiu sunkumu įvardijo – „*laiko trūkumą atlikti tiriamąjį darbą kokybiškai*“. Pasak jos, „*trūksta sistemų pritaikytų ikimokykliniam ugdymui, kurios galėtų pagreitinti ir palengvinti*

darbuotojų darbą, padėtų spręsti įvairias problemas pasinaudojant kitų šalių patirtimi“ (A6). Paklausta apie gerąsias praktikas respondentė nurodė, kad „bendradarbiavimo dėl strateginių planų su kitomis įstaigomis nėra, užsienio patirtimi taip pat nėra domimasi“ (A6). Internetu yra stebimi tik Klaipėdos ir Alytaus miestų ikimokyklinių įstaigų strateginiai planai, kadangi šie miestai lyginant su Viliumi sparčiai išsiveržę į priekį strateginio valdymo klausimu.

7 lentelė. Viešojo sektoriaus įstaigų strategijos įgyvendinimo stadijos vertinimas
(šaltinis: sudaryta autorės)

Kategorija	Subkategorija	Nuomonių skaičius	Respondentų nuomonę pagrindžiantys teiginiai
Viešojo sektoriaus įstaigų strategijos įgyvendinimo stadijos vertinimas	Sveikatos sritis	4	<i>„Skirtingas požiūris į strateginį planavimą, specialistų kompetencijos ir lėšų trukumas“ (A1).</i> <i>„Užsienio patirtimi nesivadovauja. Daugiausia seka ir stebi kas vyksta kitų Lietuvos miestų savivaldybėse“ (A1).</i> <i>„Mažas finansavimas, kurio nepakanka visų norinčiųjų poreikiui patenkinti“ (A2).</i> <i>„Mokytis iš kitų užsienio šalių yra sudėtinga dėl skirtingų kiekvienos šalies sistemų“ (A2).</i>
	Ikimokyklinio ugdymo sritis	2	<i>„Laiko trūkumas atlikti tiriamąjį darbą kokybiškai – trūksta sistemų pritaikytų ikimokykliniam ugdymui“ (A6).</i> <i>„Bendradarbiavimo dėl strateginių planų su kitomis įstaigomis nėra, užsienio patirtimi taip pat nėra domimasi“ (A6).</i>

Strategijos stebėsenos stadija.

Vilniaus miesto savivaldybės asmens sveikatos skyriaus eksperto nuomone strategijos stebėsenos procese didžiausias sunkumas yra „išsireikalausiti pateikti duomenis laiku ir tokia forma kokia mūsų skyrius nori“ (A1). Kadangi stabilios nustatytos formos nėra ir ją dažnai keičiame atitinkamai pagal esamą situaciją, vyksta šio toks konfliktas tarp atitinkamų savivaldybės skyrių. Keičiantis situacijai keičiasi forma, keičiasi politikų norai keičiasi forma, asmeniškai asmens sveikatos skyrius negali nustatyti, kad ji būtų visą laiką vienoda. Kitą šio proceso sunkumą įvardino – „laiko trūkumą atlikti strategijos stebėjimą“ (A1). Kiekvienas darbuotojas turi atlikti įprastas funkcijas pagal savo pareigybės, todėl strategijos stebėsenai atlikti dažnai pritrūksta laiko.

Vilniaus miesto visuomenės sveikatos biuro respondentas pagrindinį šios stadijos sunkumą įvardijo – „nepakankamą rodiklių skaičiaus stebėjimą“ (A2). Pasak respondento biuras turėtų stebėti apie 60 kelis rodiklius, o yra stebimi maždaug 56 – 57 rodikliai. Stebėjimo informaciją biuras gauna iš atitinkamų šaltinių tokių kaip: statistikos departamento, higienos instituto ir visų kitų šaltinių, kurių yra labai daug. Tačiau, ne visi paminėti šaltiniai kol kas yra stebimi nacionaliniu mastu. Sekantis sunkumas šiame procese, kurį paminėjo respondentas – „nėra rodiklių, kurie būtų stebimi atskirais gyvenamaisiais Vilniaus rajonais, įskaitant oro taršos stebėsenos rodiklį“ (A2). Oro taršos rodiklis yra stebimas kartu su meteorologais, tačiau kitų rodiklių tokių kaip sergamumo, mirtingumo atskirais Vilniaus rajonais biuras neturi. Dažniausiai bus vienas rodiklis – Vilniaus miesto. Būtent dėl to visuomenės sveikatos biuras negali daryti kažkokių detalesnių analizių ar pateikti konkretesnių pasiūlymų vieno ar kito Vilniaus rajono atžvilgiu.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos ekspertė didžiausiu strategijos stebėsenos stadijos sunkumu įvardino – „laiko stygių atlikti strategijos stebėjimą“ (A6). Strateginio valdymo stebėsenos atlikimas įstaigose reikalauja labai daug papildomo darbo ir laiko. Pasak respondentės dėl darbų gausos ir laiko stygiaus darbuotojai tiesiog užsimiršta ir strateginio plano stebėjimas kartais nukeliauja į antrą planą. Kadangi ikimokyklinių įstaigų darbuotojai patys turi atlikti visus darbus susijusius su strateginio valdymo procesu, dėl to labai dažnai nukenčia darbų atlikimo kokybė. Į strateginio valdymo procesą įstaigoje yra įtraukę – įstaigos vadovė, visa administracija (trys darbuotojai) ir taip pat įtraukiama pedagogų komanda. Vis tik svarbiausia darbuotojams išlieka atlikti savo pagrindines darbo funkcijas pagal kiekvieno pareigybės.

8 lentelė. Viešojo sektoriaus įstaigų strategijos stebėsenos stadijos įgyvendinimas

(šaltinis: sudaryta autorės)

Kategorija	Subkategorija	Nuomonių skaičius	Respondentų nuomonę pagrindžiantys teiginiai
Viešojo sektoriaus įstaigų strategijos stebėsenos stadijos įgyvendinimas	Sveikatos sritis	4	„Sunku išsireikalauti pateikti duomenis laiku ir tokia forma kokia mūsų skyrius nori“ (A1). „Laiko trūkumas atlikti strategijos stebėjimą“ (A1). „Nepakankamas rodiklių skaičiaus stebėjimas“ (A2). „Nėra rodiklių, kurie būtų stebimi atskirais gyvenamaisiais Vilniaus rajonais, įskaitant oro taršos stebėsenos rodiklį“ (A2).
	Ikimokyklinio ugdymo sritis	1	„Laiko stygius atlikti strategijos stebėjimą“ (A6).

Strateginio valdymo veiksmingumas Vilniaus miesto viešojo sektoriaus įstaigose.

Vilniaus miesto savivaldybės asmens sveikatos skyriaus eksperto nuomone strateginis valdymas, būtent jų skyriaus, yra „pakankamai veiksmingas, kadangi jo naudingumas siekia nepilnai 90 procentų“ (A1). Tam yra objektyvios priežastys, kurios buvo minėtos anksčiau, kodėl strateginio valdymo naudingumas nesiekia šimtaprocentinio naudingumo.

Vilniaus miesto savivaldybės švietimo skyriaus respondentės teigimu „strateginis valdymas niekada nebus veiksmingas iki tol kol Vilniaus miesto savivaldybė nebus pilnai dotuojama (skiriamos valstybės lėšos), bent kas jau liečia švietimo sritį“ (A5). Dabar mes galim iškelti bet kokius stebėsenos rodiklius susijusius su finansine dalimi, bet jie nebus veiksnūs iki tol kol nebus patvirtintas finansavimas. Kas liečia švietimą, tai viskas remiasi į finansus, nes ką mes bepaliestume ten visur atsiranda ta finansų eilutė.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos respondentės nuomone „atliekant strateginį valdymą kokybiškai jis tikrai yra veiksmingas“ (A6). Vykdam strateginį valdymą yra įjungiamą visa žmonių komanda, darbuotojai yra priversti pasidomėti švietimo dokumentais, įvykdytais

pakeitimais švietimo srityje, pokyčiais Lietuvos mastu, o tai neleidžia žmogui stovėti vienoje vietoje. „Strateginis valdymas priverčia žmogų pasverti ar jis eina ta kryptimi“ (A6).

9 lentelė. **Vilniaus miesto viešojo sektoriaus įstaigų strateginio valdymo veiksmingumo vertinimas**

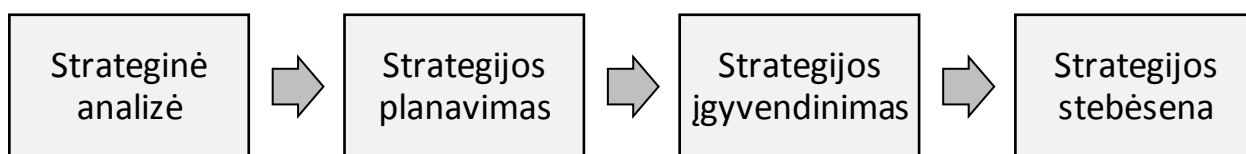
(šaltinis: sudaryta autorės)

Kategorija	Subkategorija	Nuomonių skaičius	Respondentų nuomonę pagrindžiantys teiginiai
Vilniaus miesto viešojo sektoriaus įstaigų strateginio valdymo veiksmingumo vertinimas	Sveikatos sritis	1	„Sveikatos srities strateginis valdymas yra pakankamai veiksmingas, kadangi jo naudingumas siekia nepilnai 90 procentų“ (A1).
	Išimokymų ugdymo sritis	2	„Strateginis valdymas niekada nebus veiksmingas iki tol kol Vilniaus miesto savivaldybė nebus pilnai dotuojama, bent kas jau liečia švietimo sritį“ (A5). „Atliekant strateginį valdymą kokybiškai jis tikrai yra veiksmingas“ (A6).

Apibendrinus gautus viešojo sektoriaus ekspertų giluminio interviu rezultatus, kaip strateginio valdymo proceso stadijos yra įgyvendinamos praktikoje, išryškėjo, jog dauguma ekspertų nuomonių yra gan panašios. Iš interviu analizės metu gautų rezultatų išskyrčiau pagrindines priežastis dėl ko strateginio valdymo procesas viešojo sektoriaus institucijose nėra pakankamai veiksmingas, tai: darbuotojų kvalifikacijos trūkumas atlikti strateginės analizės stadiją efektyviai, praktinių mokymų trūkumas darbuotojams kaip atlikti strategijos planavimo procesą, lėšų trūkumas įgyvendinti strateginius tikslus bei laiko trūkumas kokybiškai atlikti strategijos stebėseną.

Interviu tyrimo rezultatų analizė.

Giluminio interviu metu gauti rezultatai leido ištirti strateginio valdymo proceso etapus atliekamas praktikoje ir sukurti sisteminių strateginio valdymo proceso stadijų modelį (9 pav.) bei palyginti jį su teorinėje dalyje sukurtu pirminiu modeliu (1 pav.). Strateginio valdymo proceso etapai, kurie teorinėje dalyje buvo išskirti kaip pagrindiniai: strateginė analizė, strategijos planavimas, strategijos įgyvendinimas, strategijos stebėseną nesikeičia ir praktikoje. Tačiau, gauti rezultatai parodė, jog visi šie strateginio valdymo proceso etapai praktikoje yra įgyvendinami nepakankamai veiksmingai ir darbuotojai atlikdami juos susiduria su daug sunkumų. Viešojo sektoriaus ekspertų gauti atsakymai tiek iš sveikatos tiek iš ikimokyklinio ugdymo sričių strateginio valdymo proceso stadijų klausimais buvo gan panašūs, todėl aptariant kiekvieną etapą išsamiau šios sritys nebuvo išskirtos, o viešojo sektoriaus strateginio valdymo proceso stadijų probleminės sritys buvo apjungtos.



9 pav. **Strateginio valdymo proceso stadijų atliekamų praktikoje sisteminis modelis**

(parengta autorės remiantis giluminio interviu rezultatais)

Strateginė analizė – interviu rezultatai parodė, jog darbuotojai strateginės analizės metu susiduria su daugiausiai sunkumų. Įstaigų darbuotojams dažnai trūksta atitinkamos kvalifikacijos ir žinių kaip šią strateginio valdymo proceso stadiją tinkamai bei kokybiškai atlikti. Buvo išskirti pasikartojantys veiksniai tarp respondentų, apsunkinantys ir darantys strateginę analizę painią. Pirmasis veiksnys – žmogiškojo faktoriaus trūkumas. Tai yra viena didžiausių problemų viešojo sektoriaus institucijose. Darbuotojai įstaigose yra apkraunami dideliu darbo krūviu susijusiu tiek su pagrindinėmis darbo funkcijomis pagal pareigybės tiek su strateginio valdymo užduotimis. Per didelis darbo krūvis ir laiko trūkumas atlikti užduotis yra pagrindinė priežastis dėl ko viešojo sektoriaus institucijų darbuotojai per mažai gilinasi į pačią strateginio valdymo esmę ir strateginės analizės kokybišką atlikimą. Antras veiksnys lemiantis strateginės analizės nekokybišką vykdymą yra – darbuotojų žinių trūkumas. Galima daryti prielaidą, kad darbuotojams yra sunku susidaryti prioritetus dėl menkos strateginių

tikslų komunikacijos. Taip pat dauguma apklaustųjų pabrėžė, kad labai trūksta praktinių mokymų susijusių su strateginiu valdymu.

Strategijos planavimas – interviu metu buvo nustatyta, kad strategijos planavimo procese taip pat yra tam tikrų veiksmų, kurie apsunkina šio proceso atlikimą. Tačiau, lyginant su kitomis strateginio valdymo proceso stadijomis šis strateginio valdymo proceso etapas praktikoje yra įgyvendinamas veiksmingiausiai. Pagrindinis veiksnys keliantis sunkumų strateginio valdymo planavimo etape – didelis praktinių mokymų trūkumas darbuotojams strateginio planavimo klausimu. Dažniausiai darbuotojų rengiami mokymai yra susiję su strateginio valdymo teorija ir jos išsamesniu apžvelgimu, tačiau darbuotojai iš mokymų negauna pagrindinių jiems reikalingų žinių, kaip praktikoje atlikti strateginio planavimo procesą, į ką būtina atkreipti dėmesį rengiant strategiją. Kitas faktorius – sunku motyvuoti darbuotojus įsitraukti į strateginį valdymą.

Strategijos įgyvendinimas – interviu metu respondentai nurodė pagrindines problemas dėl kurių strategija yra įgyvendinama nepakankamai veiksmingai. Lėšų trūkumas buvo nurodytas pagrindine priežastimi dėl ko strateginiai tikslai nėra įgyvendinami. Lėšų trūkumo problema atsiranda dėl neapgalvotai išsikeltų prioritetinių sričių ir netinkamo lėšų paskirstymo joms. Gerųjų praktikų nepropagavimas yra dar viena priežastis dėl ko Lietuvos strateginio valdymo sistemos veiksmingumas atsilieka nuo kitų pažangių užsienio šalių. Taip pat vėl išryškėjo prieš tai minėtos problemos trukdančios kokybiškai įgyvendinti strateginio valdymo proceso stadijas – tai specialistų kompetencijos bei laiko atlikti strategijos įgyvendinimą, trūkumas. Šie veiksniai vėl gi siejasi su ankščiau minėtomis problemomis – praktinių mokymų darbuotojams trūkumu bei žmogiškųjų išteklių trūkumu viešojo sektoriaus institucijose.

Strategijos stebėseną – interviu rezultatai parodė, kad pagrindiniai veiksniai trukdantys veiksmingai atlikti strategijos stebėseną yra laiko trūkumas atlikti stebėseną kokybiškai, nepakankamas rodiklių skaičiaus stebėjimas bei sunkumas išsireikalausti pateikti stebėsenos duomenis laiku iš Vilniaus įstaigų atliekančių įvairius stebėjimus. Strategijos stebėsenos atlikimas yra ilgas procesas, kuriam darbuotojai ne visada randa pakankamai laiko. Tai vėl gi yra susiję su dideliu darbo krūviu ir žmogiškojo faktoriaus problema viešajame sektoriuje. Nepakankamas rodiklių skaičiaus stebėjimas neleidžia institucijoms strategijos stebėsenos atlikti kokybiškai. Būtina paminėti ir tai, kad apskritai nėra rodiklių, kurie parodytų atskirais Vilniaus miesto gyvenamaisiais rajonais, kas neleidžia atlikti išsamesnių analizių bei pateikti konkrečių siūlymų siekiant pagerinti Vilniaus miesto gyventojų sveikatingumą. Sunkumas

išsireikalauti pateikti stebėsenos rodiklius iš kitų įstaigų, kurios atlieka įvairius stebėjimus Vilniaus mieste yra įstaigų tarpusavio nesusikalbėjimo ir bendradarbiavimo pasekmė.

Taigi, giluminio interviu metu išryškėjo pagrindinės problemos trukdančios kokybiškai atlikti strateginio valdymo proceso stadijas viešajame sektoriuje. Šios problemos turi būti sprendžiamos siekiant, kad Vilniaus miesto strateginis valdymas taptų veiksmingesnis ir neatsiliktų nuo kitų Lietuvos ir užsienio miestų.

1.3 Dokumentų tyrimo rezultatų analizė

Siekiant pamatyti realią Vilniaus miesto sveikatos ir ikimokyklinio ugdymo sričių situaciją buvo nuspręsta atlikti dokumentų analizę. Buvo atrinkti Vilniaus miesto strateginiai dokumentai ir juose pateikti gyventojų sveikatos ir ikimokyklinio ugdymo sričių rodikliai. Dokumentų analizės metodas taip pat buvo naudojamas siekiant patikrinti interviu metu gautus labiausiai abejones keliančius respondentų atsakymus. Viešojo sektoriaus ekspertų atsakymai buvo tikrinami pasitelkus strateginius Vilniaus miesto dokumentus, o didžiausias dėmesys buvo kreipiamas į strateginiuose dokumentuose pateiktus rodiklius. Taigi, dokumentų analizė leido išsiaiškinti pagrindines Vilniaus miesto sveikatos ir ikimokyklinio ugdymo sričių problemas ir padaryti prielaidą, kad esamos abiejų sričių problemos yra glaudžiai susijusios su nepakankamai veiksmingai vykdomu strateginio valdymo procesu viešajame sektoriuje.

10 lentelė. **Viešojo sektoriaus institucijų strateginių tikslų įgyvendinimo vertinimas**

(sudaryta autorės, remiantis Vilniaus miesto strateginiais dokumentais ir jų rodikliais)

Eksperto atsakymas:	<i>„Gerinami strateginiai tikslai – paslaugų kokybė, prieinamumas ir pati sveikatos infrastruktūra“ (A1).</i>
Dokumentas 1:	<i>„Vilniaus miesto savivaldybės 2010 – 2020 m. strateginio plano vykdymo 2013 m. ataskaita“.</i>
Rodikliai:	<i>„Strateginis tikslas – sveika visuomenė ir efektyvi sveikatos priežiūros sistema“.</i> <i>„1.2.2 UŽDAVINYS. Padidinti asmens sveikatos priežiūros paslaugų kokybę ir prieinamumą“.</i> <i>„1.2.2.1 optimizuoti ambulatorinių sveikatos priežiūros paslaugų tinklą – planuotas, bet nebuvo vykdytas“ (cituojama iš Vilniaus miesto savivaldybės 2010 – 2020 m. strateginio plano vykdymo 2013 m. ataskaita). Priežastis: nevykdytas dėl lėšų trūkumo.</i>
Dokumentas 2:	<i>„Vilniaus miesto savivaldybės visuomenės sveikatos stebėsenos 2015 m. ataskaita“</i>
Rodikliai:	<i>„Strateginis tikslas – pasiekti, kad 2025 metais šalies gyventojai būtų sveikesni ir gyventų ilgiau, pagerėtų gyventojų sveikata ir sumažėtų sveikatos netolygumai“ (cituojama iš visuomenės sveikatos būklė Vilniaus mieste 2014 m., p. 5).</i> <i>„4.2 UŽDAVINYS. Plėtoti sveikatos infrastruktūrą ir gerinti sveikatos priežiūros paslaugų kokybę, saugą, prieinamumą ir į pacientą orientuotą sveikatos priežiūrą“.</i> <i>„4.2.1 Slaugytojų, tenkančių vienam gydytojui, skaičius – rodiklis santykyje savivaldybės/Lietuvos – (0,80) ir patenka į raudonąją zoną“.</i> <i>„4.2.8 Sergamumas lytiškai plintančiomis ligomis 10 000 gyventojų – rodiklis santykyje savivaldybės/Lietuvos – (1,85) ir patenka į raudonąją zoną“ (cituojama iš visuomenės sveikatos būklė Vilniaus mieste 2014 m., p. 6, 7).</i>
Dokumentas 3:	<i>“Vilniaus miesto gyventojų sveikata“</i>
Rodikliai:	<i>„Per 10 metų vilniečių mirtingumas 100 000 gyventojų padidėjo nuo 910,9 (2001 m.) iki 1 013,8 (2010 m.) mirusiojo. 2010 m. Vilniaus miesto vyrų (1 226,4/100 000 gyventojų) standartizuotas mirtingumo rodiklis buvo du kartus didesnis negu moterų (592,1/100 000 gyventojų)“ (cituojama iš Vilniaus miesto gyventojų sveikata, p. 7).</i>

Interviu tyrimo metu buvo gautas atsakymas iš sveikatos srities eksperto, kad „strateginiai tikslai, tokie kaip sveikatos paslaugų kokybė, prieinamumas ir sveikatos infrastruktūra yra gerinami“ (A1). Dokumentų analizės metu buvo siekiama ištirti ar respondento išvardinti strateginiai tikslai yra pakankamai veiksmingai gerinami. Išanalizavus pirmąjį dokumentą „Vilniaus miesto savivaldybės 2010 – 2020 m. strateginio plano vykdymo

2013 m. ataskaita“ buvo rastas iškeltas strateginis tikslas siekiantis, kad Vilniaus miesto gyventojai būtų sveiki. Kaip ir kiekvienam strateginiam tikslui yra suformuojami uždaviniai, kurie turi būti įvykdyti norint pasiekti numatytą tikslą. Tiems uždaviniams konkretizuoti yra formuojami dar konkretesni ir smulkesni uždaviniai. Dokumente pateiktas sukonkretintas uždavinys nebuvo įvykdytas dėl lėšų trūkumo. Nagrinėjant strateginius Vilniaus miesto dokumentus buvo pastebima, kad pagrindinė priežastis dėl ko strateginiai tikslai yra neįgyvendinami, tai būtent dėl nepakankamo finansavimo. Taigi, neįgyvendintas 1.2.2.1 uždavinys pateiktas 10 lentelėje parodo, kad strateginis tikslas yra nepilnai pasiektas. Išryškėjo sveikatos srities problema – sveikatos įstaigų prieinamumas. Galima daryti prielaidą, kad strateginis tikslas siekiantis, kad Vilniaus gyventojai būtų sveiki negali būti pasiektas pilnai, kol yra sveikatos įstaigų prieinamumo problema.

