

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Eugenija VAIČAITYTĖ

**IKIMOKYKLINIO UGDYMO MOKYKLOS VEIKLOS
STRATEGIJA: ŠIAULIŲ LOPŠELIO-DARŽELIO „COLIUKĖ“
ATVEJO ANALIZĖ**

Magistro darbas

Šiauliai, 2007

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

**IKIMOKYKLINIO UGDYMO MOKYKLOS VEIKLOS
STRATEGIJA: ŠIAULIŲ LOPŠELIO-DARŽELIO „COLIUKĖ“
ATVEJO ANALIZĖ**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, švietimo vadyba (ŠVA4)**

Magistro darbo autorius: Eugenija Vaičaitytė

Vadovas: doc. dr. Teodoras Tamošiūnas

Recenzentas: doc. dr. L.Žalys

SANTRAUKA

Eugenija Vaičaitytė

Ikimokyklinio ugdymo mokyklos veiklos strategija: Šiaulių lopšelio – darželio „Coliukė” atvejo analizė.

Magistro darbas.

Magistro darbe yra suformuota ir pagrįsta ikimokyklinio ugdymo mokyklos strategija, atlikta išorinių veiksnių analizė, remiantis vidaus audito metodika, tyrimais atlikta vidinių veiksnių ir SSGG analizė, apibendrinti ir pagrįsti lopšelio-darželio „Coliukė“ strateginiai tikslai, uždaviniai ir priemonės, kurie dera su kitais švietimo politikos strateginiais dokumentais. Atskleistas ikimokyklinio ugdymo mokyklos strateginio plano ir metinės veiklos programos ryšys. Gauti tyrimo rezultatai svarbūs ikimokyklinio ugdymo mokyklos strategijos vystymui, tolimesnių persepektyvų įgyvendinimui.

Tyrimų duomenys patikslina ir papildo švietimo dokumentuose numatomas įgyvendinti pagrindines veiklas: ikimokyklinio ugdymo įstaigų vidaus ir išorės ugdomosios aplinkos atnaujinimą, naujų etatų įvedimą, lankstesnį darželių darbo laiką, paslaugų sistemos plėtimą, šeimų informavimo sistemos tobulinimą ir kt. Išvados patvirtina suformuluotą hipotezę, kad lopšelis–darželis „Coliukė” puoselėdamas vaiko galias, užtikrindamas asmenybės brandą ir socializaciją, teikdamas paramą ir pagalbą vaikui ir šeimai, tobulindamas besimokančios organizacijos sistemą, plėtodamas materialinę bazę, gali tapti nuolat besimokančia, modernia ikimokykline ugdymo mokykla.

SUMMARY

Eugenija Vaicaityte

Strategy of activity of preschool: the analysis of the case of Siauliai nursery kindergarten "Coliuke"

Master thesis

The strategy of preschool is proved and moulded in master thesis; the analysis of external factors is performed, in accordance with methodology of internal audit, the analysis of internal factors and SWOT is performed, the strategic goals objectives and devices of nursery kindergarten "Coliuke", are reasoned and generalised, which fit to oter strategic documents of education policy. The relation of preschool strategic plan and annual activity program is revealed. The obtained research results are important to strategy development of preschool, the implementation of further perspectives.

The research data specify and complement the main activities, intended to be implemented in education documents. They are the following: the renewal of interior and exterior educational surrounding of preschool education institutions, the establishment of new staff, more flexible hours of attendance of kindergartens, the development of service system, the perfection of family conveyance system and others. The conclusions prove the formulated hypothesis, that nursery kindergarten "Coliuke" cherishing the abilities of the child, ensuring the maturity and socialization of the person, lending support and help to the child and family, improving learning organization system, developing material facilities, can become learning, modern preschool education institution.

TURINYS

IVADAS	6
1 dalis. STRATEGINIO VALDYMO TEORINIAI KONTEKSTAI	13
1.1. Strateginio valdymo mokslo ir jo raidos teorinės prielaidos.....	13
1.2. Strategijos koncepcija ir pagrindinės mokyklos.....	14
1.3. Strateginio formavimo modelių teorinė analizė.....	16
2 dalis. IKIMOKYKLINIO UGDYMO MOKYKLOS STRATEGIJOS PROJEKTAVIMAS	20
2.1. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos strateginio valdymo esmė.....	20
2.2. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos strateginio rengimo procesas.....	22
2.3. Išorinės aplinkos (PEST) analizė.....	25
2.4. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos edukacinių ir vadybinių kontekstų išsiskyrimas.....	27
2.5. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos kaip socialinių paslaugų organizacijos ypatumai organizacijos tipų atžvilgiu.....	29
3 dalis. IKIMOKYKLINIO UGDYMO MOKYKLOS IŠORINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ	33
3.1. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos rinkos situacija Lietuvoje.....	33
3.2. Ikimokyklinio ugdymo mokykla ir švietimo politika.....	36
3.3. Švietimo pokyčiai ir švietimo reforma kaip strateginio valdymo sritis.....	42
3.4. Mokyklos vadovo kompetencijos aplangas.....	45
3.5. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos aplinkos veiksniai.....	47
4 dalis. IKIMOKYKLINIO UGDYMO MOKYKLOS „COLIUKĖ” IŠTEKLIŲ (VIDINIŲ VEIKSNIŲ) ANALIZĖ IR STRATEGIJOS PAGRINDIMAS	52
4.1. Teisinė bazė.....	52
4.2. Organizacinė struktūra.....	52
4.3. Žmonių ištekliai.....	55
4.4. Finansiniai ir materialieji ištekliai.....	62
4.5. Veiklos sistema.....	63
4.6. Planavimo sistema.....	63
4.7. Apskaitos tinkamumas.....	64
4.8. Ryšių sistema.....	67
4.9. Vidaus audito sistema.....	68

4.10. Lopšelio-darželio „Coliukė“ stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizės metodika.....	69
4.11. Tyrimai, pagrindžiantys lopšelio-darželio „Coliukė“ veiklos strategiją.....	73
4.11.1. Pedagogų bendravimas ir bendradarbiavimas.....	73
4.11.2. Ar įstaigos pedagogai bendradarbiauja?.....	76
4.11.3. Ugdymą(si) skatinanti aplinka tėvų požiūriu.....	76
4.11.4. Ikimokyklinių ir priešmokyklinių grupių ugdymą(si) skatinanti aplinka ir jos įtaka ugdymo(si) kokybei.....	77
4.11.5. Tėvų požiūris į bendravimą ir bendradarbiavimą su įstaigos personalu.....	79
4.11.6. Bendravimo ir bendradarbiavimo su tėvais formos.....	81
4.11.7. Paslaugų poreikis Šiaulių miesto ikimokyklinėse įstaigose ir lopšelyje-darželyje „Coliukė“.....	82
4.12. Lopšelio-darželio „Coliukė“ veiklos strategija.....	86
4.12.1. Misija, vizija, filosofija.....	88
4.12.2. Strateginiai tikslai.....	89
4.12.3. Strateginės programos.....	90
4.12.4. Numatomi lėšų šaltiniai.....	91
4.12.5. Strateginio plano įgyvendinimo stebėseną.....	92
4.13. Lopšelio – darželio „ Coliukė” metinė veiklos programa ir jos ryšys su strateginiu planu.....	93
IŠVADOS.....	95
REKOMENDACIJOS.....	98
LITERATŪRA.....	100
PRIEDAI.....	104

LENTELIŲ, ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAI (be priedų)