Analizuojant kitą strateginį dokumentą „*Vilniaus miesto savivaldybės visuomenės sveikatos stebėsenos 2015 metų ataskaita*“ buvo rastas iškeltas ilgalaikis strateginis tikslas, kuris siekia, kad Vilniaus miesto gyventojai taip pat būtų sveikesni ir gyventų ilgiau. Šiam tikslui pasiekti yra suformuotas bendras 4.2 uždavinys, kuris įgyvendintas padėtų pasiekti iškeltą strateginį tikslą. Šalia tikslo ir uždavinių yra pateikiamos probleminės sritys pažymėtos punktais 4.2.1 , 4.2.8 ir pateikiami neigiami sveikatos rodikliai atspindintys gydymo įstaigų prieinamumo problemą. Ši problema turi būti sprendžiama, norint pasiekti iškeltą strateginį tikslą ir siekiant, kad Vilniaus miesto gyventojai būtų sveikesni. Išsamiau analizuojant šią ataskaitą susidarė klaidingas įspūdis, jog Vilniaus miesto savivaldos gyventojų sveikatingumo rodikliai yra geri lyginant su kitomis Lietuvos miestų savivaldybėmis. Įdėmiai išnagrinėjus pateiktus Vilniaus savivaldos gyventojų sveikatos rodiklius randama tikrai labai daug neišspręstų problemų susijusių su sveikatos sritimi, kurios yra išvardintos 10 lentelėje. Taigi, peržvelgus Lietuvos savivaldybių gyventojų sveikatos rodiklius yra matoma, kad Vilniaus savivaldos gyventojų sveikata palyginus su visos šalies sveikatos rodikliais yra palyginus geroje padėtyje, tačiau visos šalies rodiklius lyginant su kitų Europos valstybių gyventojų rodikliais padėtis yra gerokai prastesnė.

Analizuojant trečiąjį dokumentą „*Vilniaus miesto savivaldybės visuomenės sveikatos biuro Vilniaus miesto gyventojų ataskaita*“ buvo rasti pateikti rodikliai parodantys Vilniaus miesto gyventojų mirtingumo statistiką per pastarąjį dešimtmetį. Per dešimt metų (nuo 2001 iki 2010 metų) Vilniaus miesto gyventojų mirtingumas padidėjo nuo 910,9 iki 1 013,8 mirusiojo. Taip pat 2010 metais Vilniaus miesto vyrų (1 226,4/100 000 gyventojų) standartizuotas mirtingumo rodiklis buvo du kartus didesnis negu moterų (592,1/100 000 gyventojų). Taigi, šie Vilniaus miesto gyventojų rodikliai parodo, kad mirtingumas didėja

ypatingai vyrų tarpe. Galima daryti prielaidą, kad vyrai mažiau rūpinasi savo sveikata negu moterys. Peržvelgus šiuos gyventojų sveikatos rodiklius galima daryti prielaidą, kad strateginiuose planuose trūksta efektyvių sprendimų kaip būtų galima spręsti šias gyventojų sveikatos problemas. Kita problema, jog dažnai priemonėms, kurios yra numatytos strateginiuose dokumentuose dažnai trūksta finansinės paramos.

Taigi, sveikatos srities respondento atsakymas, jog „*strateginiai tikslai – paslaugų kokybė, prieinamumas ir pati sveikatos infrastruktūra yra gerinami* (A1)“ galbūt ir yra teisingas, tačiau peržvelgus strateginius dokumentus akivaizdžiai matoma, kad jie yra gerinami nepakankamai veiksmingai. Pateikti rodikliai rodo nemažai probleminių sričių, kurias reikia spręsti norint, kad sveikatos infrastruktūra būtų išties efektyvi, gyventojams nereikėtų laukti ilgiausiose eilėse norint patekti pas savo gydytojus ir gyventojų mirtingumo augimas sumažėtų. Kadangi, ne visi strateginiai tikslai įgyvendinami, tai rodo, jog Vilniaus savivaldos strateginio valdymo įgyvendinimo stadija praktikoje stringa.

Analizuojant strateginius Vilniaus miesto dokumentus buvo rasta daug visuomenės sveikatą atspindinčių rodiklių, kurie yra neigiami. Interviu metu gautas sveikatos srities respondento atsakymas, kad „*strateginiai tikslai trumpalaikiuose veiklos planuose yra įgyvendinami beveik 90 procentų*“ (A1) sukėlė abejonių ir tyrimo metu buvo siekta jį patikrinti pasinaudojant dokumentų analizės metodu.

11 lentelė. **Vilniaus savivaldos institucijų strateginių tikslų įgyvendinimo vertinimas**

(sudaryta autorės, remiantis Vilniaus miesto strateginiais dokumentais ir jų rodikliais)

Eksperto atsakymas:	„Strateginiai tikslai, numatyti trumpalaikiuose veiklos planuose beveik 90 proc. yra įgyvendinami“ (A1).
Dokumentas 1:	„Lietuvos sveikatos būklė Lietuvos savivaldybėse 2014 m.“;
Rodikliai:	„Strateginis tikslas – pasiekti, kad 2025 m. šalies gyventojai būtų sveikesni ir gyventų ilgiau, pagerėtų gyventojų sveikata ir sumažėtų sveikatos netolygumai“ (cituojama iš Lietuvos sveikatos būklė Lietuvos savivaldybėse 2014 m., p. 5) 1., 3 rodiklis – standartizuotas mirtingumas dėl savižudybių 100 000 gyv.: Absoliutus savižudybių skaičius Vilniaus m. sav. – 63 (už jį didesnis tik Kauno m. sav. Rodiklis)“ (cituojama iš Lietuvos sveikatos būklė Lietuvos savivaldybėse 2014 m., p. 7, 8, 9); 2., 13 rodiklis – susižalojimai dėl nukritimų 65+ m. amžiaus grupėje 10 000 gyv.: Vilniaus m. sav. rodiklis papuola tarp didžiausių. Santykinis su LT vidurkiu – 1,10. Papuola į pavojingą zoną“ (cituojama iš Lietuvos sveikatos būklė Lietuvos savivaldybėse 2014 m., p. 28, 29). 3., 15 rodiklis – Sergamumas žarnyno infekcinėmis ligomis: Vilniaus m. sav. rodiklis pats didžiausias Lietuvoje – 100,2 (10 000 gyv.). Santykis su LT vidurkiu – 1,62“ (cituojama iš Lietuvos sveikatos būklė Lietuvos savivaldybėse 2014 m., p. 32, 33). 4., 24 rodiklis – Standartizuotas mirtingumas dėl priežasčių, susijusių su narkotikų vartojimu 100 000 gyv.: Vilniaus m. sav. rodiklis vienas iš didžiausių – 7,7 (10 000 gyv.). Santykis su LT vidurkiu – 2,10“ (cituojama iš Lietuvos sveikatos būklė Lietuvos savivaldybėse 2014 m., p. 44, 45) . 5., 25 rodiklis – Standartizuotas mirtingumas dėl priežasčių, susijusių su alkoholio vartojimu 100 000 gyv.: Vilniaus m. sav. rodiklis yra vienas iš didžiausių. Santykis su LT vidurkiu – 1,7“ (cituojama iš Lietuvos sveikatos būklė Lietuvos savivaldybėse 2014 m., p. 46, 47). 6., 26 rodiklis – Nusikalstamos veikos, susijusios su disponavimu narkotinėmis medžiagomis ir jų kontrabanda 100 000 gyv.: Vilniaus m. sav. rodiklis pakliūva tarp didžiausių – 129,4 (10 000 gyv.). Santykis su LT vidurkiu – 2,0“ (cituojama iš Lietuvos sveikatos būklė Lietuvos savivaldybėse 2014 m., p. 48, 49). 7., 32 rodiklis – Slaugytojų, tenkančių vienam gydytojui, skaičius: Vilniaus m. sav. rodiklis buvo vienas iš mažiausių (blogiausių) – 1,7 (10 000 gyv.). Santykis su LT vidurkiu – 0,7“ (cituojama iš Lietuvos sveikatos būklė Lietuvos savivaldybėse 2014 m., p. 60, 61). 8. 37 rodiklis – Sergamumas ŽIV ir lytiškai plintančiomis ligomis 10 000 gyv.: Vilniaus m. sav. rodiklis pats didžiausias – 8,4 (10 000 gyv.). Santykis su LT vidurkiu – 2,4“ (cituojama iš Lietuvos sveikatos būklė Lietuvos savivaldybėse 2014 m., p. 68, 69) 9., 47 rodiklis – Sergamumas II tipo cukriniu diabetu 10 000 gyv.: Vilniaus m. sav. rodiklis pakliūva tarp didžiausių. Santykis su LT vidurkiu – 1,1“ (cituojama iš Lietuvos sveikatos būklė Lietuvos savivaldybėse 2014 m., p. 88, 89)
Dokumentas 2:	„Nutarimas dėl Lietuvos sveikatos 2014–2025 metų programos patvirtinimo“.
Rodikliai:	Pagrindinės Lietuvos sveikatos 1998 – 2010 metų programos įgyvendinimo nesėkmės: 18.1. „buvo stokojama darnaus visuomenės vystymosi supratimo ir bendradarbiavimo sprendžiant ekonomikos, socialinės ir kultūrinės gerovės, aplinkosaugos ir visuomenės sveikatos klausimus“ (cituojama iš Lietuvos sveikatos 1998 – 2010 metų programos ataskaita, p. 9). 20. „Trys pagrindinės mirčių priežastys – kraujotakos sistemos ligos, piktybiniai navikai ir išorinės mirties priežastys – 2012 m. sudarė 85,1 procento visų mirties priežasčių. Nuo kraujotakos sistemos ligų mirė daugiau kaip pusė, t. y. 56,6 procento, nuo piktybinių navikų – 19,5 procento, o dėl išorinių mirties priežasčių – 8,9 procento visų mirusiųjų“ (cituojama iš Lietuvos sveikatos 1998 – 2010 metų programos ataskaita, p. 10)

Išanalizavus pirmąjį dokumentą ir jame pateiktus gyventojų sveikatos rodiklius buvo matoma, kad Vilniaus savivaldos sveikatos rodikliai yra priskiriami prie prastesnių. Viena opiausių Lietuvos problemų išlieka didelis savižudybių skaičius. Daugiausiai dėl savižudybių miršta didžiųjų Lietuvos miestų gyventojai: pirmoje vietoje Kauno miesto savivaldybėje – 75, antroje vietoje Vilniaus miesto savivaldybėje – 63, trečioje Klaipėdos miesto savivaldybėje – 37 ir ketvirtoje vietoje Šiaulių miesto savivaldybėje – 32 nusižudę gyventojai. Išnagrinėjus strateginius Vilniaus miesto dokumentus buvo rasta Vilniaus gyventojų sveikatos rodikliai, kurių reikšmės yra neigiamos: Vilniaus miesto sergamumo infekcinėmis ligomis rodiklis yra pats didžiausias Lietuvoje. Šiuo atveju reikėtų analizuoti žarnyno infekcijų plitimo priežastis (maisto kokybė, higienos sąlygos bei gyventojų įpročiai ir pan.). Sergamumas lytiškai plintančiomis ligomis rodiklis yra didesnis nei Lietuvos vidurkis. Susižalojimai dėl nukritimų atvejų skaičius vyresniųjų amžiaus grupėje rodiklis taip pat yra didesnis už Lietuvos vidurkį. Vertinant šį rodiklį reikėtų atkreipti dėmesį, kad šiam rodikliui įtakos gali turėti gydymo įstaigų prieinamumas. Dėl to dalis vyresnio amžiaus gyventojų gali ir nesikreipti į gydymo įstaigas, kadangi laukia ilgas, dažnai net kelis mėnesius trunkantis laukimo procesas norint patekti pas savo gydytoją. Gyventojų mirtingumas ir standartizuotas mirtingumas susijęs su narkotikų vartojimu ir 2013 metais jo rodiklis buvo didesnis nei Lietuvos vidurkis. Standartizuoto Vilniaus miesto gyventojų mirtingumo susijusio su alkoholio vartojimu rodiklis taip pat buvo didesnis nei Lietuvos vidurkis. Gyventojų nusikalstama veikla susijusi su narkotinių medžiagų disponavimu buvo didesnis nei Lietuvos vidurkis. Į atmosferą iš stacionarių taršos šaltinių išmestų teršalų kiekio, tenkantis 1 km² rodiklis buvo didesnis nei Lietuvos vidurkis. Gyventojų sergamumas II tipo cukriniu diabetu rodiklis buvo taip pat didesnis nei Lietuvos vidurkis. Vilniaus mieste slaugytojų tenkančių vienam gydytojui rodiklis buvo didesnis nei Lietuvos vidurkis. Visa išsami informacija apie šiuos rodiklius pateikiama 11 lentelėje.

Atsivertus senesnių metų Lietuvos sveikatą atspindintį dokumentą ir peržvelgus jame pateiktus gyventojų sveikatos rodiklius buvo galima palyginti juos su prieš tai nagrinėtais. Šioje ataskaitoje buvo rastos išvardintos programos nesėkmės. 18.1 punktu pažymėta programa atspindi prieš, tai nagrinėti ir lentelėse pateikti neigiami Vilniaus gyventojų rodikliai. Galima daryti išvadą, kad bendradarbiavimo stokojimo problema siekiant spręsti Vilniaus miesto gyventojų sveikatos problemas yra išlikusi iki dabar. Antrame dokumente 20 punktu pažymėtos pagrindinės gyventojų mirčių priežastys pateiktos ir prieš tai nagrinėtuose dokumentuose kas reiškia, kad šios gyventojų mirtingumo priežastys yra išlikusios iki dabar.

Taigi, išnagrinėjus senesnių ir naujesnių metų Vilniaus miesto gyventojų sveikatos rodiklius matoma, kad pateikti rodikliai atspindintys neigiamą gyventojų sveikatos padėtį yra išlikę iki dabar, kas leidžia suabejoti strateginio valdymo proceso veiksmingumu.

Gautas ikimokyklinio ugdymo respondentės atsakymas, kad „*įgyvendino strateginio plano uždavinį – ugdymo programų atnaujinimą ir tiesiogiai palietė kitą uždavinį – ugdymo kokybę*“ (A6), paskatino išsamiau ištirti kokie kriterijai daro poveikį ugdymo kokybei. Analizuojant „*Ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo turinio ir jo įgyvendinimo kokybės analizės ataskaitą, 2009 m.*“ buvo rasta įvairių autorių ugdymo kokybės sąvokos apibrėžimų. Vienas iš jų „*ugdymo kokybė – sutartinių vertės požymių visuma, rodanti koku laipsniu, būdais bei priemonėmis švietimo įstaiga pasiekia savo paskirčiai būdingų švietimo sistemos ugdymo tikslų, tenkina ugdytinių poreikius, padeda pasiekti asmenybės brandos, geba valdyti procesus ir sąlygas*“ (Barkauskaitė, Bruzgelevičienė, 2002; cituojama iš Monkevičienė ir kt. 2009, p. 4). Šiandieninėje visuomenėje į ikimokyklinį ugdymą turėtų būti žiūrima atidžiau, kadangi vaiko ugdymasis prasideda jau būtent šioje įstaigoje. Ikimokyklinio amžiaus vaikų ugdymas yra neatsiejamas nuo kintančių tėvų ir vaikų poreikių, globalizacijos procesų vykstančių mūsų visuomenėje bei valstybinės politikos. „*Ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo turinio ir jo įgyvendinimo kokybės analizė*“ ataskaitoje buvo išskiriami aštuoni svarbiausi ugdymo kokybę sąlygojantys kriterijai:

1. Išsilavinimas ir kompetencija ikimokyklinio ugdymo auklėtojų ir kitų darbuotojų;
2. Vaikų skaičius kuris tenka vienam ikimokyklinio ugdymo pedagogui;
3. Ikimokyklinio amžiaus vaikų skaičiaus dydis grupėje;
4. Finansiniai ištekliai, kurie yra skiriami ugdymo institucijoms;
5. Pokyčiai, kuriuos inicijuotų švietimo įstaigos;
6. Parama ir požiūris į ikimokyklinio ugdymo įstaigas iš steigėjų pusės;
7. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų atestacija ir įstaigų profesinė akreditacija;
8. Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas.

Visi šie kriterijai turi didelę reikšmę ugdymo kokybei ir pagal juos galima vertinti toliau nagrinėjamus ikimokyklinio ugdymo rodiklius ir duomenis pateiktus 12 lentelėje.

12 lentelė. Vilniaus savivaldos institucijų strateginių uždavinių įgyvendinimo vertinimas

(sudaryta autorės, remiantis Vilniaus miesto strateginiais dokumentais ir jų rodikliais)

Eksperto atsakymas:	„Įgyvendino strateginio plano uždavinį – ugdymo programų atnaujinimą ir tiesiogiai palietė kitą uždavinį – ugdymo kokybę“ (A6).
Dokumentas 1:	„Vilniaus miesto savivaldybės 2010 – 2020 m. strateginio plano vykdymo 2013 m. ataskaita“.
Rodikliai:	1.1 „Strateginis tikslas – kokybiška švietimo sistema, sklandus jaunimo politikos įgyvendinimas, užtikrintas vaikų ir jaunimo užimtumas“. 1.1.1 „UŽDAVINYS. Užtikrinti kokybišką ir šiuolaikišką ugdymo sistemą“. „1.1.1.8 Skatinti projektus žmonių kūrybiškumui ir iniciatyvumui ugdyti – planuotas, bet nebuvo vykdytas. Priežastis: nevykdytas dėl lėšų trūkumo“ (cituojama iš Vilniaus miesto savivaldybės 2010 – 2020 m. strateginio plano vykdymo 2013 m. ataskaita)
Dokumentas 2:	„Valstybinė švietimo strategija 2013 – 2022.: tikslai, problemos, tobulinimo kryptys“.
Rodikliai:	„VII problema: prieinamumas ir įtrauktis ikimokykliniame ugdyme. Vaikų nuo 4 metų iki privalomo amžiaus mokytis dalyvavimą ikimokykliniame ugdyme Lietuva užima 23 vietą iš 27 ES šalių. 2010 m. šis Lietuvos rodiklis siekė 78,3 proc., o ES 27 vidurkis buvo 92,4 proc.“ (cituojama iš Valstybinė švietimo strategija 2013 – 2022.: tikslai, problemos, tobulinimo kryptys, p. 11, 12)
Dokumentas 3:	„Vilniaus lopšelis – darželis „Pumpurėlis“ strateginis veiklos planas 2013 – 2017 m. m.“.
Rodikliai:	Išorinė aplinkos (PEST) analizė. Politinės – teisinės grėsmės: – „Ne visi gerai išmano Lietuvos švietimo politiką, kuri formuojama atsižvelgiant į Europos Sąjungos švietimo gaires ir prioritetus“. Ekonominės grėsmės: – „Ikimokykliniam ugdymui skiriama mažai dėmesio lyginant su kitomis švietimo sistemos pakopomis“. – „Trūksta glaudesnio bendradarbiavimo tarp ministerijos ir švietimo įstaigos pedagogų – praktikų bei programų kūrėjų ir jų užsakovų – visuomenės“. – „Žemas pedagogų darbo užmokestis skatina darbuotojų abejingumą“. Socialinės – demografinės grėsmės: – „Daugėjant socialiai remtinų vaikų skaičiui, įstaigoje dirbantys pedagogai turi kartais atlikti socialinio darbuotojo funkcijas“ (cituojama iš Vilniaus lopšelis – darželis „Pumpurėlis“ strateginis veiklos planas 2013 – 2017 m. m, p. 6, 7) Išteklių (vidaus) analizė: „Ugdytiniai: lopšelio grupėse nuo 2 iki 3 metų 15 vaikų; darželio grupėse – 20 vaikų“ (cituojama iš Vilniaus lopšelis – darželis strateginis veiklos planas 2013 – 2017 m. m, p. 9).

Analizuojant pirmąjį dokumentą buvo rastas iškeltas strateginis tikslas 1. 1 siekiantis užtikrinti kokybišką švietimo sistemą. Šiam tikslui siekti vėl gi yra suformuotas konkretus uždavinys 1.1.1.8, kuris nebuvo įvykdytas dėl jau anksčiau ir sveikatos srityje minėtos priežasties – lėšų trūkumo.