Eil. Nr.	LENTELĖS
1.	Ikimokyklinio ugdymo įstaigų skaičius (metų pabaigoje)
2.	Ikimokyklinių ugdymo įstaigų auklėtinių skaičius 100 -ui vietų
3.	Bendras vaikų ir grupių skaičius 2004 – 2006 m. Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose (duomenys mokslo metų pradžioje)
4.	Naujai priimtų ir įrašytų į eilę vaikų skaičius 2004 – 2006 m. Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose (duomenys mokslo metų pradžioje)
5.	Mokesčio už išlaikymą ikimokyklinėje įstaigoje lengvatos 2004 – 2006 m
6.	Naujai priimtų vaikų adaptacijos suvestinė 2004 – 2006 m.m.
7.	Lopšelio-darželio „Coliukė“ SSGG analizės matrica
8.	Tėvų poreikis sutrumpinto darbo laiko grupėms
9.	Tėvų poreikis pasirenkant sutrumpintą darbo laiką grupėje
10.	Tėvų poreikis pasirenkant prailginto darbo laiką grupėje
11.	Tėvų poreikis dėl lopšelio – darželio darbo savaitgaliais.
12.	Tėvų poreikis dėl savaitinių grupių Šiaulių mieste
13.	Tėvų poreikis dėl pagalbos 1-6 metų vaiką namuose auginančiai šeimai
14.	Strateginių programų įgyvendinimas
Eil. Nr.	ILIUSTRACIJOS
1.	Strateginio valdymo schema (R. Jucevičius, 1998)
2.	Vaikų, lankančių ikimokyklinės ugdymo įstaigas, skaičiaus palyginimas su nelankančiais
3.	Gimusių ne santuokoje vaikų dalies dinamika 1985–2004 metais, proc. Šaltiniai: Lietuvos Respublikos statistikos departamentas, 1995; Lietuvos statistikos departamentas, 1993, 1994, 1995; Statistikos departamentas, 1998, 1999, 2001, 2002, 2003, 2004b, 2005
4.	Strateginių dokumentų struktūra (R. Ališauskas, 2006)
5.	Lopšelio - darželio „Coliukė“ savivaldos struktūra
6.	Valdymo struktūra

7.	Ugdymo veiklos struktūra
8.	Veiklos komisijų struktūra
9.	Metodinės veiklos struktūra
10.	Vaikų skaičiaus dinamikos kreivė
11.	Vaikų skaičiaus dinamika pagal amžių
12.	Vaikų, turinčių specialiųjų poreikių ir kitų sutrikimų, suvestinė
13.	Vaikų sutrikimai
14..	Įrašytų į eilę vaikų skaičiaus dinamika 2004 – 2006m.
15.	Šeimyninė padėtis
16.	Tėvų užimtumas
17.	Tėvų išsimokslinimas.
18.	Pedagogų kvalifikacijos renginių skaičiaus dinamika 2004-2006 m.
19.	Kvalifikacijos tobulinimui skirtų lėšų dinamika 2005– 2007m.
20.	Vaikų sergamumas 2004 – 2006m.
21.	Vaikų lankomumas 2003 – 2006 m. m.
22.	Vaikų fizinio išsivystymo grupės 2004 – 2006 m
23.	Chirurgo-ortopedo vaikų sveikatos diagnozės 2005-01-10
24.	Bendravimas ir bendradarbiavimas įstaigoje
25.	Pedagogų gebėjimai dirbti kaip komanda
26.	Skiriamas dėmesys pedagogų tobulėjimui
27.	Administracija skatina pedagogų bendradarbiavimą
28.	Bendradarbiavimo mikroklimatas pozityvus
29.	Tėvų tarimasis su pedagogais
30.	Tėvų lankymasis kasdieninėje vaikų veikloje
31.	Tėvų dalyvavimas grupės tėvų susirinkimuose
32.	Įstaigos darbuotojų ir auklėtojų bendravimas su tėvais
33.	Tėvų lūkesčių, norų pasiteisinimas vedant vaiką į lopšelį – darželį
34.	Bendravimo ir bendradarbiavimo su tėvais formos
35.	Strateginio plano stebėsenos institucinė struktūra

IVADAS

Tyrimo problema

Praktinis aspektas

2001 m. sausio mėn. Europos Parlamentas patvirtino Europos Tarybos rekomendacijas dėl bendradarbiavimo vertinant švietimo kokybę. Europos Sąjungos šalims bei jos kandidatėms rekomenduojama: įdiegti skaidrią švietimo kokybės vertinimo sistemą; įdiegti ir skatinti mokyklų vidaus auditą; įdiegti ir tobulinti mokyklų išorės audito sistemą; skatinti mokyklos bendruomenės ir partnerių įsitraukimą ir dalyvavimą mokyklos veikloje; remti ir skatinti mokyklų patirties dalijimąsi savo šalyje ir Europos Sąjungos mastu (<http://www.europal.net>).