Sekantis strateginis dokumentas atskleidė ikimokyklinio ugdymo srities problemas. Pagrindinė įvardinta šios srities problema yra vaikų prieinamumas ir jų įtraukimas į ikimokyklinio ugdymo įstaigas. Peržiūrėjus šiuos rodiklius kyla neaiškumai: ar ikimokyklinio ugdymo įstaigos pakankamai skiria dėmesio vaikų skatinimui ir pakankamai pabrėžią svarbą vaiko raidai ir ugdymuisi lankant ikimokyklinio ugdymo įstaigas. Šie rodikliai leido patvirtinti interviu metu gautus respondentės atsakymus, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigoms yra skiriamas labai menkas dėmesys iš Vilniaus savivaldybės lyginant su mokyklomis ir kitomis švietimo įstaigomis.

Paskutinis dokumentas buvo paimtas konkrečios ikimokyklinio ugdymo įstaigos siekiant pažiūrėti kokias išorines grėsmes patys administracijos darbuotojai nurodo. Pagrindinės PEST analizėje išskiriamos grėsmės atitiko interviu metu respondentės išvardintas ikimokyklinio ugdymo problemas – ne visi darbuotojai yra pakankamai kvalifikuoti ir išmanantys Lietuvos švietimo politiką; trūksta glaudesnio bendradarbiavimo su ministerijomis ir Vilniaus miesto savivaldybe siekiant bendro vaikų ugdymo efektyvumo; mažas ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbuotojų atlyginimas neskatina juos būti motyvuotais ir labiau įsitraukusiais į strateginio valdymo proceso stadijų kokybiškesnį atlikimą; didelis darbo krūvis ir besikeičiančios sąlygos ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbuotojus priverčia atlikti ir socialinio darbuotojo funkcijas. Taip pat nustatyta, kad tirtoje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje pedagogų amžiaus vidurkis svyruoja nuo 40 iki 55 metų. Vyresnio amžiaus specialistai sunkiau pasiduoda naujovėms ir veiklos gerinimui pasinaudojant tokiomis priemonėmis kaip: stengimasis įsitraukti į strateginio valdymo proceso stadijų atlikimą dalyvaujant atitinkamuose mokymuose, savišvieta ir pan. Būtent dėl šios priežasties išlieka poreikis jaunesnių specialistų ieškojimui. Pagal statistikos departamento duomenis (STD) Vilniaus miesto savivaldoje dirbančių ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų amžius yra nuo 40 iki 49 metų, tai sudaro 38%. Pagal paskutinį ikimokyklinio ugdymo dokumentą buvo nustatyta, kad vaikų skaičius grupėse yra per didelis. Kadangi lopšelio grupėse (nuo 2 iki 3 metų) yra 15 vaikų, kas atitinka normos reikalavimus, tačiau darželio grupėse yra 20 vaikų, kai vaikų skaičius turėtų nesiekti šio skaičiaus (Monkevičienė, Globuvienė ir kt. 2009).

Šiuo metu Vilniaus mieste veikia 118 lopšelių – darželių, 8 darželiai, 15 darželių – mokyklų, 13 pradinių mokyklų. Per paskutinius 5 – 6 metus Vilniaus mieste darželių įstaigų

ėmė itin trūkti. Šiai problemai spręsti buvo ieškoma įvairių variantų. Vienas iš sprendimo būdų buvo padidintos vaikų grupės darželiuose, tačiau tai neišsprendė šios problemos, kadangi yra nustatytos tam tikros normos kiek vaikų turi būti grupėse. Per didelis vaikų skaičius grupėse pablogino vaikų priežiūrą, padidino vaikų sergamumą ir apsunkino ugdymo darbuotojų darbą. „Vakarų Europos valstybėse daugelis ikimokyklinio ugdymo įstaigų yra nevalstybinės, tačiau Lietuvoje tam stokoja patalpų, nepakankama valstybinė parama, daugelis šeimų nepajėgios sumokėti ir pusės išlaidų, reikalingų ugdymui tokiose įstaigose. Taip pat pedagogų netenkina maži atlyginimai už atsakingą darbą, tai rodo įvairūs tyrimai ir pedagogų apklausos rezultatai“ (Jonutytė, Braslauskienė ir kt., 2004; cituojama iš Monkevičienė, Glebuviene ir kt., 2009, p. 51).

Dokumentų analizės metu buvo pastebėtos įvairios problemos Vilniaus miesto ikimokykliniame ugdyme kas leidžia suabejoti strateginio valdymo veiksmingumu. Iš dokumentų analizės matoma, kad vietų ikimokyklinio ugdymo įstaigose stoka ir prieinamumas yra opi problema didžiosiose Lietuvos miestuose. „Moksliniais tyrimais nustatyta, kad nepakankamas ikimokyklinio ugdymo prieinamumas, atima galimybė daliai vaikų gauti kokybiškas institucinio ugdymo(si) paslaugas“ (cituoja Landsbergienė, 2009, p. 34 – 35). Taigi, tiek interviu metu gauti respondentų atsakymai tiek dokumentų analizės metu nagrinėti dokumentai leido suprasti, kad ikimokyklinio ugdymo sritis išties yra problematiška ir dėmesys skiriamas šioms įstaigoms yra nepakankamas.

Tiek sveikatos tiek ikimokyklinio ugdymo sričių problemos rodo, kad ne visi numatyti strateginiai tikslai ir uždutys yra įgyvendinami. Neigiami Vilniaus miesto gyventojų rodikliai rodo, kad strateginiai tikslai nėra pilnai pasiekiami. Taigi, galima daryti prielaidą, kad strateginiai sprendimai nėra efektyviai įgyvendinami siekiant pagerinti Vilniaus miesto gyventojų sveikatą ir sprendžiant ikimokyklinio ugdymo problemas. Dokumentų analizės tyrimas leido pamatyti Vilniaus miesto gyventojų problemas iš arčiau ir įsitikinti, kad strateginis valdymas iš tiesų nėra pakankamai veiksmingas koks turėtų būti.

3.2 Tyrimo rezultatų integravimas į modelį ir rezultatų apibendrinimas

Pirmoje darbo dalyje remiantis mokslinės literatūros analize ir įvairių autorių nuomonėmis buvo nubraižytas pirmasis strateginio valdymo proceso stadijų sisteminis modelis (1 pav.). Atlikus giluminį interviu su viešojo sektoriaus ekspertais buvo nubraižytas antras strateginio valdymo proceso modelis, kuris parodė viešojo sektoriaus praktikoje atliekamų strateginio

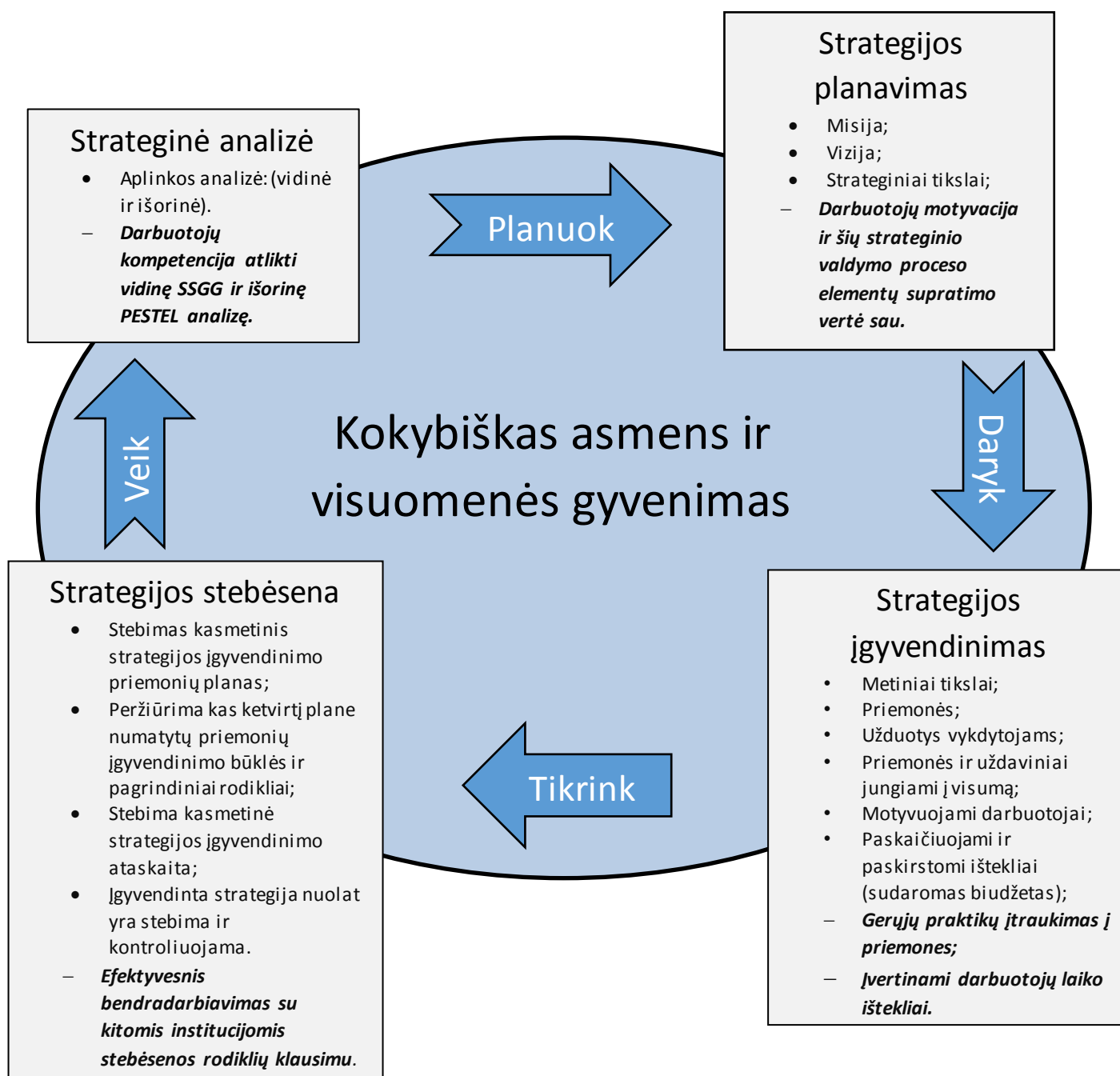
valdymo proceso stadijų skaičių ir jų eiliškumą (9 pav.). Interviu tyrimo rezultatai patvirtino, jog viešojo sektoriaus institucijose strateginio valdymo proceso stadijų eiliškumas atitinka teorinėje dalyje autorės sudarytą strateginio valdymo proceso stadijų eiliškumą – strateginę analizę, strategijos planavimas, strategijos įgyvendinimas ir stebėseną. Tačiau, autorinio tyrimo dalyje išryškėjo strateginio valdymo proceso stadijų problematiškiausios sritys dėl kurių strateginio valdymo procesas viešajame sektoriuje nėra pakankamai veiksmingas.

Autorės parengtas viešojo sektoriaus institucijoms pritaikytas strateginio valdymo proceso modelis pavaizduotas 10 paveikslėlyje. Šiame modelyje pateikiamos strateginio valdymo proceso detalizuotos stadijos ir įtraukiami aspektai į ką reikia atkreipti dėmesį atliekant tam tikrą strateginio valdymo proceso stadiją, tam, kad strateginis valdymas būtų veiksmingesnis. Modelio principas yra nuolatinis ir nenutrūkstantis strateginio valdymo proceso stadijų tobulinimas Demingo ciklo pagrindu: planuok – daryk – tikrink – veik. Strateginio valdymo proceso modelio centre yra akcentuojamas dėmesys kokybiškam asmens ir visuomenės gyvenimui, kadangi strateginiai planai ir jų įgyvendinimas prisideda prie visuomenės gerovės. Šis modelis sukurtas viešojo sektoriaus institucijoms kaip orientyras į ką reikia atkreipti dėmesį, siekiant veiksmingumo. Apibendrinus kiekvieną strateginio valdymo proceso stadiją sudarytame strateginio valdymo proceso modelyje atitinkami yra parengti pasiūlymai, kokių veiksmų turėtų būti imtasi siekiant pagerinti strateginio valdymo veiksmingumą viešajame sektoriuje.

Strateginio valdymo proceso analizės stadijoje išryškinta pagrindinė viešojo sektoriaus institucijų problema, tai darbuotojų kompetencijos trūkumas atliekant institucijų aplinkos analizę. Darbuotojai turėtų nuolat gilinti ir plėsti savo žinias vidinės aplinkos klausimais ir sugebėti nustatyti vidines institucijos silpnybes ir stiprybes, bei institucijos išorines grėsmes ir galimybes. Taip pat svarbu nustatyti ir išorinę viešojo sektoriaus institucijų aplinką panaudojant PESTEL metodą ir ypatingai dėmesį atkreipiant į teisinę dalį, kadangi strateginis planavimas yra teisiškai formalizuotas ir reglamentuotas procesas.

Strategijos planavimo stadijoje išryškintos pagrindinės problemos – darbuotojų motyvacijos trūkumas įsitraukiant į strategiją ir menkai suvokiama strateginio valdymo elementų, strategijos misijos, vizijos, strateginių tikslų, vertė sau pačiam. Galima daryti prielaidą, kad darbuotojai yra nepakankamai įsitraukę į strateginį valdymą dėl menkos strateginio valdymo elementų (misijos, vizijos, strateginių tikslų) komunikacijos iš vadovų. Strateginė institucijų misija, vizija ir tikslai yra orientuoti būtent į visuomenę, o visuomenę sudarome kiekvienas iš mūsų.

Strategijos įgyvendinimo stadijoje buvo išryškinta gerųjų praktikų neįtraukimo į strategines priemones problema. Gerosioms praktikoms turėtų būti skiriamas didesnis dėmesys, siekiant būti konkurencingiems ir neatsilikti nuo kitų Europos valstybių. Taip pat išryškėjo ir tai, kad yra neįvertinami darbuotojų laiko ištekliai. Strateginiuose planuose strateginių uždavinių tikslams pasiekti suformuota daug, tačiau per mažai atsižvelgiama į laiko sąnaudas, kadangi darbuotojai atlieka ir kitus darbus susijusius su jų funkcijomis pagal pareigyles, todėl strateginės užduotys dažnai atsiranda antrame plane.



10 pav. Viešojo sektoriaus strateginio valdymo proceso modelis

(parengta autorės, remiantis literatūros analizės ir autorinio tyrimo duomenimis)

Strategijos stebėsenos stadijoje išryškėjo viešojo sektoriaus institucijų bendradarbiavimo, su kitomis Vilniaus mieste stebėsenas atliekančiomis įstaigomis, problema. Atliekant autorinį tyrimą buvo pastebėta, kad viešajame sektoriuje nėra efektyvios tarpusavio institucijų komunikacijos sprendžiant tam tikrus klausimus susijusius su strateginiais sprendimais. Prasta komunikacija, menkas suvokimas siekiant bendro institucijų efektyvumo ir visuomenės gerovės apsunkina strategijos stebėsenos atlikimą.

Taigi, siekiant veiksmingo strateginio valdymo proceso viešojo sektoriaus institucijose svarbu atkreipti dėmesį į šį modelį, kuris leidžia pamatyti į ką kiekvienoje strateginio valdymo stadijoje reikia atkreipti dėmesį prieš jas atliekant praktikoje. Įtraukti aspektai į strateginio valdymo modelį yra paryškinti ir parašyti kitokiu šriftu. Šie strateginio valdymo proceso stadijų pastebėti nauji aspektai leis viešojo sektoriaus institucijoms peržiūrėti savo padėtį iš šalies, įvertinti esamą situaciją bei priimti korekcinius sprendimus.

IŠVADOS

1. Strateginis valdymas yra sudėtingas ir ilgas procesas, padedantis institucijoms pamatyti savo padėtį esamu momentu, nusistatyti siektinus tikslus, įgyvendinti suplanuotas užduotis ir įvertinti pasiektus rezultatus.
2. Mokslinėje literatūroje yra išskiriami kokybės vadybos metodai galintys būti naudojami kaip priemonės strateginio valdymo proceso tobulinimui viešajame sektoriuje. ISO standartai, BVM ir EFQM modeliai gali padėti viešojo sektoriaus institucijoms identifikuoti savo veiklą. BSC modelis gali tarnauti kaip veiklos vertinimo priemonė norint įvertinti institucijos veiklos procesų veiksmingumą ir jų tobulintinas sritis. Šis modelis skirtas valdyti organizacijos strategiją visuose jos lygiuose, tame tarpe ir procesų valdyme.
3. Atliktas autorinis tyrimas atskleidė, kad strateginio valdymo proceso stadijų eiliškumas atliekamas viešojo sektoriaus institucijose yra – strateginė analizė, strategijos planavimas, strategijos įgyvendinimas ir strategijos stebėsena, kurie buvo išskirti ir literatūros analizėje įvairių autorių.
4. Strateginio valdymo sistema viešojo sektoriaus institucijose yra reikalinga, tačiau ne pakankamai veiksminga. Ši sistema institucijoms parodo, kur jos yra ir kokia kryptimi jos juda, tačiau dėl daugybės nesprendžiamų problemų strateginio valdymo proceso stadijos praktikoje yra atliekamos nekokybiškai. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad viešojo sektoriaus institucijų darbuotojai atlikdami strateginio valdymo proceso stadijas praktikoje susiduria su šiais sunkumais – trūksta strateginio valdymo specialistų viešojo sektoriaus institucijose, darbuotojai nėra pakankamai kvalifikuoti atlikti tam tikras strateginio valdymo stadijas, dažnai trūksta laiko atlikti strategines užduotis, praktinių mokymų darbuotojams trūkumas strateginio valdymo klausimais, menkas gerųjų praktikų propagavimas, darbuotojai nėra pakankamai motyvuoti įsitraukti į strategiją, nepakankamai efektyvus bendradarbiavimas su kitomis institucijomis siekiant bendrų rezultatų. Visos šios problemos nėra sprendžiamos, dėl ko strateginiai uždaviniai ne visada yra įgyvendinami, o strateginiai tikslai ne visada yra pasiekiami.
5. Kiekvienoje strateginio valdymo proceso stadijoje išryškėjo pagrindinės problemos, kurios yra pateiktos strateginio valdymo proceso modelyje. Strateginės analizės stadijoje išryškėjo darbuotojų kompetencijos ir žinių trūkumas atlikti institucijų aplinkos analizę kokybiškai. Strategijos planavimo stadijoje išryškėjo darbuotojų

menka motyvacija įsitraukiant į strategiją ir menkas supratimas ir susiejimas strateginio valdymo proceso elementų (misijos, vizijos, tikslų) su verte sau. Strategijos įgyvendinimo stadijoje išryškėjo gerųjų praktikų nepropagavimas ir jų neįtraukimas į priemones, kuriomis būtų galima pasinaudoti ir siekti strateginių tikslų efektyviau. Šioje stadijoje taip pat išryškėjo ir darbuotojų darbo laiko neapskaičiavimas ir neefektyvus jo planavimas, kadangi daug užduočių susijusių su strategija yra nukeliamos į antrą planą. Būtent dėl to per metus pasiekti suplanuoti tikslai nėra įgyvendinami laiku ir jų įgyvendinimo terminas dažnai yra pratęsiamas. Strategijos stebėsenos stadijoje išryškėjo bendradarbiavimo problema su kitomis įstaigomis, kurios atlieka įvairius Vilniaus miesto stebėjimus.

6. Pagrindinės autoriniame tyrime išryškėjusios problemos viešajame sektoriuje tiek sveikatos tiek ikimokyklinio ugdymo srityje buvo didelis žmogiškojo faktoriaus, kuris būtų kompetentingas strateginio valdymo klausimais, trukumas bei viešojo sektoriaus įstaigų tarpusavio menka komunikacija siekiant kokybiško asmens ir visuomenės gyvenimo.
7. Strateginio valdymo proceso modelis yra sukurtas viešojo sektoriaus institucijoms. Šiame modelyje yra smulkiai išdetalizuota kiekviena strateginio valdymo proceso stadija ir įtraukti nauji aspektai į ką reikėtų atkreipti dėmesį institucijų vadovams prieš planuojant strateginio valdymo stadijų atlikimą praktikoje. Strateginio valdymo modelyje įtraukti nauji aspektai gali padėti padidinti strateginio valdymo veiksmingumą sveikatos ir ikimokyklinio ugdymo srityse.

Pasiūlymai

1. Vilniaus savivaldybė turėtų organizuoti mokymus, kurie padėtų darbuotojams plėsti žinias strateginio valdymo proceso klausimais, ypatingai atkreipiant dėmesį į strateginę analizę. Mokymuose turėtų būti didesnis dėmesys kreipiamas į institucijų aplinkos analizės (vidinės ir išorinės) nustatymą, panaudojant įvairius metodus (SSGG, PESTEL ir kt.).
2. Kad darbuotojai būtų motyvuoti ir labiau įsitrauktų į strateginį valdymą vadovai turėtų iškomunikuoti ir pabrėžti strateginio valdymo elementų (misijos, vizijos, strateginių tikslų) svarbą visuomenei ir pačiam žmogui. Tinkamai iškomunikuota strategija ir jos elementai padėtų motyvuoti ir paskatintų labiau įsitraukti pačius darbuotojus labiau domėtis strateginiu valdymu ir jo nauda.