2002 m. vasario 28 d. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymu Nr. 302 patvirtinta bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. Įsivertinimo procesai mokyklose vyksta nuo 2002 metų. Mokyklos jau turi strateginio planavimo patirties. 2004 m. buvo išleista Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodikos III dalis: Molėtų rajono mokyklų patirtis.

2005 m. liepos 22 d. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymu Nr. ISAK – 1557 patvirtinta ikimokyklinio ugdymo mokyklų vidaus audito metodika, pagal kurią rekomenduojama įsivertinti sričių kokybę, visas mokyklos veiklos sritis bei numatyti strategiją ir taktiką. Švietimo valdymas imamas grįsti strateginiuose dokumentuose apibrėžtais, bendrais politiniu susitarimu įteisintais aiškiais ir pastoviais tikslais.

2005 m. liepos 21 d. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymu Nr. ISAK – 1521 patvirtintuose mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui atestacijos nuostatuose pažīmima, kad vadovas yra profesionalas, įgijęs vadybos kompetencijos pagrindinėse šiuolaikinės vadybinės veiklos – švietimo politikos ir strategijos kūrimo, strateginio plano rengimo bei jo įgyvendinimo, ugdymo(si) proceso, žmogiškųjų, materialių ir finansinių išteklių valdymo - srityse.

Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodikos pagrindas buvo bendro lavinimo mokyklų vidaus audito metodikos modelis. Jis remiasi Škotijos modeliu. Kuriant mokyklos metodiką taip pat remtasi projekto „Ikimokyklinio ir pradinio ugdymo kaitos procesų skatinimas ir ugdymo kokybės pokyčių vertinimas“ pažangiąja patirtimi, vykusio 2000-2002 m. Šios metodikos projektas 2004 m. buvo išbandytas 20-ties Lietuvos ikimokyklinio ugdymo mokyklų.

Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika ir Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas, Valstybės švietimo strategijos 2003-2012 m. nuostatos atkreipė pedagogų bei visų švietimo vadybininkų dėmesį į kokybę, kokybės vertinimą bei strateginį planavimą. Domėjimasis išaugo, tačiau

tikėjimo strateginio planavimo prasmingumu ir pasitikėjimo savo jėgomis dar mažoka. Kodėl? Atsakymas slypi organizacijos kultūroje. Visa pedagogų bendruomenė, turi pati jausti atsakomybę už švietimo kokybę ir demonstruoti savo pastangas jos siekti, turi jausti moralinę kokybės siekio prasmę. Anot A. Vasiliausko (2002), strategiją įmonėje formuoja ir įgyvendina žmonės. Strateginiame valdyme yra labai svarbus žmogaus veiksnys, organizacijos kultūra, organizacijos politika, vadovavimo strateginiams pokyčiams stilius.

Praktiniu aspektu išskylančios problemos:

- Planavimas daugiau nukreiptas į priemones ir procesus, o ne į konkretų rezultatą.
- Kiekvienais metais keliamas naujas prioritetas. Personalui tokiu būdu sunku apgalvoti tolesnę veiklą.
- Veiklos planai nenukreipti į ateitį, į didesnę perspektyvą.
- Nėra įsivertinimo mechanizmo.
- Nėra situacijų, rodiklių kiek planas įgyvendintas, kiek jis efektyvus.
- Nėra strateginio planavimo ir vidaus audito atlikimo patirties ir suderinamumo.
- Daugybė reikalavimų dokumentacijai, planams. Nėra sistemos į vieną apjungiančios dokumentus.
- Mokyklos plėtros strategijos turi būti detalizuojamos konkrečiomis finansiškai pagrįstomis programomis. Deja, šiuo metu šio suderinamumo nėra. Biudžetas sudaromas atsižvelgiant į steigėjo nustatytus asignavimų kriterijus.
- Kaip sujungti į vieną visumą strateginį ir operatyvinį planavimą? Ikimokyklinio ugdymo mokykloms veiklos planavimas nėra naujiena, tačiau veikla planuojama mokslo metams. Nuo 2006 m. pereita prie planavimo kalendoriniams metams. Negalime suderinti specialiojo ugdymo komisijos planų, logopedinio darbo planų, grupės auklėtojų veiklos planų, kalendoriniams metams.
- Didesnis dėmesys sutelkiamas į strateginio priemonių plano parengimą, o ne į strategiją.