3. Gerųjų praktikų įtraukimas į priemones padėtų institucijų darbuotojams bendradarbiauti tarpusavyje sprendžiant iškilusias problemas strateginio valdymo klausimais ir sentis patirties vieniems iš kitų.
4. Įvertinami darbuotojų laiko ištekliai padėtų efektyviau nustatyti prioritetines kryptis. Darbuotojų darbas būtų efektyvesnis, kadangi jie galėtų susikonsoliduoti į svarbiausias strategines užduotis ir skirti visą savo numatytą laiką jų kokybiškam atlikimui.
5. Turėtų būti inicijuojamas stebėsenas atliekančių institucijų tarpusavio efektyvesnis bendradarbiavimas strategijos stebėsenos klausimais. Vilniaus miesto rodiklių dalijimasis ir efektyvesnis bendradarbiavimas leistų greičiau pastebėti tam tikras problemas vienoje ar kitoje Vilniaus miesto dalyje ir padėtų parengti konkrečius pasiūlymus, padėsiančius pagerinti Vilniaus miesto visuomenės gyvenimą.
6. Vilniaus savivaldybė turėtų ieškoti strateginio valdymo specialistų, kurie padėtų darbuotojams vykdyti pavestas strategines užduotis bei sugebėtų perteikti strateginio valdymo proceso svarbą. Taip būtų užtikrinta nuolatinė komunikacija strateginių sprendimų atlikimo klausimais.
7. Kokybės vadybos metodų ISO 9001 standartų, BVM, EFQM ir BSC taikymas leistų tobulinti viešojo sektoriaus institucijų strateginio valdymo proceso veiksmingumą. Kadangi Vilniaus miesto savivaldybė yra įsdiegusi seną ISO 9001:2001 standarto versiją, reikėtų ją atnaujinti į ISO 9001:2015 metų ir diegti kartu su BVM metodu, kad būtų užtikrinamas didesnis strateginio valdymo proceso efektyvumas.

Siūlomos tolimesnės mokslinių tyrimų kryptys

1. Kokybės vadybos metodų (BVM, EFQM, ISO 9001, BSC) taikymas strateginiuose procesuose viešojo sektoriaus institucijoje;
2. Lietuvos savivaldų strateginio valdymo proceso padėties vertinimas Europos valstybių kontekste.

LITERATŪROS SĄRAŠAS:

1. Aleksandravičiūtė – Kaikarienė, V. (2009). *Klaipėdos regiono medienos pramonės mažų ir vidutinių įmonių grupės strategijos formavimas: magistro darbas* (rankraštis). Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto Ekonomikos ir Vadybos fakultetas, vadybos katedra, Firmų organizavimo ir vadybos studijų programa.
2. Ališauskas, R., Dukynaitė, R. (2012). Viešoji politika ir administravimas. *Strateginis valdymas kaip lyderystės priemonė*. Vilnius, Vol. 11, Nr. 1, p. 75 – 88. Prieiga per internetą: <https://www.mruni.eu/upload/iblock/c24/VPA%2011o1a%2075-88.pdf> (žiūrėta 2015 m. lapkričio 7 d.).
3. Andriuščenka, J. *Strateginės vadybos procesas: strateginių nuostatų formulavimo paradigma*. Prieiga per internetą: <http://vadyba.asu.lt/7/23.pdf> (žiūrėta 2015 m. gruodžio 1 d.).
4. Arimavičiūtė, M. (2011). *Savivaldybių strateginės plėtros planavimas užsienio šalių pavyzdžiu*. Vilnius, Nr. 3 (1), p. 59–76. Prieiga per internetą: <https://www.mruni.eu/upload/iblock/1b1/Arimaviciute.pdf> (žiūrėta 2016 balandžio 6d.).
5. Arimavičiūtė, M. (2007). *Savivaldos institucijų strateginės analizės metodiniai aspektai*. Vilnius, Nr. 22, p. 16. Prieiga per internetą: https://www.mruni.eu/upload/iblock/01b/1_marimaviciute.pdf (žiūrėta 2015 gruodžio 6 d.).
6. Arimavičiūtė, M. (2011). *Strateginio planavimo tobulinimas kaimiškose savivaldybėse, remiantis užsienio šalių patirtimi*. Nr. 4 (24), p. 21–30.
7. Arimavičiūtė M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas: vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Riomerio universiteto leidybos centras.
8. Astrauskas, A., Česonis, G. (2008). *Strateginio planavimo principų diegimo Lietuvos vietos savivaldybėse etapai*. Vilnius, Nr. 26, p. 34. Prieiga per internetą: https://www.mruni.eu/upload/iblock/7fa/3_a.astrauskas%20ir%20kt..pdf (žiūrėta 2016 balandžio 4 d.).
9. Balsevič, N. (2012). *Strateginis planavimas bendrojo lavinimo mokykloje: būklė ir perspektyvos: magistro darbas* (rankraštis). Vilnius: Lietuvos edukologijos universitetas, Socialinių mokslų fakultetas, Ekonomikos katedra, Švietimo įstaigų vadybos ir administravimo programa.

10. Bardauskienė, D., Kvieškienė, G. (2014). Socialinės inovacijos socialinių industrijų plėtrai. *I bendruomenę orientuota tvari plėtra*. Vol. 39, No. 3, p. 6 – 22.
11. Baruch, Y.; Ramalho, N. (2006). Communalities and distinction in the measurement of organizational performance and effectiveness across for-profit and non-profit sectors. *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*. 35(1), p. 39 – 65.
12. Christautas, Č., Kazlauskienė, V. (2009). *Ekonomika ir Vadyba. Modernių veiklos vertinimo sistemų įtaka įmonės valdymui globalizacijos laikotarpiu*. P. 722.
13. Černiauskienė, N. (2011). Management theory and studies for rural business and infrastructure development: *Sisteminis viešojo sektoriaus institucijų veiklos valdymo tobulinimas taikant kokybės vadybos metodus*. Nr. 3 (27), p. 57.
14. Dapkus, V. (2012). *Įmonės veiklos strategijos rengimas UAB „Giedrola“ pavyzdžiu: magistro darbas* (rankraštis). Kaunas: Vytauto Didžiojo Universiteto ekonomikos ir vadybos fakultetas, Vadybos katedra, Firmų organizavimo ir vadybos studijų programa.
15. Darnios plėtros akademija. *Apie DPA*. Prieiga per internetą: <http://dpakademija.lt/darnios-pletros-akademija/apie-dpa/> (žiūrėta 2015 gruodžio 1d.).
16. Dovyda, O. (2008). *Teo AB, LT Strateginio planavimo matmenys: magistro darbas* (rankraštis). Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto Ekonomikos ir Vadybos fakultetas, Vadybos katedra, Firmų organizavimo ir vadybos studijų programa.
17. Gimžaukienė, E. (2006). *Veiklos vertinimo proceso ypatumai organizacinių vertybių aspektu*. Kaunas, p. 83. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2006~1367179947807/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content> (žiūrėta 2016 kovo 9d.).
18. Grundy, T. (2000). *Strategic project management and strategic behaviour*. International Journal of Project Management <http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/52077.pdf>
19. Išoraitė, M. (2012). *Teoriniai strateginių pokyčių aspektai*. Vilnius, No. 2 (2), p. 145. Prieiga per internetą: https://www.mruni.eu/upload/iblock/063/010_isoraite.pdf (žiūrėta 2016 kovo 9d.).
20. Jurevičius, O. (2013). *McKinsey 7s Model. Strategy Management insight*. Prieiga per internetą: <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework.html> (žiūrėta 2015 gruodžio 1d.).

21. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas, p. 143. Prieiga per internetą: <https://www.scribd.com/doc/37948910/K-Kardelis-Mokslini%C5%B3-tyrim%C5%B3-metodologija-ir-metodai> (žiūrėta 2015 gruodžio 5d.).
22. Kuliešienė, V. (2010). *Slaugos ir palaikomojo gydymo paslaugų veiklos teikimo strategija: magistro darbas* (rankraštis). Kaunas: Vytauto Didžiojo Universiteto ekonomikos ir vadybos fakultetas, Vadybos katedra, Firmų organizavimo ir vadybos studijų programa.
23. Kvalitetas Gyvenimo kokybė. (2014). *EFQM*. Prieiga per internetą: www.kvalitetas.lt/lt/efqm (žiūrėta 2016 lapkričio 12d.).
24. Laumenskaitė, E., Vasiliauskas, A. *Strateginiai pokyčiai ir savivalda organizacijoje*. Vilnius, p. 35. Prieiga per internetą: http://elibrary.lt/resursai/DB/LB/LB_pinigu_studijos/Pinigu_studijos_2006_01_02.pdf (žiūrėta 2015 lapkričio 12d.).
25. Lietuvos Respublikos teritorijų planavimo įstatymas. Nr. XII-407. 2013, Nr. 107-2391.
26. *Lietuvos sveikatos būklė Lietuvos savivaldybėse 2014 m.* (2006). Vilnius: Higienos institutas Sveikatos informacijos centras.
27. Melnikas, B., Smaliukienė R. (2007). *Strateginis valdymas*. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, Vilnius.
28. Monkevičienė, O., Glebuviene, V.S, Stankevičienė, K., Jonilienė, M., Montvilaitė, S., Mazolevskienė, A. (2009). *Ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo turinio ir jo įgyvendinimo kokybės analizės ataskaita, 2009 m.*
29. Noreikienė, J. (2011). *Klientų aptarnavimo kokybė viešajame sektoriuje: Valstybinio socialinio draudimo fondo Tauragės skyriaus atvejis: magistro darbas* (rankraštis). Šiauliai: Šiaulių Universiteto socialinių mokslų fakultetas, viešojo administravimo katedra.
30. *Nutarimas dėl Lietuvos sveikatos 2014–2025 metų programos patvirtinimo*. (2014). Vilnius: Lietuvos Respublikos seimas.
31. Palubinskas, G. T. (1997). *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: Technologija.
32. Paunksnienė, Ž., (2013). Socialinės technologijos. *Kokybiniai vartotojų elgsenos tyrimai internete: metodologiniai iššūkiai*. Kaunas, Nr. 3(2), p. 261–277. Prieiga per internetą: <https://www.mruni.eu/upload/iblock/688/ST-13-3-2-02.pdf> (žiūrėta 2015 lapkričio 9d.).

33. Peleckis, K. (2013). Verslas XXI amžiuje. *Verslo derybų strategijos: samprata, sąvokos, procesas*. Nr. 5 (1), p. 13–21. Prieiga per internetą: <http://www.mla.vgtu.lt/index.php/mla/article/viewFile/mla.2013.03/pdf> (žiūrėta 2015 lapkričio 18 d.).
34. Piekienė, N. (2015). *Viešosios erdvės Lietuvos saugomų teritorijų kūrimo kontekste*. Nr. 1 (12), Vilnius, p. 208–215. Prieiga per internetą: http://www.krastotvarka.vhost.lt/research_activities/2015_23.pdf (žiūrėta 2016 kovo 3d.).
35. Pileckienė, D. (2004). *Strateginis valdymas*. Mokomoji knyga. Kaunas: Kauno kolegijos Leidybos centras.
36. Poister, T. H. (2003). *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*. SanFrancisko: Jossey–Bass.
37. Pupienė, I. (2013). *Vyresnio amžiaus darbuotojų įdarbinimas ir išlaikymas organizacijose Lietuvoje. Paskatos ir kliūtys: magistro darbas* (rankraštis). Vilnius: ISM vadybos ir ekonomikos universitetas.
38. Puškorius, S. (2010). *Veiklos matavimų viešajame sektoriuje raida ir tendencijos*. Vilnius, Nr. 34, p. 7–20. Prieiga per internetą: <https://www.mruni.eu/upload/iblock/5df/7-20.pdf> (žiūrėta 2016 rugsėjo 24d.).
39. Raipa A., Staponkienė J. (2007). Strateginis valdymas šiuolaikiniame viešojo sektoriaus raidos etape. *Naujoji viešoji vadyba*. Kaunas: Technologija, p. 57–75.
40. Ruževičius, J., Kosinskienė, A. (2011). *Sveikatos priežiūros kokybės valdymas ligoninėje*. Vilnius, p. 36. Prieiga per internetą: http://www.mtp.lt/files/MEDICINA_TP-2010-Nr.023-03612.pdf (žiūrėta 2016 spalio 8d.).
41. Ruževičius, J., Lukauskienė, A. (2013). *Bendrojo vertinimo modelio veiksmingumo didinimo galimybių tyrimas*. Vilnius, Nr. 8, p. 119. Prieiga per internetą: <http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/STRAIPSNIS-Bendrojo-vertinimo-modelio-veiksmingumo-galimybiu-tyrimas.pdf> (žiūrėta 2015 gruodžio 8d.).
42. Seilius, A. (1994). *Firmos kūrimas ir valdymas*. Klaipėda: Rytas.
43. Serafinas, D. (2011). *Kokybės vadybos teorinis ir praktinis taikymas*. Mokomoji knyga, Vilnius, p. 88.
44. Skačkauskienė, I., Tunčikienė, Ž. (2012). Socialinių mokslų studijos. *Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo būklė ir jos gerinimo prielaidos*. Vilnius, Nr. 4 (1), p. 97–110. Prieiga per internetą:

- https://www.mruni.eu/upload/iblock/3de/8_Tuncikiene_Skackauskiene.pdf (žiūrėta 2015 gruodžio 8d.).
45. Staponkus, J. (2009). *Šiaulių rajono savivaldybės švietimo centro strateginio valdymo kokybės vertinimas: magistro darbas* (rankraštis). Šiauliai: Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakultetas, Vadybos katedra.
46. Sudnickas, T. (2008). Viešoji politika ir administravimas. *Šiuolaikinės veiklos matavimo sistemos. Integravimo su kokybės valdymo ir procesų tobulinimo sistemomis galimybės*. Vilnius, Nr. 26, p. 24. Prieiga per internetą: https://www.mruni.eu/upload/iblock/3a0/2_t.sudnickas.pdf (žiūrėta 2015 gruodžio 3d.).
47. Šliogerienė, J. (2009). *Energetiko įmonių turto vertinimas: disertacija* (rankraštis). Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Socialiniai mokslai, Vadyba ir administravimas.
48. Thompson, I., A.A, Strickland III, A. J. (2001). *Strategic Management: concepts and cases*. McGraw–Hill Companies, Inc., NY.
49. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras.
50. Tiškus, G. (2006). *Bendrojo ir specialiojo teritorijų planavimo strategija ir praktika*. Prieiga per internetą: <http://www.architektusajunga.lt/nuomones/bendrojo-ir-specialiojo-teritoriju-planavimo-strategija-ir-praktika> (žiūrėta 2016m. kovo 6 d.).
51. Valentinavičius, S. (2009). Verslas: teorija ir praktika. *Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai*. Vilnius, Nr. 10 (2), p. 130 – 141. Prieiga per internetą: <http://documents.tips/documents/verslo-strategijos-formavimo-imoneje-teoriniai-aspektai.html> (žiūrėta 2016m. kovo 6 d.).
52. *Valstybinė švietimo strategija 2013 – 2022.: tikslai, problemos, tobulinimo kryptys*. (2012). Vilnius: Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija.
53. Vanagas, R., Vyšniauskienė, L. (2012). *Vadybos pagrindai*. Vilnius: Mykolo Romerio Universiteto leidyba.
54. Vasiliauskas, A. (2001). *Firmų strateginis valdymas*. Vilnius: VVK leidykla.
55. Vasiliauskas, A. (2004). *Įmonių ir nacionalinės ekonomikos strateginio valdymo sąsajos*. Vilnius, p. 31–45. Prieiga per internetą: http://elibrary.lt/resursai/DB/LB/LB_pinigu_studijos/Pinigu_studijos_2004_04_02.pdf (žiūrėta 2016m. kovo 22 d.).

56. Vasiliauskas, A. (2000). *Lietuvos ekonomikos plėtros strategijos kūrimo ir įgyvendinimo metodologiniai principai*. P. 49–62. Prieiga per internetą: http://elibrary.lt/resursai/DB/LB/LB_pinigu_studijos/Pinigu_studijos_2000_04_04.pdf (žiūrėta 2016m. kovo 25 d.).
57. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija.
58. Vasiliauskas, A., Vilkas, E. (2002). *Lietuvos ekonomikos plėtros ilgalaikė strategija: metodologiniai principai ir strateginiai sprendimai*. Vilnius, p. 5–19. Prieiga per internetą: https://fcis.vdu.lt/~a.cibulskyte@evf.vdu.lt/FOV1-0007587B/FOV1-00075F1F/pinigu_studijos2002_4.pdf (žiūrėta 2016m. vasario 6 d.).
59. Verslo edukacinis žurnalas (2011). *Porterio nustatytos penkios konkurencinės jėgos*. Prieiga per internetą: <http://www.verslas.in/terminas/porterio-nustatytos-penkios-konkurencines-jegos> (žiūrėta 2015 balandžio 6d.).
60. *Vilniaus lopšelis – darželis „Pumpurėlis“ strateginis veiklos planas 2013 – 2017 m. m.* (2013). Vilnius: Vilniaus darželis – lopšelis „Pumpurėlis“.
61. *Vilniaus miesto gyventojų sveikata*. (2001). Vilnius: Vilniaus miesto savivaldybės visuomenės sveikatos biuras.
62. *Vilniaus miesto savivaldybės 2010 – 2020 m. strateginio plano vykdymo 2013 m. ataskaita*. (2013). Vilnius: Vilniaus miesto savivaldybė.
63. *Vilniaus miesto savivaldybės visuomenės sveikatos stebėsenos 2015 m. ataskaita*. (2016). Vilnius: Vilniaus miesto savivaldybės taryba.

VIEŠOJO SEKTORIAUS INSTITUCIJŲ STRATEGINIO VALDYMO PROCESO TOBULINIMAS

Modesta RUDINSKAITĖ

Magistro darbas

Kokybės vadybos programa

Vilniaus universitetas Ekonomikos fakultetas Vadybos katedra

Darbo vadovas: doc. dr. Dalius Serafinas

Vilnius, 2017

SANTRAUKA

76 puslapiai, 12 lentelių, 10 paveikslėlių, 63 literatūra.

Magistro darbo tikslas - remiantis mokslinės literatūros analize ir autorinio tyrimo rezultatais parengti strateginio valdymo proceso modelį.

Darbe buvo naudojami šie tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė buvo išnagrinėti lietuvių ir užsienio autorių moksliniai straipsniai bei knygos strateginio valdymo proceso tematika. Giluminis interviu metodas buvo atliktas siekiant nustatyti strateginio valdymo proceso stadijas viešojo sektoriaus institucijose praktiniu aspektu. Dokumentų analizės metodas buvo atliktas siekiant patikrinti interviu metu abejones keliančių rezultatų patikimumą su strateginių dokumentų rodikliais. Sintezės metodas buvo panaudotas iš mokslinės literatūros analizės ir autorinio tyrimo gautų duomenų rengiant strateginio valdymo proceso modelį.

Magistro darbas susideda iš trijų pagrindinių skyrių. Pirmajame skyriuje atliekama mokslinės literatūros analizė, kurioje identifikuota strateginio valdymo samprata, smulkiau išnagrinėtos strateginio valdymo proceso stadijos, strateginio valdymo proceso stadijų elementai ir strateginio valdymo funkcijos. Antrajame skyriuje apžvelgtos Didžiojoje Britanijoje taikomos strateginio valdymo viešajame sektoriuje praktikos. Taip pat ištirtos strateginio valdymo proceso tobulinimo galimybės Lietuvos viešajame sektoriuje. Trečiasis skyrius apžvelgia autorinio tyrimo metodologiją, apibendrinami ir interpretuojami giluminio interviu ir dokumentų analizės rezultatai. Remiantis autorinio tyrimo rezultatais sintezės metodu buvo parengiamas viešojo sektoriaus institucijoms strateginio valdymo proceso modelis.

Literatūros analizės dalyje buvo autorės išskirtos pagrindinės strateginio valdymo proceso stadijos, remiantis įvairių autorių nuomonėmis. Atlikus autorinį tyrimą paaiškėjo, kad strateginio valdymo proceso stadijos atliekamos praktikoje yra tokios pat kaip ir išskirtos teorinėje dalyje. Autorinio tyrimo metu apklausiant viešojo sektoriaus ekspertus buvo nustatytos kiekvienos strateginio valdymo proceso stadijų probleminės sritys. Tiek iš sveikatos srities tiek iš ikimokyklinio ugdymo sričių atsakymai buvo gan panašūs todėl strateginio valdymo proceso stadijų probleminės sritys buvo apjungtos. Autorinio tyrimo metu atlikus interviu su viešojo sektoriaus respondentais atsirado poreikis atlikti dokumentų analizės metodą, siekiant pažiūrėti situaciją iš dokumentų pusės ir įvertinti kai kurių respondentų atsakymų patikimumą pagal Vilniaus miesto strateginiuose dokumentuose pateiktus sveikatos ir ikimokyklinio ugdymo rodiklius. Galutiniame etape autorinio tyrimo gauti rezultatai buvo apjungti ir sudarytas viešojo sektoriaus institucijoms skirtas strateginio valdymo proceso modelis. Šis modelis naudingas, nes nurodo institucijoms į ką reikia atkreipti dėmesį atliekant strateginio valdymo proceso stadijas ir kokius punktus yra reikalinga įtraukti į strateginio valdymo proceso modelį, kad strateginio valdymo procesas viešajame sektoriuje būtų veiksmingesnis ir užtikrintų kokybišką asmens ir visuomenės gyvenimą.

Reikšminiai žodžiai: Strateginis valdymas, strateginio valdymo procesas, strateginio valdymo proceso stadijos, viešasis sektorius.

THE IMPROVEMENT OF THE STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS OF THE PUBLIC SECTOR INSTITUTIONS

Modesta RUDINSKAITĖ

Paper for the Master`s degree

Quality Management Master`s Program

Vilnius University, Faculty of Economics, Management Department

Supervisor – doc. dr. D. Serafinas

Vilnius, 2017

SUMMARY

76 pages, 12 tables, 10 pictures, 63 references.

The goal of master thesis is to elaborate the model of the strategic management process based on the analysis of the scientific literature and the author's research results.

The following research methods have been applied in the thesis: the analysis of the scientific literature – scientific Lithuanian and foreign articles and the books about the strategic management process were analyzed. A deep interview method has been applied seeking to identify the stages of the strategic management process at the public sector institutions in practice. Document analysis method was applied in order to verify the reliability of the results which seemed doubtful during the interview with the data of the strategic documents. Synthesis method was applied based on the analysis of the scientific literature and the author's research data obtained while elaborating the model of the strategic management process.

The master thesis consists of three basic parts. The first part deals with the analysis of the scientific literature, where the concept of the strategic management is identified, the stages of the strategic management process, the elements of the strategic management process and the strategic management functions have been analyzed in detail. The second part deals with the survey of the practices applied in public sector of the strategic management of Great Britain. The opportunities of the improvement of the strategic management of public sector of Lithuania have been also investigated. The third part deals with the survey of the author's research methodology, the results of deep interview and data analysis which have been

summarized and construed. The model of the strategic management process of the public sector institutions by synthesis method was elaborated based on the author's research results.

The author distinguished the basic stages of the strategic management process in literature reference part based on different authors' opinions. It turned out after the author's research that practical stages of the strategic management process are the same as theoretically identified ones. Problematic fields of every stage of the strategic management process have been determined during the author's interview with the public sector respondents. The answers were rather similar both in health care and pre-school education fields. Thus problematic fields of the stages of the strategic management process have been merged. The need to apply the document analysis method rose from the author's interview with the public sector respondents seeking to evaluate the document part and the reliability of some respondents' answers according to the data of pre-school education and health care presented in the strategic documents of Vilnius City. The obtained results of the author's research have been merged and the model of the strategic management process for public institutions has been elaborated and presented in the final stage. The model is useful for public institutions as it indicates the institutions where to pay their attention during the stages of the strategic management process and what parts have to be included into the model of the strategic management process so that this process became more effective in public sector and ensured qualitative life both of a person and society.

Key words: Strategic management, strategic management process, the stages of strategic management process, public sector.

PRIEDAI

Priedas Nr.1. Interviu tyrimo klausimai.

I. Pasiektų tikslų išsiaiškinimas.

- 23. Už kokią sritį Jūs esate atsakingas?
- 24. Kokius galėtumėte įvardinti atliktus pasiekimus šioje srityje?
- 25. Kokie buvo planuoti pasiekimai?
- 26. Kokiame strateginio valdymo proceso etape esate šiuo metu?
- 27. Kaip Jūs asmeniškai įsitraukėte į strateginio valdymo procesą?

II. Su strateginės analizės stadija susiję klausimai.

- 28. Kokie dažniausi sunkumai pasitaiko strateginės (aplinkos) analizės stadijoje?

III. Su strategijos planavimo stadija susiję klausimai.

- 29. Kaip yra formuojamos sveikatos srities/ikimokyklinio ugdymo srities misija ir vizija?
- 30. Kaip sveikatos srities/ikimokyklinio ugdymo srities strateginiai tikslai siejasi su jos misija?
- 31. Koks yra ryšys tarp sveikatos srities/ikimokyklinio ugdymo srities problemų ir iškeltų tikslų?
- 32. Kokie dažniausi sunkumai pasitaiko strategijos kūrimo stadijoje?

IV. Su strategijos įgyvendinimo stadija susiję klausimai.

- 33. Kaip yra nustatomi sveikatos srities/ikimokyklinio ugdymo srities metiniai tikslai?
- 34. Kaip yra nustatomi metiniams tikslams įgyvendinti taikytini veiksmai ir priemonės?
- 35. Ar analizuojate gerąsias praktikas?
- 36. Ar sėkmingai sekasi įtraukti bendruomenę į savo veiklą? Kokiais būdais tai darote? Ką iš to gaunate?
- 37. Kokie dažniausi sunkumai pasitaiko strategijos įgyvendinimo stadijoje?

V. Su strategijos stebėsenos stadija susiję klausimai.

- 38. Kokie grįžtamieji veiksmai yra atliekami stebėsenos procese?
- 39. Kaip yra stebimi rezultatai, numatyti tikslai, priemonės ir statistiniai rodikliai?
- 40. Kokie dažniausi sunkumai pasitaiko strategijos stebėsenos stadijoje?

VI. Su strateginio valdymo proceso veiksmingumu susiję klausimai.

41. Ar manote, jog Vilniaus miesto strateginis valdymas yra veiksmingas?
42. Kaip keičiantis valdžiai yra įtakojama Vilniaus miesto strategija? Kokie pokyčiai vyksta?
43. Kuris strateginio valdymo proceso etapo ruošimas yra sudėtingiausias? Kodėl?
44. Kaip manote ar yra pakankama orientacija į rezultatus?

Priedas Nr. 2. Giluminio interviu tyrimo, viešojo sektoriaus ekspertų, atsakymai (kalba netaisyta).

I. Pasiektų tikslų išsiaiškinimas.

Sveikatos sritis

Vilniaus miesto savivaldybė. Kokius galėtumėte įvardinti atliktus pasiekimus šioje srityje?

- „Tikslai, kuriuos mes numatome trumpalaikiuose veiklos planuose beveik visada 90 procentų yra įgyvendinami. Kiekvienais metais stengiamės pagerinti sveikatos priežiūros paslaugų kokybę ir prieinamumą. Stengiamės pritaikyti/gerinti infrastruktūrą aišku atsižvelgiant į tai kokios yra finansinės galimybės, dažniausiai tai yra atliekama ne savivaldybės biudžeto lėšomis, o pritraukiant Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšas.“

Dėl kokių pagrindinių priežasčių yra neįgyvendinami tikslai?

- „Pagrindinės priežastys dėl ko strateginiai tikslai yra neįgyvendinami, tai dėl priimamų politinių sprendimų. Dažnai būna tie politiniai sprendimai priimami net gi ne savivaldybės lygmenyje, o valstybės, dėl tam tikrų restruktūrizavimo etapų, nes visa sveikatos struktūra yra restruktūrizuojama, dabar jau yra ketvirtas etapas, tai atitinkamai koreguojami tie tikslai. Bet žinot kol valstybinis tikslas patenka pas mus, kol mes jį pakoreguojam veiklos plane, tai dažnai būna taip, kad jau būna metų pabaiga ir jo įgyvendinimas jau nukeliamas į kitus metus, tai va tas ir procentas susidaro dėl to. O šiaip labai neigiamai yra vertinama pas mus jeigu tikslas yra nepasiekiamas arba jis pasiekiamas nepilnai, nes tada mes jau strateginio plano ataskaitą pildome kiekvienais metais, jeigu rodiklis yra neigiamas, tai automatiškai tada mes turime aiškintis politikams kodėl tas tikslas nėra pasiektas pilnai ir nėra įgyvendintas“.

Kokiame strateginio valdymo proceso etape esate šiuo metu?

- „Šiuo metu yra koreguojamas ilgalaikis strateginis planas ir trumpalaikiai planai mūsų pagal vykdomas programas. Pats požiūris yra pasikeitęs į strateginį planavimą, kadangi anksčiau būdavo remiamasi daugiausiai kiekybiniais kriterijais, į kokybę buvo atsižvelgiama labai nedaug. Dabar naujas požiūris ir stengiamės bent jau tikslo

lygmenyje, nes yra tikslas, uždaviniai ir priemonės, tai tikslo lygmenyje stengiamės nusistatyti kokybinius vertinimo kriterijus. Tai va dabar šiam etape tas procesas vyksta, tai yra atnaujinamas ilgalaikis strateginis planas. Tačiau ilgalaikio mes per daug negalime judinti, bet trumpalaikiam, tam trimečiam strateginiam plane pagal programas darome pakeitimus atitinkamai atsižvelgiant į tuos numatomus kokybinius rodiklius. Dabar šiuo metu koregavimas vyksta“.

Kaip Jūs asmeniškai įsitraukėte į strateginio valdymo procesą?

- *„Yra parašyta pareigybės aprašyme. Nuo pat sakykim pradžią t.y. nuo lėšų planavimo tikslams įgyvendinti nuo vertinimo kriterijų nustatymo ir tikslų pačių koregavimo. Tai va visas šitas procesas mano darbe neatsiejama mano darbo dalis, kas susiję su sveikatos sritimi“.*

Vilniaus savivaldybės Visuomenės sveikatos biuras. Už kokią sritį Jūs esate atsakingas?

- *„Biuras vykdo visuomenės sveikatos stiprinimo veiklą. Iš esmės visuomenės sveikatos veiklą, į tai įeina sveikatos stiprinimas ir stebėsena. Stiprinimas, tai veiklos visos susijusios su sveikatinimu nuo pačių mažiausių vaikų iki senjorų. Stebėsena, tai duomenų analizė, tam tikrų pasiūlymų formulavimas tiems patiems savivaldybės atstovams tam tikriems žingsniams atlikti, kad žmonių sveikata šiek tiek gerėtų, sakykim taip. Aš realiai esu atsakingas kaip ir už viską“.*

Kaip jūsų biuras yra susijęs su strateginiu planavimu? Ar jūs turite savo atskirą strateginį planą ar jūs vadovaujate bendru Vilniaus strategijos planu?

- *„Su strateginiu planavimu situacija yra tokia. Yra bendras 2010-2020 m. strateginis planas, po to savivaldybė turi savo strategiją į kurią teoriškai pakliūna dalis ir biuro srities, bet savivaldybės strategijoje biuro sritis yra labai abstrakti. Tuo viskas pasibaigia realiai. Tikslas - formuoti sveiką visuomenę, propaguoti sveiką gyvenseną ir ekologišką gyvenimo būdą. Tas tikslas reiškia, kad tiesiog biuras turi vykdyti savo veiklą, o savivaldybė taip pat turėtų stengtis prie to prisidėti, nes tai yra beprotiškai platu nes, jeigu kalbėti apie konkrečiai šitą tikslą jį galima pradėti ne tik tai nuo biuro veiklos. Jį galima pradėti nuo strateginio miesto planavimo, pradėti net gi nuo architektūros, tai ką daro Klaipėda. Ypač planuodami naujus pastatus, naujus projektus jie stengiasi atsižvelgti ir į visuomenės sveikatos klausimą. Ta pati Klaipėda įvedinėja dviračių pakaitos sistemą arba saugojimo sistemą, dviračių takų plėtimą ir*

pan. Jie tai daro labai intensyviai ir pakankamai efektyviai. Tiek su aikštelėmis miestų pakraštyje kur prasideda dviračių takai, dviračių saugojimo aikštelėmis ir panašiais dalykais. Klaipėdoje visuomenės sveikata įtraukta būtent į tą strateginį planavimą pakankamai rimtai ir ne tik visuomenės sveikatos biuro veikloje, bet ir pačioje savivaldybėje vos ne per visas struktūras. Ir viskas yra vertinama kartu ir ar tai yra palanku sveikatai“. O Vilniuje? „Vilniuje tokio požiūrio dar nėra. Vilniuje meras kažkada kalbėjo apie tai, kad Vilniaus miestas įsitrauktų į sveikų miestų tinklą, nes tai yra pasaulinis tinklas, bet kol kas tai yra tik planai“.

Kokius galėtumėte įvardinti atliktus pasiekimus šioje srityje?

- „Visuomenės sveikata yra toks labai abstraktus dalykas. Kaip mes juokaujame politikai iš mūsų reikalauja rezultato po metų, po trijų, daugiausiai po penkių, tačiau mes ką galime pasiūlyti geriausio tai, rezultatus po dešimties, o realiai po dvidešimties metų. Esmė tame, kad mes dirbame su vaikais, pradėkime nuo to. Kada tas rezultatas bus matomas, tada kai tie vaikai užaugs ir pradės auginti savo vaikus. Jeigu vaikam yra 6-7m. tokiems mažiausiems, tai jie vaikus pradės geriausiu atveju dar po 20 metų. Aišku, jeigu mes kalbam apie vyresnius žmones, apie senjorus, tai rezultatas jau dabar matomas. Jeigu rezultatu galima įvardinti, kad biuras bendroje sumoje praeitais metais įgyvendino beveik 5 tūkst. renginių, kuriuose dalyvavo virš 150 tūkst. gyventojų. Tie renginiai yra susiję su viskuo, t.y. sportas, švietimas, konkursai sveikatos klausimais, viskas kas susiję su sveikata. To paties sporto tiesiogiai nesiečiau prie sveikatos, nes ypač profesionalusis sportas, tai yra visiškai priešingybė sveikatai. Mes patys tikrai propaguojame sportą, iš sporto, kurį mes labiausiai mėgstam yra šiaurietiškas ėjimas, nes jis yra sąlyginai vos ne saugiausias sportas ir juo gali užsiimti nuo mažiukų iki senjorų ir netgi senjorams nėra jokių apribojimų šioje vietoje, nes dirba praktiškai 98% kūno raumenų ko kitose sporto šakose praktiškai nerasi“.

Kokiame strateginio valdymo proceso etape esate šiuo metu?

- „Mes kažkokios individualios savo biuro strategijos tikrai neturime. Mes turime savo veiklos planus. Mes turim be galo daug strategijų aplinkui ta pati 2010-2020m. strategija, tada savivaldybės miesto strategija, rajono strategija. Dar prisideda ministerijos strategijos taip pat visokios sveikatos prevencijos, centro, kuris yra mūsų koordinatorius. Mums turėti savo strategiją būtų beprasmybė, nes mes turėtume

susiimti iš tų visų institucijų savo vieną, susidėti ir vis tiek nieko unikalaus nesusikurtume. Bet mūsų veiklos planuojamos iš esmės strateginio planavimo principais. Kadangi mes turime stebėseną yra atliekama duomenų analizė. Šiuo metu vykdoma maždaug 60 rodiklių stebėseną Vilniaus mieste, tada rengiamos ataskaitos ir ataskaitose yra teikiami pasiūlymai. Visų pirma teikiami pasiūlymai savivaldybei ką būtų galima keisti. Pavyzdžiui, nerūkymo zonos stotelėse, tai čia buvo inicijuotos mūsų. Tai kiekvienais metais teikiame pasiūlymus ir lygiai taip pat savo veiklas mes koreguojame pagal, tai kokius rezultatus gauname iš stebėsenos. Jeigu mes matom, kad kažkur yra labai didelė problema, tarkim vaikų mokykloje stuburai labai iškrypę, tai mes stengiamės daugiau veiklų orientuoti į tą pusę, kad pagerinti bent kažkiek tą poziciją, t.y. ir mankštos ir aktyvios pertraukos, ką mes inicijuojame mokyklose. Siūlome daryti ir kūno kultūros pamokos kitaip, nes mūsų kūno kultūros mokytojai yra įpratę savo standartinius dalykus. Mes esame ir kompaktinį CD mokytojams išleidę kūno kultūros, kaip jie gali kitaip pamokas vesti. Mes darome ir kvalifikacijos kėlimo seminarus, būtent kūno kultūros mokytojams, kad jie sugebėtų ir žinotų kaip tai daryti, o ne tik tai, kad pasakoma, kad jūs blogai darote. Ten visur yra konkretūs metodai, nes faktas, kad kūno kultūros pamokos merginoms yra labai nepatrauklios, nes dažniausiai mokytojai nesugeba sudominti. Mūsų praktikoje mokytojai, kurie pritaiko tuos metodus ir lankomumas ir patrauklumas mokinių žymiai gerėja. Aišku, čia prasideda tada kitos problemos su mokyklų galimybėmis, dušo nebuvimas, galų gale laikas tiems patiems dušams. Jeigu pas tave pertrauka yra dešimt minučių kaip mokiniui suspėti nueiti į dušą, išsimaudyti, pasiruošti ir nueiti į sekančią pamoką? Praktiškai nerealų“.

Ikimokyklinio ugdymo sritis

Vilniaus miesto savivaldybė. Už kokią sritį Jūs esate atsakinga?

- „Mes už daug ką esame atsakingi, rengiam įvairius raštus, atsakom į klausimus, ne tik tai įstaigų vadovų, bet ir suinteresuotiems, kadangi prasidėjo centralizuotas vaikų priėmimas į Vilniaus ikimokyklinio ugdymo įstaigas t.y. tiesiog pagrindinis darbas bendrauti su suinteresuotais žmonėmis, atsakyti į jų klausimus, padėti jiems spręsti įvairias problemas susijusias su vaikų priežiūros leidimu į darželius ir lygiai taip pat atsakom ir žodžiu ir raštu. Taip pat tiriam skundus įvairiausių tiek įstaigų skundus,

ties tiek vaikų, gyventojų skundus. Ne tik su vaikų priėmimu yra įvairių situacijų įstaigose, konfliktinių situacijų būna, kad nesutaria įstaigų vadovai su tėvais, tiesiog įvairiausių gyvenimiškų situacijų kurias turim spręsti ir atsakyti“.

Kokius galėtumėte įvardinti atliktus pasiekimus šioje srityje?

- *„Pasiekimai, tai yra tiesiog kasdieninis darbas ir mes rengiam teisės aktus, įvairias tvarkas rengiame tiek vaikų priėmimo tvarkas, tiek su vaiko išlaikymu įstaigose yra įvairiausių, tai kažkokių pasiekimų, tai mes ir negalime įvardinti.. Tai nėra karjeros darymas ar dar kažkas, kažkokie pasiekimai, tai yra tiesiog darbas pagal pareigybės. Pastatyti darželiai yra ne mūsų nuopelnas, kadangi čia sprendžia mūsų administracija, meras, vicemerai. Pas mus yra kolegė, kuri tikrina strateginius planus, bet tai irgi ne jos kompetencija... Vėlgi įstaigos vadovas neplanuoja vienas strategijos ir tėvai įsitraukia, visi kiti darbuotojai, pagaliau vaikai irgi tam tikrus dalykus padiktuoja, visi kiti darbuotojai. Atsakingas žmogus pas mus yra kolegė, kuri konkrečiai tikrina tuos strateginius planus, bendradarbiauja su vadovais, žiūri, kad teisingai jie būtų parengti, pagal reikalavimus. Jinai ir pastabas pateikia, įstaigų vadovai koreguoja planus iki tol kol jis būna išgrynintas. Mes strateginio plano nesudarinėjam, buvo pasamdyta savivaldybės kažkokia tai įstaiga, kuri rengė planą, žodžiu nuo departamentų buvo kažkokie duomenys, o dabar mes tą planą įgyvendinam“. Kaip atspindi kokybiškumas šioje srityje? „Tai yra brandos egzaminai bendro lavinimo mokyklos, taip yra matuojami pasiekimai, brandos egzaminų centro yra reitingai kiek išlaikė.. Tai čia yra kokybiškas ugdymas, jeigu sistema gerai veikia mokinių rezultatai yra geri. Tai tada galima konkrečiai matuoti tuos pasiekimus. Vizija, misija čia tikrai mes neorganizuojam, tai yra darbas mes esam vykdytojai. Keičiantis valdžiai, tai čia sunku pasakyti nes strateginis planas sudarytas 10-20 metams, tai per tą laiką pasikeičia mažiausiai trys valdžios, o planas tas pats, jis nesikeičia. Strateginis planas nesikeičia jį tik įgyvendina visi. Atėjusi nauja valdžia randa tą planą toks koks jis yra, žiūri kas padaryta per tą laiką, vis tiek yra rašomos ataskaitos ir toliau vėl gi žiūrima kas ten toliau į priekį parašyta. Strateginį planą sudarė konsultantai pasamdyti, tai ten išvis tokių nonsensų yra, kur rodikliai netikslingi...“*

Vilniaus ikimokyklinio ugdymo įstaiga. Už kokią sritį Jūs esate atsakinga?

- „*Aš esu beveik už visas sritis atsakinga, ir už ugdymo programos atnaujinimą, už strateginio plano rengimą, už platų ir giluminį auditą, už patį ugdymą, pedagogų kvalifikaciją. Papildomos veiklos praktiškai labai plačiai žinokit yra.*“

Kokius galėtumėte įvardinti atliktus pasiekimus šioje srityje?

- „*Vilniaus miesto savivaldybės buvo nurodytos kelios prioritetinės sritys - ugdymo kokybė ir programų atnaujinimas. Kadangi mes irgi ėmėm vieną iš tų uždavinių - programų atnaujinimą, tai per šiuos mokslo metus mes praktiškai atnaujinom ugdymo programą. Programos atnaujinimas buvo susijęs su strateginiu veiklos planu. Taip pat stengėmės žiūrėti ugdymo kokybę, iš tos srities pasirinkome ugdymo veiklos plano atnaujinimą, tai praktiškai toliau siejasi viskas..*“

Kokie buvo planuoti pasiekimai?