Teoriniai aspektai

Ikimokyklinė įstaiga, kaip švietimo vadybos mokslo tyrimo objektas, pastaruoju metu nagrinėjama įvairiausiai aspektais. Keitėsi jos samprata, mokslininkų ir praktikų požiūris į joje vykstančius procesus, organizacines formas bei struktūras, valdymo būdus ir kt. Šiems pokyčiams ypatingą įtaką turi globalizavimo ir mąstymo kaitos procesai, socialinių bei ekonominių ryšių kaita. Pereinant iš reprodukcinio į interpretacinį mąstymą ypač didelę reikšmę įgyja gebėjimai suvokti ikimokyklinės įstaigos nišą įvairialypėje ir daugialypėje aplinkoje. Šiuolaikinis mokslas skatina

aktyviai dalyvauti praktinėje veikloje, t. y. efektyvus ir produktyvus perspektyvų numatymas, investavimas į ateitį, projektavimas, modeliavimas, strategijos kūrimas.

Gyvenimo realybėje egzistuoja švietimo rinka, pasireiškianti mokyklų konkurencija, teikiant švietimo paslaugas vartotojams. Anot R. Želvio (2003), švietimo organizacijos teikia vartotojams savo paslaugas kartu su įvairių gamintojų teikiama produkcija.

Pagal A. Vasiliauską (2002), dinamiškai kintančioje aplinkoje bei aršioje konkurencinėje kovoje įmonės sugeba aktyviai veikti, jeigu jos moka apsibrėžti sau tikslingą orientaciją didesnei perspektyvai, parengti veiksmų ir priemonių programas numatytiems tikslams ir priemonėms įgyvendinti, valdyti strateginius pokyčius. Visa tai apima ir sujungia įmonės strateginio valdymo sistema arba funkcija.

Anot R. Jucevičiaus ir kt. (2003), strategija – vadybinės veiklos „aukštasis pilotažas“. Jai kurti reikia esminių vadybos mokslo žinių ir intuicijos, išvalgos, drąsių kūrybinių sprendimų. Vadybos mokslininkai savo darbuose išimtinį dėmesį skyrė verslo įmonių strategijos klausimams, tuo tarpu švietimo institucijų strategijos žinių erdvė buvo „podukros“ vietoje – arba mokslininkai bandydavo mechaniškai „pernešti“ verslo strategijos kūrimo principus į švietimą, arba edukologai bandydavo šiuos principus taikyti savarankiškai, nejausdami strategijos visumos. Švietimo institucijos strategija – dar kompleksiškesnis dalykas, nes švietimo ir ugdymo esmė įneša daug savitumų. Mokyklos strateginio vystymo klausimai, sprendžiami kuriant mokyklos strategiją, reikalauja tarpdalykinių žinių – vadybos ir edukologijos sintezės.

Ikimokyklinio ugdymo mokyklos neturi strategijos rengimo metodinių rekomendacijų. Joms trūksta žinių ir patirties kaip atliekama įstaigų išorinės ir vidinės aplinkos analizė, kaip sumaniai taikyti mokyklos stipriųjų, silpnųjų pusių, galimybių ir grėsmių analizės metodiką, kaip formuoti strateginius tikslus ir uždavinius, kaip apsispręsti dėl strateginių alternatyvų ir kaip formuoti strategiją.