- „*Kas ketvirtį daroma stebėseną, tai galiu, pasakyti, kad gal iš strateginio plano tikrai nepavyko ir reikėtų atkreipti dėmesį į pagalbą ir paramą vaikui ir šeimai. Yra ir įstaigoje socialiai remtinų šeimų, apleistų vaikų, tai va didesnę dėmesį gal skirti jiems, tai va šita mūsų sritis dar yra silpnoka*“. Bet kažkas buvo bandyta daryti? „*Kas be ko, kadangi yra kelios šeimos kurios ateina ir socialiniai darbuotojai stebi juos. Galiu pasakyti, kad pagerėjo, nes būklė ten buvo tragiška, bet palyginus bendradarbiaujant su tais socialiniais darbuotojais, pavyko įtraukti pačius tėvus, nes jie taip gaunasi nuošalyje, vengia pokalbių, vengia vaiko gerovės komisijos, nors mes specialistų turim esam turtingi ir psichologą turim įstaigoje, tačiau tie tėvai vengia vis dėl to.. Būna per visus mokslo metus nepavyksta jų prisikviesti, tiesiog ignoruoja. Būna mokslo metai pasibaigia, to vaiko raida aišku šiek tiek atsilieka ir būna taip, kad griebiasi už šiaudo, o jau praėjęs tas visas laikas.. Tai čia iš tų pasyvių šeimų, bet šiaip yra tikrai jaunų, kurie labai domisi ugdymu. Kai kuriose grupėse net iniciatoriai, tiek edukacinių išvykų, valandėlių.. Patys pasisiūlo padėti..*“

Kokiame strateginio valdymo proceso etape esate šiuo metu?

- „*Strateginį planą turėtume atnaujinti 2017 metais ir pagal strateginį planą mes šiuo metu įgyvendinam tą trečią ugdymo programos atnaujinimą, ugdymo kokybės ir ugdymo programos atnaujinimo tą uždavinį. Koregavimo procesas dabar vyksta*“.

Kaip Jūs asmeniškai įsitraukėte į strateginio valdymo procesą?

- „Faktiškai aš jį rengiu. Buvau ir kvalifikacijos, vadybos kursuose, būtent kur buvo dėstoma strateginio plano sistema. Ir stebėseną atlieku. Yra stebėsenos grupė, komanda, kurią sudaro keli pedagogai, paskui aš pati ir mes analizuojame ar tas uždavinys ar tikslai įgyvendinti ar ne ir tada darome koregavimą ir žiūrime, pasižymime stipriausias ir silpniausias puses kas padaryta, kad ateičiai matyti“.

Vilniau miesto savivaldybė. Kokius galėtumėte įvardinti atliktus pasiekimus šioje srityje?

- „Pas mus taip, lėšos nuleidžiamos iš finansų departamento, o mes jas perskirstom, kas liečia mokinio krepšelio lėšas t.y. tikslingai pagal mokinio krepšelio lėšų metodiką skiriamos lėšos ir mes vadovaujantis visais teisės aktais, kurių reglamentuoja tų lėšų paskirstymas nei gerinti tu tos kokybės gali nei ką, tai yra primestinė funkcija, kurią tu turi atlikti. Kas liečia savivaldybės biudžeto lėšas ką gero mes čia nuveikėm, tai ta prasme mes stengiamės visuomet kuo tiksliau nurodyti poreikį, kadangi Vilniaus miesto savivaldybė aptarnauja daugiausiai švietimo įstaigų, tai tas poreikis svarbus ir stengiamasi, kad tas poreikis būtų tikslus. Bet žinot, mes susisteminame duomenis ir siunčiam finansų departamentui, o jau po to finansų departamentas pagal mūsų išgales ir pagal savo jau aukščiau numatytas strateginius veiksmus jau skirsto tas lėšas..“

Kas paskirsto lėšas kokiems tikslams daugiau bus skiriama lėšų, o kokiems mažiau?

- „Šiaip iš esmės mums nuleidžia vieną tą bendrinį skaičių. Kas liečia savivaldybės biudžeto lėšas, tai jie nuleidžia tą vieną bendrą skaičių ir leidžia tuos skaičius koreguoti pagal mūsų poreikius, bet tas poreikių nustatymas jau yra derinamas administracijos lygmenyje.. Pavyzdžiui, šiais metais mes n kartų ėjom pas vicemerą ar su mūsų departamento direktore kalbėtis, tačiau poreikiai yra dideli, o išgalės yra daug mažesnės. Tai perskirstom sakau pagal savo esamas galimybes. Nėra taip, kad žinot mes iškelėm, kad reikia tiek, kad įvykdyti tą projektą ir mums tiek duoda..“

Kokiame strateginio valdymo proceso etape esate šiuo metu?

- „Koregavimas šiuo metu vyksta. Ir dabar jau vasaros metu, tai mes turėsime jau teikti liepos ar rugpjūčio mėnesį poreikį sekantiems metams, o turėjome susisteminti visus duomenis iki balandžio dienos už metus dar jokių išvadų ir negavome iš strateginio skyriaus. Ta prasme mes gerai užpildėm ar blogai ar turėsime ten kažkokių ypatingų klausimų ten susijusių su mūsų tuo strateginiu planu“.

II. Su strateginės analizės procesu susiję klausimai.

Sveikatos sritis

Vilniaus miesto savivaldybė. Kokie dažniausiai sunkumai pasitaiko strateginės analizės stadijoje?

- „Dažniausiai kai kurie sprendimai yra įtakojami išorinių veiksnių. Pirmasis veiksnys - valstybės vykdomos politikos. Antras veiksnys, kuris gali įtakoti - yra mūsų politinės tarybos, politinio to organo priimamų sprendimų ir noro keisti tam tikrus tikslus. Trečiasis veiksnys - žmogiškasis faktorius. Turiu pasakyti, kad savivaldybėje tikrų strateginio planavimo specialistų turbūt galima ant vienos rankos pirštų suskaičiuoti. Visi mes esame tokie daugmaž savamoksliai ir dirbame sėdamiesi patirties iš dokumentų, kurie yra išleidžiami iš teisės aktų. Bet žmonių, kurie būtų rengti savivaldybės strateginiam planavimui nėra daug, net gi ilgalaikis savivaldybės strateginis planas buvo rengtas išorinių konsultantų“. Tai sveikatos srityje jūs vienintelis toks? „Taip, na bet prie strateginio plano prisideda visi darbuotojai, kurie dirba sveikatos skyriuje. Kiekvienas pagal savo vykdomas priemones, nes priemonių yra daug ir jos visos pagal pareigybes yra išmėtytos sveikatos skyriaus specialistams. Jie kiekvienas gali teikti pasiūlymus, bet kaip ir minėjau jie nėra specialistai, aš irgi nesu specialistas, bet aš jau šeštus metus dirbu yra tam tikra patirtis. Tai daugiau aš galiu jiems patarti kaip jų srityje galima nusistatyti kažkokius tikslus ar numatyti priemones tam tikslui įgyvendinti negu jie“.

Vilniaus miesto Visuomenės sveikatos biuras. Kokie dažniausiai sunkumai pasitaiko strateginės analizės stadijoje?

- „Negaliu atsakyti nes mes realiai prie Vilniaus miesto strateginio plano analizės proceso neprisiliečiam,,.

Ikimokyklinio ugdymo sritis

Vilniaus ikimokyklinio ugdymo įstaiga. Kokie dažniausiai sunkumai pasitaiko strateginės analizės stadijoje?

- „Strateginės analizės procese sunkiausia numatyti grėsmes, kadangi turi labai domėtis politiniais ir ekonominiais, socialiniais, demografiniais kriterijais. Žmogus

turi būti labai išprusęs. Apskritai darželio darbuotojas labai daug turi pats rodyti iniciatyvos ir daug pats įdėti darbo, kad tą strateginį planą tinkamai parengtum. Darbuotojai ugdymui atlieka daugybę funkcijų. Prie visų tų funkcijų dar rengia strateginį planą, atlieka auditą, atlieka ugdymo programos atnaujinimą. Darbuotojams gaunasi labai didelis krūvis, per kurį nukenčia jo pagrindinis darbas ugdymui. Turėtų ir savivaldybės atstovai sukviesti ikimokyklinių įstaigų atitinkamus darbuotojus ir supažindinti darželių darbuotojus, išdėstyti jiems, pavyzdžiui, ko trūksta strateginiuose planuose į ką reikia atkreipti dėmesį juos rengiant. Labai trūksta švietėjiškos veiklos ir bendradarbiavimo su Vilniaus savivaldybės ikimokyklinio ugdymo skyriumi. Džiaugiamės tik tuo, jog turime stiprias ikimokyklinio skyriaus kuratores, kurios gelbsti mums atsiunčiant svarbius laiškus, išleistus naujus įstatymus. Taigi, jaučiame didelį trūkumą informatyvaus, kokybiško žmonių supažindinimo su strateginio valdymo bei audito sistemomis. Mes einame į auditavimo vadybos kursus, tačiau jie yra nepaprastai brangūs. Galbūt būtų pigiau pasikviesti lektorius, kurie supažindintų darbuotojus su šiomis sistemomis. Mokyklose vyksta išorinis auditas, ko ikimokyklinio ugdymo įstaigose nėra. Darželiai yra šiek tiek užmiršti. Iš tikrųjų pasikviesti dėstytoją iš tam tikro universiteto ar surengti ikimokyklinukam konferenciją savivaldybėje, ar sukviesti specialistus, kurie išdėstytų strateginio plano struktūrą, į ką atkreipti dėmesį, kaip tas strateginis planas turėtų sietis toliau. Nes dabar gaunasi viskas iš mūsų iniciatyvos, mes domimės, skambinėjam viena kitai, konsultuojamės kaip padaryti, nors turėtų būti toks žingsnis padarytas. Tas strateginis tikslas jis yra iškeltas, bet jis rutuliojasi nekokybiškai.“

Vilniaus miesto savivaldybė. Kokie dažniausi sunkumai pasitaiko Vilniaus miesto strateginės analizės stadijoje?

- *„Pagrindinė problema susijusi su tuo, tai pavyzdžiui teikiant jau poreikį sekantiems metams, tai duomenų surinkimas nes tikrai yra daug individualių įstaigų, ne kiekvienas tą užduotį supranta vienodai. Žinot tuos duomenis reikia surinkti, susisteminti tas užima laiko. Žmogiškųjų išteklių trūkumas, nes įstaigų daug, o mūsų mažai, informaciją visada reikia pateikti laiku ne visą laiką tą spėjam. Bet už tą globalų mūsų strateginį planą visoje savivaldybėje, tai galėtų pats finansų departamentas atsakyti. O su administracija jie jau derina visus atliktus veiksmus, ta prasme ją susistemina, padaro, surenka informaciją ir tada jau administracijos lygmenyje pristato visa tai. Tuomet administracija arba pritaria arba atmeta ir žiūri*

ar reikia kažką taisyti. Švietime neliko žmogaus atsakingo už bendrą tą strateginį pas mus, mes irgi patys matom, kad tai yra didelė problema, nes švietimas realiai turi trečdalį visų lėšų susijusių su savivaldybe, na nedaugiau nei trečdalis ten beveik pusę tų lėšų ir kiekvienas iš mūsų yra atsakingas už tam tikrą programą ir mes kiekvienas individualiai užpildom ir pateikiam finansų departamento apdorojimui. Ankščiau pas mus iki reorganizacijos buvo žmogus, kuris viską susistemindavo, kuravo ir t.t. ir kartu su švietimu susiedavo tuos stebėsenos rodiklius, surašydavo, įvertindavo. Taigi, žmogiškųjų išteklių trūkumas. Finansų departamentas prašė įvardinti ko mums labiausiai trūksta siekiant gerai įgyvendinti tuos strateginius planus, tai mes ir pasakėm žmogiškųjų išteklių“.

III. Su strategijos planavimo stadija susiję klausimai.

Sveikatos sritis

Vilniaus miesto savivaldybė. Kaip yra formuojamos sveikatos srities misija ir vizija?

- *„Nieko naujo nepasakysiu, kaip ir sakiau pagrindinė misija sveikatos srities yra formuojama, kadangi politika yra formuojama ministerijoje sveikatos apsaugos t.y. valstybiniam lygmeny. Savivaldybė atitinkamai turi/vykdo tam tikras savarankiškas funkcijas numatytas vietos savivaldos įstatyme ir deleguotas funkcijas. Deleguotos funkcijos, tai yra iš valstybės, tai automatiškai misija ir vizija jos yra numatytos teisės aktuose mes strateginiam plane tiesiog išgryninam“. Kokiam dokumente yra sveikatos srities misija ir vizija? „Praktiškai visa misija, tai ir yra tikslas - sveika visuomenė, efektyvi sveikatos priežiūros sistema, o jau tie du uždaviniai pagrindiniai, tai va tokie uždaviniai, kuriais tą misiją galima įgyvendinti - formuoti sveiką visuomenę, propaguoti ekologišką gyvenimo būdą ir didinti sveikatos priežiūros kokybės prieinamumą. Tiesiogiai nereik suprasti, kad tai vien tiktais tikslas, šiuo metu tai yra vizija“.*

Kaip sveikatos srities strateginiai tikslai siejasi su jos misija?

- *„Pats glaudžiausias ryšys, tai yra per priemonių vykdymą“.*

Koks yra ryšys tarp sveikatos srities problemų ir iškeltų tikslų?

- „Mes nusimatom vertinimo kriterijus ir atitinkamai tikslai ir uždaviniai jau paskui tiems tikslams įgyvendinti jie koreguojami žiūrint kaip mes įgyvendiname, kaip tie vertinimo kriterijai yra įgyvendinami. Tikslų uždaviniai mes jau esam nusimatę kokybinius, tai yra procentais nusimatę - lovų užimtumo panaudojimą ir slaugos lovų užimtumas. Siekiame įgyvendinti tą pagrindinį tikslą - sveikatos priežiūros paslaugų efektyvumą. O paskui jau kiti yra kiekybiniai, t.y. sveikatos programos skaičius, psichikos sveikatos programos skaičius, pajamos kokios gaunamos už paslaugas, paskui akcijų, diskusijų, seminarų skaičius, reorganizavimo įstaigų skaičius, paskui planuojami įgyvendinti projektai pritraukiant ES lėšas skaičius“.

Kokie dažniausi sunkumai pasitaiko Vilniaus miesto strategijos planavimo stadijoje?

- „Skirtingas požiūris sakyčiau, nes kaip ir sakiau atsakingas yra vienas padalinys t.y. strateginio planavimo ir biudžeto skyrius, jie turi savo požiūrį, savas metodikas. Mes įsivaizduojame, kad pavyzdžiui vertinimo kriterijai turi būti pagrįsti truputį kitaip. Jie norėtų, kad kiekvienas vertinimo kriterijus būtų grindžiamas atsižvelgiant į kažkokią patvirtintą metodiką. Žinom, kad strateginis planavimas apskritai Lietuvoje nėra naujas dalykas, nu kokį dešimt - vienuolika metų įgyvendinamas. Kiek teko būti seminaruose visi lektoriai sakė, kad šiai dienai visų be išimties strateginių planų įgyvendinamas yra tik tais vienas, t.y. tik tai viena dešimtoji todėl, kad nėra konkrečių metodikų. Bandoma jas kurti, bet visi įsivaizduoja skirtingai. Strateginiai mūsų specialistai jie įsivaizduoja pagal metodikas, jų nėra, todėl mes stengiamės vertinimo kriterijus savais kažkokiais tais teisės aktais pagrįsti t.y. ministrų įsakymais, tarybų sprendimais arba pagaliau netgi veiklos ataskaitomis, kurias teikia mums sveikatos priežiūros įstaigos kiekvienais metais, kuriose matosi kaip įstaiga dirba, kokių pasiekė tikslų ir kaip jie įgyvendina tas veiklos užduotis, kurias jie gauna metais anksčiau, tai iš to... Tai va tas skirtingas požiūris šiek tiek aišku daro sudėtingą tą strateginio planavimo procesą.“

Vilniaus savivaldybės Visuomenės sveikatos biuras. Kaip yra formuojamos ikimokyklinio ugdymo srities misija ir vizija?

- „Misija ir vizija yra bendra, tai atskirai mes tikrai neturim (bendra su sveikatos apsaugos). Yra ir biurų misija, vizija, atskiros net nėra prasmės, nes kartosis ta pati. Galima pakeisti žodį, du, bet esmės tai nepakeis“.

Vilniaus ikimokyklinio ugdymo įstaiga. Kaip yra formuojamos ikimokyklinio ugdymo srities misija ir vizija?

- „Mes imame pagal švietimo ministerijos pateiktas rekomendacijas. Kiekvienais metais Vilniaus savivaldybėje irgi skiria tam tikrus prioritetus jie matyt iš savo strateginio plano, nes irgi buvo aktualu kai pvz. išeina nauji teisiniai dokumentai, išėjo tokios kaip rekomendacijos atnaujinti ikimokyklinio ugdymo programas, išėjo vaikų ikimokyklinio ugdymo pasiekimų ir pažangos vertinimo metodika ir va siejant su šiais naujais dokumentais mes turim koja kojon eiti, kad iš tikrųjų atkreipti dėmesį į savo ugdymą, į jo kokybę, kad būtų tas testinumas iš ikimokyklinio į priešmokyklinį tokį jau gilesnį žiūrėti.. Ir misijas ir vizijas mes žiūrime ir išsikeliamo pagal mūsų steigėjų, švietimo ministerijos numatytus prioritetus“.

Kaip ikimokyklinio ugdymo strateginiai tikslai siejasi su jos misija?

- „Viskas eina per vaiką, ugdymo kokybę, ugdymo sąlygų sudarymą. Vienas su kitu ir yra susiję“.

Koks yra ryšys tarp ikimokyklinio ugdymo problemų ir iškeltų tikslų?

- „Tos problemos kartais išryškėja mokslo metų eigoje, su programų atnaujinimu, kadangi iš tikrųjų turim dar ir kelti kvalifikaciją, nes tai susiję ir su ugdymo kokybe. Turim labai gilinti žinias ir kartais tie kvalifikacijos kursais neatitinka mūsų lūkesčių. Iš tikrųjų daug kalba apie pedagogų kvalifikaciją, išleidžiami dideli pinigai, bet faktiškai kvalifikacijos programos sudarytos neatitinka realiai ką turėtų gauti žmonės atėjęs į juos, jų kokybė žmones nuvilia. Tai va ir išsikelti tikslai kartais pakiša mums koją. Aišku dirba ir jaunų specialistų, bet mes turime gilinti žinias, mes nesam teoretikai, o praktikai. Kas inicijuoja kursus? Ugdymo plėtotės centras atitinkamos institucijos kur rengia tas programas, bet sakau kartais jų kokybė nuvilia žmones, nes nueina į pvz. programų rengimo renginį būtent apie atnaujinimą ir išdėsto visus leidinius, bet mums to nereikia nes mes tuo domimės, tai mes tuos leidinius žinom, kokie jie yra išleisti. Mums reikėtų daugiau tos vadinamos virtuvės „kaip tai daryti“. Nes žmonės yra praktikai ir tai padaryti nėra taip lengva. Taip, jie pateikia pavyzdžių, bet visas išdėstymas turėtų eiti iš viršaus.. Programos atnaujinimą atlikti buvo labai

sunku ir dauguma kolegijų viena kitai skambinam aiškinamės kaip ką daryti, nes tos informacijos daug, o kaip padaryti neaišku. Turėtų parengti rekomendacinį pavyzdį, kurį mes galėtume apvilkti pagal savo įstaigos prioritetus, galimybes ir t.t., o dabar faktiškai įstaigai viskas numetama. Savivaldybė turėtų parengti tą variantą ir pateikti. Yra juk garsių mokslininkų, kurie galėtų parengti, kad aš matyčiau tą struktūrą, galėčiau apvilkti, kad tai būtų teisiška. Mes praktikai nelabai sugebam tai padaryti. Buvo labai didelis iššūkis“.

Kokie dažniausi sunkumai pasitaiko Vilniaus miesto strategijos planavimo stadijoje?

- *„Labai sunku įtraukti tuos praktikus į tai, vis tiek reikia dėstyti pagal struktūrą tą strateginį planą, žmonės ne visi turi tiek galimybių domėtis... apmokant kitus darbuotojus... turi supažindinti su strateginiu planu, su Vilniaus miesto švietimo tikslais.. Tu turi tą daryti ir tai užima labai daug darbo ir jėgų. Bet tai yra ne pigus malonumas ir kartais praktikai jie nemato tikslo eiti į tokius mokymus, jiems yra tiksliau nueiti į kursus kur yra susiję mokymai su pačiu vaiku ir jo ugdymu. Įtraukti žmones iš tikrųjų yra sunku. Ar nėra privaloma visiems darbuotojams žinoti strateginį planą? Yra, bet yra kaip yra.. specialistų procentas yra toks koks yra, o daugiau yra vyresnio amžiaus žmonių, kiekviena naujovė pradžioj priima su dideliu nepasitenkinimu. Aišku žmonės įsitraukia negali sakyti, kad ne, bet visas tas švietėjiškas darbas užima labai daug laiko. Faktiškai turėtų inicijuoti ta pati savivaldybė tą bendradarbiavimą. Aišku, jis yra mes bendradarbiaujame su pedagoginiu ateina studentai praktika atlikti, bet tai yra praktinė dalis, o trūksta mums programų rengimo, iš tikrųjų pasikviesti dėstytoją ar surengti ikimokyklinukam konferenciją savivaldybėje toj salėje, sukviesti specialistus, kurie išdėstytų strateginio plano struktūrą, į ką atkreipti dėmesį, kaip tas strateginis planas turėtų sietis toliau, dabar gaunasi viskas iš mūsų iniciatyvos, mes domimės skambinėjam viena kitai, konsultuojamės kaip padaryti, nors turėtų būti toks žingsnis padarytas iš savivaldybės.“*

IV. Su strategijos įgyvendinimo stadija susiję klausimai.

Sveikatos sritis

Vilniaus miesto savivaldybė. Kaip yra nustatomi sveikatos srities metiniai tikslai?