Strategija, kaip sisteminės kokybinės kaitos, vidinio organizacijos potencialo didinimo, problema yra viena iš svarbiausių modernių organizacijų plėtros problemų. Deja, organizacijų (mūsų atveju ikimokyklinės įstaigos) strategija, sisteminių dėsningumų ir vystymosi principų visuma, galutinai nesuformuluota. Tokia situacija paskatino mus, panaudojant pastarųjų metų tyrimų rezultatus, įstatyminę bei dokumentų bazę, ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodiką, kurti ikimokyklinės įstaigos strateginio valdymo modelį. Todėl, kad greitėjant pokyčiams, ikimokyklinės įstaigos vadyba turi tapti objektu, kuriam keliami specifiniai tikslai, parenkamos ir kuriamos adekvačios priemonės jiems pasiekti, projektuojamos strategijos bei mechanizmai, kryptingai veikiantys ne tik organizacijos funkcionavimo tęstinumą, bet ir jos valdymo pokyčius tiksline linkme.

Galima teigti, kad tyrimo problema yra sudėtinga ir jos sprendimas iššauktas išaugusio visuomenės poreikio, sąmoningumo lygio.

Rengiant ikimokyklinės ugdymo mokyklos strategiją, teoriją papildysiu konkrečiu modeliu, kuris bus suderintas su ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika.

Nagrinėjama problema savo mastu susijusi su visų ikimokyklinių ugdymo mokyklų interesais mieste ir respublikoje.

Čia apibūdintą praktinę ir teorinę problematiką galima apibendrinti tokiu **probleminiu klausimu:**

Kaip suformuoti ir pagrįsti lopšelio-darželio strategiją, atitinkančią realią įstaigos situaciją, norminius dokumentus, turimą lopšelio-darželio dokumentaciją ir suderintą su metine veiklos programa bei kitais planavimo dokumentais?

Tyrimo aktualumas

Šiuo metu mūsų visuomenėje vyksta įvairūs pokyčiai. Jie neaplenkia ir švietimo, apima įvairius švietimo lygius, jų ryšius ir įgalina jį funkcionuoti kaip vientisą socialinę sistemą ir bendruomenės socialinės gyvensenos institutą. Šių naujų kokybinių pokyčių erdvėje formuojasi ir naujasis vaikų darželio kaip suaugusiųjų ir vaikų nuolatinės socialinės sąveikos, jų ugdymo(-si) institucijos įvaizdis (Tomlinson, 2002). Todėl ikimokyklinė įstaiga turėtų gebėti valdyti kaitą, tobulinant vaiko gyvenimo sąlygas, galimybes, sutelkiant dėmesį į kokybišką ugdymo valdymą.

Vis gilėjanti valstybės, bendruomenės krizė, bendravalstybinės švietimo politikos neapibrėžtumas, apsprendžia bendrą švietimo įstaigų padėties nestabilumą (Shultz, 1998; Burkhardt, 1993). Todėl labai svarbu turimais ištekliais gerinti ikimokyklinių įstaigų darbą, ugdymosi kokybę – kaip esamomis sąlygomis užtikrinti tinkamą ikimokyklinių įstaigų vadovavimą, pagrįstą visapusiška esamos padėties analize ir taupiai – racionalių lėšų bei pedagoginio potencialo panaudojimu. **Dabartiniu metu ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo problema yra gana sudėtinga tiek teorine, tiek praktine prasme** (Arbatauskas, 1990; Targamadžė, 2001 ir kt.). Ji turi būti sprendžiama per prielaidų sistemą, kurios savo esme yra hipotetinės, turinčios paradigmą, refleksinę kryptį su šiuolaikinės švietimo vadybos ir ugdymo praktikos reiškiniais.

Valstybės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatuose teigiama, kad būtina sukurti veiksmingą ir darnią, atsakingu valdymu, tikslingu finansavimu ir racionalių išteklių panaudojimu pagrįstą švietimo sistemą, stiprinti atsakomybę už švietimo kokybę, visuose švietimo lygmenyse įdiegti šiuolaikinę įsivertinimo ir vertinimo kultūrą. Įvardyta, kad per 2003-2005 m. pereinama prie nuoseklios strateginio planavimo praktikos tiek nacionaliniu, tiek regioniniu, tiek vietos, tiek mokyklos lygmeniu.

Kaip dera valstybinė švietimo strategija su kitais aktualiais dokumentais? Valstybės ilgalaikės raidos strategijoje (2002) įvardytas siekis – užtikrinti švietimo sistemos kokybę integruojantis į bendrąją Europos šalių švietimo erdvę (organizuoti institucijų išorinį vertinimą, plėtoti stebėsenos (monitoringo), audito, diagnostinių testų, tyrimų ir strateginio planavimo sistemą, apibrėžti, išplėtoti ir

įtvirtinti mokyklų bendruomenių savarankiškumą ir atsakomybę). Vienas iš Europos Sąjungos švietimo tikslų – gerinti Europos Sąjungos švietimo ir mokymo sistemų kokybę, didinti efektyvumą, kuriant suderinamas kokybės užtikrinimo sistemas bei kartu pripažįstant jų įvairovę (Ališauskas, 2003). Europos sąjungoje strateginiam planavimui ir planavimo procesui skiriamas didelis dėmesys.

Lietuvoje ir Europos Sąjungoje akcentuojamos tos pačios vertybės: kokybė, efektyvumas, prieinamumas ir švietimo sistemų jungtys.

Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatyme (2003) apie vidaus audita, įsivertinimą bei atsakomybę už švietimo kokybę, strateginių planų kūrimo ir tvirtinimo procedūras kalbama 49-ajame, 54-ajame, 56-ajame, 61-ajame, 62-ajame, 66-ajame straipsniuose.

Lietuvos Vyriausybė 2005 m. patvirtino naują šalies prioritetą „stiprinti šalies intelektualinį potencialą, siekiant švietimo ir mokslo kokybės ir veiksmingumo“.

Šiaulių miesto savivaldybės taryba 2005 m. gruodžio 22 d. patvirtino Šiaulių miesto plėtros prioritetus 2007-2016 metams, kuriuose pažymimas švietimo ir mokslo paslaugų kokybės gerinimas bei mokymosi visą gyvenimą skatinimas.

Švietimo kokybė, įsivertinimas bei atsakomybė yra svarbi grandis ilgoje juridinių aktų grandinėje. Tačiau jie nusako tik mokslinių paieškų kryptį, perspektyvas, bet nedetalizuoja konkrečios problematikos. Apibrėžiamos problemos mokslinis sprendimas yra būtinas, nes ikimokyklinėse ugdymo mokyklose nuo 2005 m. įsigaliojo vidinis auditas, kuris glaudžiai siejasi su strateginiu planavimu. Apie strateginį planavimą teorijos yra, tačiau trūksta metodinių rekomendacijų. Tyrimas prisidės prie strategijos planavimo spragos užpildymo, kurią šiuo metu jaučia ikimokyklinės ugdymo mokyklos. Tai ir rodo praktinį aktualumą.

Tyrimo objektas

Ikimokyklinio ugdymo mokyklos veikla.

Tyrimo dalykas

Ikimokyklinio ugdymo mokyklos išoriniai, vidiniai veiksniai, SSGG, strategija.

Tyrimo tikslas

Suformuoti ir pagrįsti ikimokyklinio ugdymo mokyklos veiklos strategiją.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikti ikimokyklinio ugdymo mokyklos išorinių veiksnių analizę.
2. Remiantis ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika, tyrimais atlikti lopšelio-darželio „Coliukė“ vidinių veiksnių analizę.
3. Atlikti lopšelio-darželio „Coliukė“ SSGG analizę.

4. Suformuoti ir pagrįsti pagrindinius lopšelio-darželio „Coliukė“ strateginius tikslus, uždavinius, priemones.
5. Atskleisti ikimokyklinio ugdymo mokyklos metinės veiklos programos ryšį su strateginiu planu.