- „Metiniai tikslai paprastai sakykim taip, tai yra prioritetinės kryptys, tas nusistato kiekvienas programos vykdytojas savo, bet jos yra derinamos vėl gi su politiniu lygmeniu t.y. į tarybą mes jau neinam su tais klausimais, nes taryba skirtingi žmonės jie vėl gi skirtingai suvokia, bet komitetai, kurie atsakingi už tas sritis jie svarsto prioritetines kryptis ir tada jau.. Čia yra pirminis etapas kiekvienais metais, kai mes atnaujiname tą trimetį veiklos planą. Pavyzdžiui, sveikatos reikalų komitetas apsvarsto, jeigu jis pritaria toms prioritetinėms kryptims arba jas keičia arba nekeičia, mes tada jas jau teikiame biudžeto ir strateginio planavimo skyriui kaip nustatytas. Kaip nustatomos prioritetinės kryptys? Pagal kažkias opiausias problemas? Žinoma. Atsižvelgiant į tai kokios tendencijos yra žiūrime jeigu kažkuris sakykim tikslas yra.. Jeigu jam resursų panaudojama yra pakankamai mažai, mes suprantam, kad jisai nėra labai aktualus, tai automatiškai jisai stumiamas žemyn ir taip išgryninamos tos tikrosios prioritetinės kryptys. Kur yra skaudžiausios, opiausios problemos keliama į viršų, o kur jau yra susitvarkiusios jos slenka automatiškai žemyn arba atsiranda kažkas naujo atitinkamai į priimtus teisės aktus, nes sakau viskas keičiasi, kiekvienais metais tie teisės aktai vis kinta. Ne paslaptis, pasikeitus valdžiai seime, mes automatiškai gaunam kažkias tais naujas nuorodas, nuo to mes esam priklausomi“.

Kaip yra nustatomi metiniams tikslams įgyvendinti taikytini veiksmai ir priemonės?

- „Vėl gi pagal aktualumą. O priemonėms įgyvendinti, kad ir kokia ji maža bebūtų yra reikalingi finansiniai ištekliai, be šito mes niekur nedingsime, ne veltui mūsų skyrius, kuris atsakingas už strateginį planavimą yra pavadintas „biudžeto ir strateginio planavimo skyrius“. Reiškiasi su biudžetu siejasi glaudžiai, netgi yra sakykim tokia nuostata.. Bandytas buvo anksčiau, bet kol kas dar nebuvo įgyvendintas, bet aš taip įsivaizduoju, kad nuo šių metų bus įgyvendinta, kad tai kas bus numatyta strateginiame plane trimečiam ir finansavimas numatytas toms priemonėms strateginio plano įgyvendinti bus perkeliama automatiškai į biudžetą. Reiškiasi mes anksčiau tvirtinom strateginį planą, jam finansavimą ir atskirai planuodavom biudžetą

savo programai vykdyti. Dabar šitą bandoma sujungti, nes tai yra neatsiejama dalis. Net gi galiu pasakyti, kad ataskaitose pas mus tose priemonėse kaip aš sakiau, kurios nėra įgyvendintos dažnai būna vienas sakinyss - neįgyvendinta dėl lėšų trukumo. Kas sugalvoja priemones kaip tie tikslai bus pasiekti? Kiekvienas departamentas savo asignavimus planuoja atskirai, nes kiekvienam departamentui yra suteikta asignavimo valdytojo teisė, tai reiškiasi mes savo skyriuje, tą vadinamą sveikatos programą apsitariam, pasižiūrime koks yra poreikis, siunčiame biudžeto skyriui, jie pagal analizę koks buvo lėšų poreikis prieš tris metus ima vidurkį. Mums nuleidžia atgal į skyrių vadinamus maksimalius asignavimus ko mes galime tikėtis. Atitinkamai pagal tuos maksimalius asignavimus ir planuojamas kažkokias tais projektines lėšas, mes planuojame priemones, jau tada vėl gi vyksta stumdymasis, kuriai priemonei skirti daugiau lėšų, kuriai mažiau ir atitinkamai mes negalime, matot, išlipti iš prioritetinių kryptų. Vis tiek jos yra sudėliotos daugmaž komiteto. Komitetui ir mums atrodo svarbiausios prioritetinės kryptys mes turėtume skirti didžiausius resursus, ne visada taip gaunasi, bet bandom “.

Ar analizuojate gerąsias praktikas?

- „Užsienio šalių gal ne tiek daug, bet daugiausia mes sekame ir stebime kaip strateginis planavimas yra vykdomas Lietuvoje, kitose savivaldybėse. Vis dėlto su užsienio yra kaip bebūtų paties mentaliteto skirtumas. Labai didelis skirtumas yra požiūryje į strateginį planavimą, nes kaip sakiau pas mus, tai yra pakankamai nauja, o užsienyje šitas dalykas jau įgyvendinamas pakankamai ilgai. Netgi kaip pavyzdys galėtų būti turbūt vienintelė valstybė, kuri pradininkė, tai Jungtinės Valstijos. Ten prasidėjo strateginio planavimo visi dalykai. Aišku, kaip aš sakau, kai peržengiamos tam tikros ribos, tai yra išsigimstama. Mano požiūriu jau, kai Valstijos pasiekia tam tikrą lygmenį jos peržengia.. Dabar jau daugelis dalykų mums atrodo, tai išvis kaip kažkoks tai cirkas ir ne atnešantis naudos. Šiek tiek tai sekame, bet kad panaudoti kažką tai tokio esminio tai tikrai ne, specifika yra sava kaip bebūtų. O su Baltijos šalimis? Baltijos šalių man tiesa sakant neteko. Baltijos šalių mes šiek tiek naudojame tos patirties kurią sukaupiam mūsų įstaigos besikeisdamos ta gerąja patirtimi, tai jie pasikeičia žiniomis, važinėja vieni pas kitus, tai mes šiek tiek atsižvelgiame į tai kas yra Baltijos šalyse. Kas gero aišku bandomė perimti, kas mūsų akimis yra nepritaikyta mūsų sistemai mes matome kaip nelabai gerą dalyką į tai mes net nekreipiame dėmesio, bet bendravimas vyksta, sakau daugiau ne mūsų lygmeny, o daugiau mūsų pavaldžių

įstaigų, nes mūsų specialistai neturi daug galimybių išvykti, nes čia vėl gi viskas atsiremia į tuos pačius finansinius išteklius“.

Ar sėkmingai sekasi įtraukti bendruomenę į savo veiklą? Kokiais būdais tai darote? Ką iš to gaunate?

- *„Bendruomenę įtraukiama tokiu būdu, kad projektai kurie liečia, bet kurią bendruomenės dalį yra viešinami. Bendruomenė gali laisvai pateikti savo nuomonę, įvertinti ir kažkiek aišku atsižvelgiam į tuos poreikius, vėl gi remiantis į gaunamas lėšas. Kitas dalykas į bendruomenės poreikius atsižvelgiama per tokį nelabai gerą dalyką kaip skundus. Skundų gauname pakankamai daug, žmonės išmokę yra skųstis, išmokę rašyti, anksčiau mažiau jų būdavo. Aišku atsižvelgiam jeigu skundas tikrai yra pagrįstas dalykai yra derinami neskaitant, kad tai yra derinama su bendruomene. O aišku, aktualiausi klausimai, tai yra susiję su ta bendruomenės dalimi t.y. socialiai pažeidžiamais asmenimis, didžiausia dalis ir neįgaliaisiais. Ar Vilniaus gyventojai supažindinami su strateginiu planavimu? Su trimečiu strateginiu planu aš nesu girdėjęs, kad būtų supažindinta bendruomenė, o rengiant ilgalaikį, kadangi jo rengimas buvo finansuojamas ES lėšomis, tai buvo toks reikalavimas ne tik derinti su bendruomene, bet ir atsižvelgti į bendruomenės poreikius. O trimečiai planai jie yra pakankamai aktyvūs, jie judantys pastoviai ir, kad derinti su bendruomene mes neturime tiesiog fiziškai tam laiko“.*

Kokie dažniausi sunkumai pasitaiko Vilniaus miesto strategijos įgyvendinimo stadijoje?

- *„Sunkumai susiję su skirtingu požiūriu į strateginį planavimą, specialistų kompetencijos šioje tokiu trūkumu, ir su lėšų nepakankamumu“.*

Vilniaus savivaldybės Visuomenės sveikatos biuras. Kaip yra nustatomi metiniams tikslams įgyvendinti taikytini veiksmai ir priemonės?

- *„Yra du variantai. Vienas yra mūsų biuras sugalvoja, antras sveikatos apsaugos ministerijas ir sveikatos mokymų prevencijos centras, kuris yra mūsų metodinis kuratorius, tai galima sudėti į vieną. Tai tam tikras priemonės rekomenduoja, siūlo mums sveikatos apsaugos ministerija visą finansavimą iš esmės skiria jie. Antras būdas, tai kaip ir kalbėjom, tai yra, kad mes patys susikuriam, bet vėl gi 90% t.y. mūsų specialistai bando nusižiūrėti užsienio patirtį ir kažkuo remiantis, kad tai nebūtų visiškai iš lempos. Ir trečias būdas turbūt labai dažnai pasitaikantis t.y. dalinimasis patirtimi su kitais biurais, kitų miestų. Nes šiuo metu Lietuvoje yra 43 biurai. Ir jų tiek*

specifika tiek veikla labai skiriasi. Kai kurie ir tos pačios veiklos ir tie patys konkursai ir netgi mokymai ir paskaitos taip kaip pas mus yra tai, kitam rajone bus visiškai kitaip“.

Ar analizuojate gerąsias praktikas?

- *„Labai sudėtinga su kitais bendrauti, nes iš esmės mūsų sistema tam tikra prasme yra unikali. Yra ir Suomijoje kažkas panašaus yra ir Latvijoje, bet ten jau visai kitaip. Pas juos yra vieningas atskirų biurų neturintis centras. Kitos valstybės turi savo biurus ten vakarų Europoje. Danija ta pati, nu bet nėra tokių pačių įstaigų kaip mūsų, identiškų nėra. Tai tiesiog žiūri bendrą tendenciją, bendras veiklas toje pačioje vakarų Europoje ir bandom pritaikyti, tai pagal savo galimybes“.*

Ar sėkmingai sekasi įtraukti bendruomenę į savo veiklą? Kokiais būdais tai darote? Ką iš to gaunate?

- *„Vienareikšmiškai. Mūsų veikla ir yra skirta bendruomenei. Ir mankštos ir renginiai, dabar šiaurietiško ėjimo žygis bus birželio mėnesį. Mūsų veiklos yra skirtos tiesiogiai bendruomenei, tiesiogiai žmonėms. Tos pačios paskaitos skirtos vėl gi tiesiogiai bendruomenei. Jeigu kitos savivaldybės institucijos labai daug malasi darbo tarpusavy, tai mūsų 99% veiklų yra skirti pačiai bendruomenei. Tik tai stebėseną yra skirta pusiau bendruomenei pusiau valdžiai, o visos kitos veiklos yra vienareikšmiškai nukreiptos į bendruomenę“.*

Kokie dažniausi sunkumai pasitaiko Vilniaus miesto strategijos įgyvendinimo stadijoje?

- *„Su bendruomenėmis kartais būna sunku. Nes ne visada bendruomenės būna aktyvios, bet tai galbūt labiau buvo dviejų metų tokia sunki patirtis, kai biuras tik tai įsibėgėjo su savo veikla. Dabar biuras, nors ir vis dar painiojamas labai plačiai su centru ir tas niekur nedings, nes žmonėms vienas žodis iš esmės centras ar biuras yra labai panašus, tai sakau čia biuro pavadinimą reikėtų keisti arba centrui, kad atsiskirtų, bet ir tai buvo painiojamas su centru ir bus ir čia nepakeisi. Bet žinomumas per pastaruosius keletą metų yra labai išaugęs. Realiai turbūt pagrindinė problema yra per mažas finansavimas. Dėl to, kad mūsų dabar apimtys yra tokios, kad mes spėtume padaryti žymiai daugiau ir mes vis tiek turėtume finansus. Paprastas pavyzdys, paskelbi vaikų plaukimo pamokas, kad mes mokinsime vaikus plaukti atrodo, tai ne taip ir mažai 500 vietų, bet užsipildo per vieną dieną ir dar savaitę laiko telefonai netyla. Tos mūsų pamokos pirmokam ketvirtokam, o jų Vilniaus mieste yra*

na grubiai 15 tūkst. Tai mūsų 500 yra iš tikrųjų lašas jūroj, na bet bent jau tiek. Bet faktas, kad poreikis yra didesnis.. Tos pačios senjorų mankštos, šiuo metu pas mus senjorų mankština 400 vienu metu, na sakykim taip savaitės bėgyje. Bet tai vėl gi tik 400 senjorų. Žinoma dalis senjorų yra neaktyvūs, dalis yra pavargę ir nieko nenori daryti, bet tikrai yra senjorų daugiau aktyvių“. Ar skatinate juos? „Ieškom, kviečiam, skatinam, bet geriausias turbūt pakvietimas yra kai į vieną užsiėmimą senjorų ateina dvidešimt, į kitą ateina dvidešimt penki į kitą trisdešimt. Senjoras atėjo jam patiko, vadinasi verta. Ateina pasikviečia draugą, kaimyną ir tas iš tikrųjų veikia“.

Ikimokyklinio ugdymo sritis

Vilniaus ikimokyklinio ugdymo įstaiga. Kaip yra nustatomi ikimokyklinio ugdymo srities metiniai tikslai?

- „*Prioritetus mums atsiunčia mūsų steigėjas (savivaldybė), pagal tai mes išsikeliame tas sritis..*“

Kaip yra nustatomi metiniams tikslams įgyvendinti taikytini veiksmai ir priemonės?

- „*Pačios kuriame, viską pačios. Visą išbadom kas ne taip efektyvu kas efektyvu. Gal ne visos priemonės yra netinkamai parinktos. O iš savivaldybės kažkokių patarimų dėl priemonių ar sulaukiate? Ne, čia mes viską pačios darome*“.

Ar analizuojate gerąsias praktikas?

- „*Pedagogų taryboje mes aptariame į ką reikėtų atkreipti dėmesį ir ar pavyko tuos uždavinius įgyvendinti ar ne, ar tinkamos buvo priemonės parinktos. Bendradarbiavimo konkrečiai su kitomis įstaigomis dėl strateginių planų tikrai nėra, mes daugiau bendradarbiaujame kas susiję su projektinėmis veiklomis. Užsienio patirtimi nesidomim. Kitų miestų faktiškai per internetą pasižiūrime. Galiu pasakyti, kad Vilnius labai atsilieka, Klaipėda labai į priekį žengia, Alytus irgi. Pas mus daug vėliau atėjo auditas, o jie jau vykdė. Tai faktiškai pats per internetinius puslapius žiūri ir domiesi, kaip jiems sekasi, būna kiekvienos įstaigos įkeltas strateginis planas. Aš rengiant irgi Klaipėdos remiausi sąžiningai pasakius*“.

Ar sėkmingai sekasi įtraukti bendruomenę į savo veiklą? Kokiais būdais tai darote? Ką iš to gaunate?

- „Tiriamoji ta visa veikla, tai tėvai per įstaigos tarybos posėdžius supažindinami su mūsų strateginiais tikslais, ką pavyko pasiekti. Jie kartais irgi pateikia pasiūlymus, nes yra aktyvūs. Jie įsitraukia. Ir mes tada aptariam“.

Kokie dažniausi sunkumai pasitaiko Vilniaus miesto strategijos įgyvendinimo stadijoje?

- „Pitrūksta aišku laiko labai, nes tiriamąjį darbą atlikti kokybiškai yra labai sunku. Nes pvz. mokyklom yra sukurta daug labai sistemų kur gali jie naudotis, tos tarptautinės programos, kur tiesiog suvedi tėvelių el. paštus automatiškai išmeta visą informaciją procentais.. Ikimokyklinukai pavyzdžiui yra pamiršti. Mes buvome dabar tuose išoriniuose vadybiniuose seminaruose su įstaigos vadovu, bandėm prisiregistruoti, bet atėjo laiškas, kad ši sistema skirta tik bendro ugdymo įstaigoms (mokykloms). Ta sistema yra suskurta remiantis tarptautine patirtimi Švedų. Ten klausimynus gali matyti įvairiausių, kokius tu gali tyrimus atlikti, jeigu išsikelti kažkokį tikslą ir tu matai tą tarptautinę informaciją, tarptautinę patirtį. Gali pasisemti idėjų. Yra duomenys pateikti kokius taikyti, kad tu išsigrynintum būtent tą sritį. Darželiai šiuo klausimu yra primiršti tokie. Mes viską perfiltruojam iš mokyklos patirties“. O ar jūs patys bandėt kreiptis į savivaldybę ir sakyti šias pastabas? „Ko trūksta buvo atsiųstas klausimynas iš mūsų ikimokyklinio skyriaus į ką atkreipti dėmesį, ką inicijuoti, tai mes su kolegėm rašėm, kad mums trūksta žinių auditavimo, strateginio, kad ateitį turėtų jie į ką atkreipti dėmesį“. O koks buvo grįžtamasis ryšis? „Na kol kas tai jo nėra, laukiam“. Prieš kiek laiko tai buvo? „Čia buvo kovo mėnesį. Buvo atsiųsta, kad inicijuos aktualia tema. Tas strateginis tikslas jis yra iškeltas, bet jis rutuliojasi ne kokybiškai. Su kokybe, tai dar labai toli mums. Per šiuos metus tai ne, niekas nesikeitė..“.

V. Su strategijos stebėsenos stadija susiję klausimai.

Sveikatos sritis

Vilniaus miesto savivaldybė. Kokie grįžtamieji veiksmai yra atliekami stebėsenos stadijoje?

- „Pagrindė, tai yra ataskaita. Per ataskaitą mes matom tą vadinamą grįžtamąjį ryšį, kadangi atskaitas teikiam ne tik mes, ataskaitas teikia mūsų įstaigos, ataskaitas teikia sakykim taip vėl gi ta pati įstaiga - asmens sveikatos įstaiga ir visuomenės sveikatos įstaiga. Viskas per ataskaitas“.

Kaip yra stebimi rezultatai, numatyti tikslai, priemonės ir statistiniai rodikliai?

- „Renkami duomenys darbo procese tam tikrais tarpais dažniausiai, tai yra kas ketvirtį renkami duomenys. Duomenys kaip tas numatytas tikslas yra įgyvendinamas, kokios tendencijos tam, kad matyti, kaip planuoti kitų metų tendencijas, nes kaip ir minėjau nelabai yra toleruojamas tas prastas planavimas, kai paskui nėra įgyvendinami rodikliai“.

Kokie dažniausi sunkumai pasitaiko stebėsenos stadijoje?

- „Pakankamai sunku yra išsireikalauti pateikti duomenis laiku ir tokia forma kokia mes norime, nes formos nėra nustatytos. Mes dažnai keičiame formą atitinkamai į esamą situaciją, o įstaigos norėtų, kad forma būtų viena, stabili ir nekistu. Suprantama nes įstaigos turi savo profilį, turi savo darbą, tai dėl to sakykim ir vyksta šioks toks konfliktas tarp mūsų ir įstaigų. Tačiau, keičiasi situacija keičiasi forma, keičiasi mūsų politikų norai keičiasi forma, mes negalime nusistatyti taip, kad būtų ji vienoda. O duomenų pobūdis būna dažniausiai tas pats, bet tai užima laiko ir atima tą laiką iš pagrindinių įstaigų. O mes darbe pastoviai sekam žiūrime kiek tai vėl gi leidžia laiko limitai, nes tai tik tai vienas iš nedaugelio darbų“. Ar stebit Vilniaus gyventojų mirtingumą? „Taip, tai vienas iš stebėsenos rodiklių“. Mirtingumo trys pagrindinės priežastys: narkotikų vartojimas, nukritimo dėl traumų, dėl išorinių priežasčių. Kaip tai pakomentuotumėte? „Narkotikai, jeigu paklausti mūsų policijos jums pasakytų tą patį, priežastis susijusi su taboru, o su taboru kaip bebūtų keista, bet va kaip ir kalbėjom ir su policininkais dėl ko žmonės miršta. Ne dėl to, kad ten blogi narkotikai, dėl to, kad ten per geri narkotikai. Tiesiog žmonės įpratę vartoti prastesnės kokybės narkotikus, atveža į taborą geresnės kokybės narkotikų, jie susileidžia didesnes dozes

prastesnės kokybės, perdozuoja ir mirtis“. Kad būtų mažinamas mirtingumas, tai čia labai glaudžiai su policija susiję? „Taip.. Mes negalime visų rodiklių pagerinti. Kai mes teikiame ataskaitas mes teikiame rekomendacijas, tai pačiai policijai kartais parašome, kad didinti patruliavimą ar dar kažką, bet mes ne viską galime pasiūlyti“. Tai jūs taip labiau stebit ir pasiūlymus duodat, bet kad kažką konkrečiai gerinti pvz. problema dėl nukritimų, traumų, tai matau pagal rodiklius, kad auga... „Dėl traumų mes nieko negalime padaryti. Dėl traumų ką mes darome t. y. paskaitos vaikams, paaugliams, kurie yra probleminiai t.y. ir maudymasis ir skendimai paauglių ir tos pačios traumos mokyklose ką mes darome darbas su senjorais t.y., didelė problema yra senjorų kritimai, nes pas juos yra sulėtėjusi reakcija, koordinacija suprastėjusi ir jų kritimai iš tikrųjų būna labai komplikuoti ir netgi baigiasi mirtimi. Nukrito ir lūžo dubens kaulai, bet dubens kaulų gydymas yra devyni mėnesiai praktiškai. Ir senjorams gali prasidėti infekcijos ir panašiai, laukia ilgas gijimas. O dėl savižudybių? „Dėl savižudybių, tai Vilniaus biuras koordinuoja šiuo metu savižudybių prevencijos programą Vilniaus miesto savivaldybėj kur yra patvirtinta. Kartu yra pasirašytas ir memorandumas savižudybių už praeitų metų lapkričio ar gruodžio mėnesio memorandumą pasirašė turbūt apie dvidešimt institucijų, pradedant biuru baigiant policija, ta pačia savivaldybe, gaisrine, greitąją pagalbą, poliklinikom ir visos įstaigos yra pasiėmusios tam tikrus įsipareigojimus. Šiais metais šiai programai yra patvirtinta 300 tūkst. eurų grubiai tariant ir iš jos bus vykdomas konkursas ir bus perkama tam tikra programa. Atitikmenį turi Norvegai įsisteigę, bet jie turi net ne miesto mastu, o nacionaliniu mastu. Pas juos, tai yra vartininkų programa vadinama t.y. pradžioj pagrindinėse institucijose: policija, gaisrinė, greitoji pagalba, netgi kunigai yra apmokomi kaip atpažinti potencialų savižudį, kaip su juo bendrauti, kokią pirminę informaciją suteikti ir kur jį nukreipti“. Tai šita programa iš užsienio? „Taip, tai užsienio programa. Ji yra vakarų Europoj, Skandinavijoj. Švedai šiuo metu diegia šią programą nacionaliniu mastu, ne regioniniu kaip Vilniaus miestas. Lietuvoj nacionaliniu mastu nieko nėra. Mes esame pirmieji, Vilniaus miestas yra pirmasis, kuris bando kažką daryti realiai šita linkme“.

Vilniaus miesto Visuomenės sveikatos biuras. Kaip yra stebimi rezultatai, numatyti tikslai, priemonės ir statistiniai rodikliai?

- „Pagal ataskaitas. Ir tos ataskaitos ne visos yra tikros, teisingos ir realybę atspindinčios. Tarkim, jeigu kalbėti apie vandens užterštumą maudyklose, oro

triukšmas tam tikrose vietose, oro užterštumas, tai mes tuos matavimus ir patys užsakinėjame nacionalinėje laboratorijoje. Tai mes turime tuos objektyvius, pamatuotus laboratorijos tyrimus“.

Kokie dažniausi sunkumai pasitaiko Vilniaus miesto strategijos stebėsenos stadijoje?

- „*Iš esmės ne visi rodikliai yra kol kas. Yra rodiklių sąrašas ką mes norėtume stebėti yra didesnis, ką mes netgi turėtume stebėti yra apie 60 kelis rodiklius, mes stebime maždaug 56, 57 rodiklius. Ką reiškia stebime? Tai mes galime gauti informaciją iš atitinkamų šaltinių, pradedant statistikos departamentu, higienos institutu ir visais šaltiniais. Ten tų šaltinių iš tikro labai daug. Tiesiog ne visi šaltiniai, ne visi rodikliai yra kol kas nacionaliniu mastu stebimi. Kitas dalykas, apskritai nėra rodiklių, kurie parodytų atskirais gyvenamaisiais rajonais. Jeigu kalbam apie Vilniaus miestą, tai dažniausiai bus vienas rodiklis Vilniaus miesto. Mes ką patys darom arba su meteorologais, tai mes oro taršos stebėsenas galime atlikti rajonuose. Matome, kad Savanoriuose padidėjęs, Žirmūnuose padidėjęs, tai mes tą informaciją turime. Bet su kitais sergamumo, mirtingumo ir visais kitais rodikliais mes turime tik apie Vilniaus miestą. Tuo tarpu jeigu mes norime daryti analizę kažkokią detalesnę, jeigu mes norime pateikti kažkokius konkretesnius pasiūlymus vienam ar kitam rajonui, regionui, Vilniaus miesto daliai mes negalim to padaryti, nes mes neturime konkrečių tos dalies rodiklių“.*

Išimokyklinio ugdymo sritis

Vilniaus išimokyklinio ugdymo įstaiga. Kokie grįžtamieji veiksmai yra atliekami stebėsenos stadijoje?

- „*Ataskaitų rengimas“.*

Kaip yra stebimi rezultatai, numatyti tikslai, priemonės ir statistiniai rodikliai?

- „*Statistiniai rodikliai stebimi per apklausas kiekvienų metų pabaigoje. Ar tėvų lūkesčiai buvo patiesinti ar ne, tiek dėl ugdymo kokybės, pastebėjimų pasiūlymų tokia skiltelė pasiūlom ir ugdymo aplinkos atnaujinimą. Vieną iš strateginių tikslų buvom išsikėlę ir vaikų sveikatingumą. Ir bendrai miesto mastu vaikų sveikatingumas labai prastas, sakau kas mums buvo numatyta mes jas įgyvendinam. Nes įsirengę esame lauke ir aikštynus ir futbolą. Ateina profesionalus futbolininkas ir krepšininkas čia buvo tikrai kokybiškai numatyta ir įgyvendinta. Finansavimas iš savivaldybės. Mes*

patys ieškom papildomų lėšų, dalyvaujam įvairiuose projektuose, pvz. irgi sveikatingumo visuomenės sveikatos biuro dalyvavome veikloje, kad ir simboliškai, bet mes gavome, kad ir kamuolių. Įsitrauki į tuos projektus, kad praturtinti tą savo materialinę bazę nors ir simboliškai ir sudaryti geresnes sąlygas. Tie papildomi projektai jie yra šaunūs tuo, kad suteikia labai daug teorinių žinių pedagogui“.

Kokie dažniausi sunkumai pasitaiko Vilniaus miesto strategijos stebėsenos stadijoje?

- *„Užsimiršti kartais dėl tų darbų gausos, dėl laiko stokos tas strateginis būna nukeliauja į antrą planą nes tau svarbiau vis tiek yra tas ugdymas. Vis turi priminti komandai, moterys mes turime susirinkti pasižiūrėti. Tai reikalauja daug papildomo darbo ir laiko. Administracinių darbuotojų yra tikrai trys. Į strateginį planą įsitraukusios įstaigos vadovė, visa administracija ir pedagogų komanda įtraukiama, bet kaip pasakyti, tai yra jiems didelis krūvis dažniausiai būna taip, kad aš padariau, paskui pasikviečiu jas pažiūrėti ar aš neklydau šiuo atžvilgiu, ar kai aš sudarau klausimyną po to konsultuojuosi. Samdyti atskirą darbuotoją yra per brangu mums. Aišku jeigu ateitų profesionalas jis atėjęs tikrai rastų daug klaidų, nes tai natūralu mes praktikai rėmėmės kitų pavyzdžiu pagal mokyklas. Kaip buvo.. atėjo išorinis auditas irgi daug atitikimų rado, iškeltas tikslas sveikatingumas, o realiai jo nerasta. Elementariausias pavyzdys ateina vaikas į valgyklą ir neina rankų nusiplauti. Vadinasi nėra testinumo nėra kokybės, kadangi iš tikrųjų ne nuo to pradedam. Mes stengiamės, bet taip, kad kokybiškai įgyvendinamas jis nėra..“*

VII. Su strateginio valdymo proceso veiksmingumu susiję klausimai.

Sveikatos sritis

Vilniaus miesto savivaldybė. Ar manote, jog Vilniaus miesto strateginis valdymas yra veiksmingas?

- *„Šiai dienai jeigu apie mūsų sritį kalbėti aš negaliu kalbėti apie kitas programas. Apie sveikatos programą aš galiu pasakyti, kad pakankamai veiksmingas. Gal jeigu taip procentais žiūrėti, nu 90 proc. nesiekia tas naudingumas, bet tai vėl gi yra objektyvios*

tam priežastys, jeigu būtų viskas taip idealu taip kaip mes suplanuojam, tai būtų tas įgyvendinimas šimtaprocentinis“.

Kaip keičiantis valdžiai yra įtakojama Vilniaus miesto strategija? Kokie pokyčiai vyksta?

- *„Kiekviena valdžia ateina su sava programa. Niekam ne paslaptis programa priklauso nuo to kokia koalicija susikuria Vilniaus miesto savivaldybėje, kokios politinės jėgos ją sudaro, automatiškai tada ir dėstomos yra strateginio planavimo kryptys. Kaip ir sakiau kryptis nustato politikai, tai reiškiasi pasikeitė valdžia iš naujo peržiūrimas strateginis planas pagal ateinančias politinės valdžios programą ir žiūrima ar atitinka ar ne. Jeigu atitinka reiškiasi niekas nesikeičia, jeigu neatitinka vėl gi nustatomos kažkokios, tai naujos kryptys. Bandoma tada žiūrėti ar tai bus paremta kažkokiais, tai finansiniais resursais, bet, kad įtaka turi tai tikrai. Tik tiek, kad ta politinė valdžia jeigu viskas stabilu jina keičiasi ne taip dažnai“.*

Kuris strateginio valdymo proceso etapo ruošimas yra sudėtingiausias? Kodėl?

- *„Sudėtingiausia yra suderinti su politine valdžia prioritetines kryptis. Kūrimo procesas. Kadangi kaip ir minėjau kiekvienas turi savo požiūrį, mes dirbdami šitoje srity turime tokį sakyčiau siauresnį požiūrį, kadangi turim daugiau informacijos. Politikai jie ateina ir jie žiūri globaliau, jie žiūri plačiau ir nori tas kryptis išplėsti. Mes visada bandome truputį tas kryptis suspausti, nes atsizvelgiame į tai ką mes galime. Mes galime prisigalvoti kryptių, nusimatyti priemonių ir palikti prie jų lėšų poreikis nuliuką. Automatiškai mes sakome, kad ta priemonė nebus įgyvendinama. Tai va šitas kūrimo procesas ir derinimas yra pats sudėtingiausias“.*

Kaip manote ar yra pakankama orientacija į rezultatus?

- *„Manau, kad taip, nes rezultatas yra svarbus, kadangi nuo rezultato sveikatos srity priklauso vienas iš didžiausių turtų - žmogaus gyvybė. Mano akimis rezultatas, jeigu jis yra turi būti tiktais teigiamas“. Vilniaus miesto gyventojų yra labai didelis mirtingumas dėl išorinių priežasčių ir dėl nukritimo augimas kyla. „Tai yra susiję su tuo, kad pagrindinė priežastis yra aš, manau, su visuomenės senėjimu. Žmonės bando būti aktyvūs, o kaip bebūtų tendencija šita yra nelabai tokia gera visoje Lietuvoje. Šiaip senėjimas visuomenėje vyksta pakankamai sparčiai ir ne paslaptis. Tam senų žmonių grupė mažėja grupė asmenų, kurie galėtų išlaikyti. Tai automatiškai žmonės bando spręsti savo problemas gyventi aktyviai, tvarkytis patys ir automatiškai didėja rizika traumų ypač žiemos metu. Dėl savižudybių, tai galiu pasakyti, kad labai rimtai*

šiais metais ėmėsi savivaldybė. Yra patvirtintas savižudybių prevencijos programa 16-19 metų, skiriamos pakankamai didelės lėšos. Yra numatytos tikrai geros priemonės tai programai įgyvendinti, tai žiūrėsim kaip viskas vyks, nes pirmi metai tokia patirtis“. Ar prieš tai buvo imtasi kažkokių rimtesnių veiksmų dėl savižudybių? „Buvo imtasi nevyriausybinių organizacijų tos iniciatyvos daugiausiai. Tai jaunimo linija, tokie panašūs projektai, o dabar yra įtraukta ir savivaldybė. Na sakykim buvo čia nustatyta politikų viena kaip iš prioritetinių kryptių savižudybės. Mes bandėm prie savižudybių prevencijos dar pridėti ir psichikos sveikatos, kadangi tie dalykai yra labai susiję, bet kol kas yra nuspręsta tik tais ties savižudybėmis sustoti“. Kokios tos priemonės? „Nekuruoju savižudybių prevencijos programos tik tai finansinę dalį, bet žinau, kad tai yra ir mokymai, ir tų pačių nevyriausybinių organizacijų projektų finansavimai, tos pačios jaunimo linijos ir pritraukimas patirties iš užsienio. Labai daug suplanuota yra pranešimų ir mokymų specialistų, kurie atvyks iš užsienio pasidalinti patirtimi. Ir sakykim iki tų praktinių užsiėmimų, psichologinių užsiėmimų, konsultacijų nes problema yra tikrai aktuali.

Vilniaus miesto Visuomenės sveikatos biuras. Ar manote, jog Vilniaus miesto strateginis valdymas yra veiksmingas?

- *„Negaliu išsakyti nuomonės, nes neatliekame mes tokio stebėjimo tokio ryšio tarp strategijos ir veiklos, tai čia galbūt turėtų savivaldybės atstovai atsakyti ar jų išsikeltos strategijos yra iš esmės įgyvendinamos ar pakankamai yra įgyvendinamos“.*

Kaip keičiantis valdžiai yra įtakojama Vilniaus miesto strategija? Kokie pokyčiai vyksta?

- *„Iš šalies jaučiam didelius neramumus, kai keičiasi valdžia. Prie paskutinės valdžios kažkokių, tai pasikeitimų nebuvo, pirminių staigių, bet aišku požiūris į tam tikrus dalykus į tam tikras veiklas skiriasi“.*

Ikimokyklinio ugdymo sritis

Vilniaus ikimokyklinio ugdymo įstaiga. Ar manote, jog Vilniaus miesto strateginis valdymas yra veiksmingas?

- *„Kokybiškai jį darant aš manau, kad taip. Strateginis valdymas yra veiksmingas, kadangi įjungiamo visa žmonių komanda. Tu esi priverstas pasidomėti kas vyksta, tai*

neleidžia žmogui stovėti vienoje vietoje, tu turi pasidomėti švietimo dokumentais, kokie jie yra, kas pasikeitė. Turi domėtis ir Lietuvos mastu kaip keičiasi viskas. Švietimo sistemos tuos strateginius tikslus stebi kaip jie įgyvendinami, nesėdi vienoje vietoje. Strateginis valdymas veiksmingas jeigu strateginiai tikslai yra kokybiškai įgyvendinami. Jis priverčia žmogų pasverti ar ta kryptimi eina.“

Kaip keičiantis valdžiai yra įtakojama Vilniaus miesto strategija? Kokie pokyčiai vyksta?

- *„Kol ta valdžia įsijudina, tai baigiasi mokslo metai ir darbo būna šnipštas. Kai nusistovi ta valdžia ir jei sužino mūsų visą virtuvę.. Būna žmonės ateina, bet net neįsivaizduoja kas toje mūsų virtuvėje vyksta. Kartais išleidžia įstatyminius aktus ar tai įsakymus kur būna didžiulis nepasitenkinimas, nes tai neatitinka tos mūsų virtuvės. Jie nežino kas vyksta pačiose įstaigose“.*

Kuris strateginio valdymo proceso etapo ruošimas yra sudėtingiausias? Kodėl?

- *„Politinės ir ekonomės grėsmės, ta analizė buvo sudėtingiausia. Gal priemonių aprašymas irgi šiek tiek kliuvo, nenorėjo nusimatyti daug tokių priemonių ir po to reikėjo jas mažinti. Vis dėlto čia gal žinių stoka man pakišo koją, nes ir ES lėšas reikia įtraukti ir numatyti kokie tie projektai gali būti..“.*

Kaip manote ar yra pakankama orientacija į rezultatus?

- *„Negali pasakyti, kad nėra“. Rezultatus jūs turite savivaldybei pateikti? „Faktiškai taip, vadovų komanda mūsų eina atestuoti, turim pristatyti savo vadybinį darbą. Viskas susiję su mūsų strateginiais planais ar mums pavyko ar ne. Aišku, jei nepavyko sakai, kad dar to neįgyvendinom, atidedam tolesniam laikotarpiui nors buvo numatyta greitesniu laikotarpiu, gal pvz. dėl finansinių lėšų trukumo, pasikeitusios tos visos situacijos arba būna išsikeli tikslą ir laikui bėgant pastebi, kad tai netampa jau aktualu, nes laikas bėga ir viskas labai greitai keičiasi. Problema – įstaigų ir savivaldybės bendradarbiavimo nėra. Bet negali kaltinti, kad galbūt ir pas juos didelis darbo krūvis, nes ir juos kai kalbinau jie irgi sako, kad darbuotojų yra trūkumas. Dėl vietų darželiuose mes irgi esame įtraukti į tą atnaujinimą ir mūsų įstaigos vadovas, tai inicijavo, kad neverta pirkti naujų žemių, geriau renovuoti senus pristatyti antrus aukštus. Yra dabar parengti projektai, kuriuos būtent mūsų įstaigos vadovas inicijavo. Ėjo ir aiškino, kad nereikia investuoti į žemes, nes labai brangu, geriau senus renovuoti. Strateginiuose planuose nėra dar užtvirtinta, bet yra ir spaudoje ir*

televizijoje reklamuota, bet čia grynai padiktavo atsiradusi problema niekas negalėjo nuspėti, kad taip bus, todėl ir nėra strateginiame plane to. Vėlgi didina vaikų skaičių grupėje, nu juk labai sunku vienam žmogui prižiūrėti. Tuomet reikia ir pedagogų skaičių padidinti, kad tas pedagogas galėtų kokybiškai atlikti ugdymą, o ne juos tiesiog ganyti.

Vilniaus miesto savivaldybė. Ar manote, jog Vilniaus miesto strateginis valdymas yra veiksmingas?

- *„Aš manau, kad jis niekada nebus veiksmingas iki tol kol Vilniaus miesto savivaldybė nebus pilnai dotuojama, bent kas jau liečia švietimo sritį, nes dabar mes galim iškelti, bet kokius stebėsenos rodiklius susijusius su finansine dalimi, bet jie nebus veiksnūs iki tol kol nebus patvirtintas finansavimas. Viskas remiasi į finansus. Kas liečia švietimą, tai viskas į finansus remiasi nes ką mes bepaliestume ten visur atsiranda ta finansų eilutė“.*

Kaip keičiantis valdžiai yra įtakojama Vilniaus miesto strategija? Kokie pokyčiai vyksta?

- *„Nu čia irgi gal labiau finansų departamentas atsakyti. Šiaip iš esmės nu kas pas mus pasikeitė.. Nepasikeitė nei tos ataskaitos kaip pagal šabloną mes ankščiau darėm taip ir darom. Dabar šiais metais ką jie naujo įvedė, tai prašo pateikti tam tikrus šaltinius susijusius su tos informacijos šaltiniais, pavyzdžiui jeigu mes teikiame informaciją, tai prašo mūsų šaltinių, bet irgi švietimas yra tokia specifika, kur mes negalim tų šaltinių nurodyti, Pavyzdžiui, pas mus mokinio krepšelio lėšos visos yra nustatomos pagal mokinių registrą. Mokinių registras, tai yra tokia sistema, kur visos įstaigos supildo savo mokinius, vaikus lankančius ir t.t. ir tai yra grynai konfidencialu. Tie žmonės kurie dirba su tuo, su ta duomenų baze jie pasirašo konfidencialumo sutartį, kad jie nebus atskleisti nes ten yra surašomi visi asmens kodai, duomenys apie tą vaiką, apie jo tėvus, deklaravimo vietas, todėl mes kaip ir negalim to daryti todėl kol kas derinamės dar su finansais ties tuo klausimu“.*

Kuris strateginio valdymo proceso etapo ruošimas yra sudėtingiausias? Kodėl?

- *„Ruošimas yra sudėtingiausias, kai yra renkama informaciją. Planavimas yra sunkiausia dalis“.*

Kaip yra stebimi rezultatai, numatyti tikslai, priemonės ir statistiniai rodikliai?

- „Surašom pagal tas visas ataskaitas, pasižiūrim, pavyzdžiui ataskaitoje yra taip: planas, patikslintas planas ir įvykdymas nu ir tada tu atitinkamai matai pagal tą patikslintą planą ir įvykdymą kiek yra lėšų, ko neįvykdyta ir tada jau aiškiniesi priežastis, kodėl jos buvo neįvykdytos arba neįsisavintos, kodėl įstaigos grąžino tas perteklines lėšas, kaip galima būtų tą pakoreguoti, iš kokių šaltinių grąžina. Jei pavyzdžiui iš mokinio krepšelio lėšų grąžina įstaigos, tai mes nieko negalim įtakoti nes, tai yra tikslingai dotuojama pačioje įstaigoje“.

Kaip yra nustatomi metiniams tikslams įgyvendinti taikytini veiksmai ir priemonės?

- „Administracijos lygmenyje viskas yra sprendžiama. Nes tai finansų dalis mes surenkam poreikį grynai sričiai kiek kam reikėtų ir tada jau atitinkamai, kadangi finansų trūkumas yra nuolatos ir kiekvienais metais, tai tiesiog jau administracijos lygmeny yra sprendžiama kam skirti, kam neskirti nes tai yra didelė atsakomybė ir kažkokios bendrinės metodikos bent jau kas liečia savivaldybės biudžeto lėšas, tai tikrai nėra. Tikslingai duodam pagal vaiką kaip „pavyzdžiui, yra mokinio krepšelis vaiką dotuojam ir viskas, o čia nu kaip ir nėra nes daug yra tokių einamųjų darbų, einamųjų skolų ir t.t.“.