Tyrimo hipotezė

Lopšelis-darželis „Coliukė“ siekia šių strateginių tikslų:

Bendrasis strateginis tikslas – tapti nuolat besimokančia, modernia ikimokykline ugdymo mokykla.

1 strateginis tikslas. Visų vaiko galių puoselėjimas, užtikrinant asmenybės brandą ir socializacijos sėkmę.

2 strateginis tikslas. Teikti paramą ir pagalbą vaikui ir šeimai.

3 strateginis tikslas. Tobulinti darželio kaip besimokančios organizacijos sistemą. Plėtoti metodinę ir materialinę darželio bazę.

Tyrimo bazė

Metodologija

Formuojant lopšelio-darželio „Coliukė“ strategiją, remtasi R.Jucevičiaus ir kt. (2003) „Mokyklos strategija“, ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika (2005), Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtinta strateginio planavimo metodika (2002). Tyrimas grindžiamas 2 teoriniais šaltiniais:

- R. Jucevičius, P. Jucevičienė, B. Janiūnaitė, G. Cibulskas (2003) „Mokyklos strategija. Strateginio vystymo vadovas“.
- R. Jucevičius (1998) „Strateginis organizacijų vystymas: monografija“.

Metodika

Darbe taikyti šie tyrimo metodai: dokumentų analizė, ekspertų metodas, anketinių apklausų metodas, teorinių šaltinių analizė.

Remtasi Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerijos (ŠMM), Švietimo Informacinių Technologijų centro (ITC), Lietuvos Respublikos Statistikos departamento (SD), Šiaulių švietimo skyriaus bei Šiaulių lopšelio-darželio „Coliukė“ sukauptomis duomenų bazėmis, atliktais tyrimais.

Antriniai statistiniai duomenys sudaryti taikant dokumentų bei teorinių šaltinių analizės metodus. Tyrimo duomenys apdoroti naudojant SPSS (Statistical Package for Social Sciences) ir Excel programines įrangas.

Strategija

I semestras – įvado rengimas ir empirinių duomenų rinkimas pagal strateginio planavimo metodiką;

II semestras – empirinių duomenų rinkimas ir analizė pagal vidaus audito metodiką;

III semestras – empirinių duomenų antrinė analizė ir teorinių šaltinių analizė;

IV semestras – tyrimo rezultatų apibendrinimas, išvadų ir siūlymų parengimas, magistro darbo maketavimas, redagavimas.

Rezultatų naujumas

Tyrimo lopšelyje-darželyje „Coliukė“ metu gauti šie pagrindiniai nauji rezultatai: atlikta išorinių veiksnių analizė, remiantis vidaus audito metodika, tyrimais atlikta vidinių veiksnių ir SSGG analizė, apibendrinti ir pagrįsti lopšelio-darželio „Coliukė“ strateginiai tikslai, uždaviniai ir priemonės.

Teorinis reikšmingumas

Suformuota ir pagrįsta ikimokyklinio ugdymo mokyklos strategija, kuri sukonkretino teorinius konceptualius teiginius, strateginio valdymo koncepciją. Sukurtas realus, konkretus turinys, papildantis teorinius teiginius.

Praktinis rezultatų reikšmingumas

Atliktų tyrimų pagrindu yra suformuota ir pagrįsta lopšelio-darželio „Coliukė“ strategija, kuri turi pagrindinę praktinę veiklą šiais aspektais:

1. Įgalina įstaigos vadovybę pagrįstai numatyti ateitį daugeliui metų į priekį.
2. Suteikia pasitikėjimo savo jėgomis ir padidina veiklos saugumą įstaigos personalui.
3. Sukonkretinta strateginio planavimo metodika ir vidaus audito metodika, suformuoti lopšelio-darželio „Coliukė“ veiklos efektyvinimo kriterijai, pagrindiniai pagalbinių rodiklių, lygių nustatymo kriterijai.

Gauti tyrimo rezultatai svarbūs ikimokyklinio ugdymo mokyklos strategijos vystymui, tolimesnių persepektyvų įgyvendinimui. Gauti rezultatai pagilins, papildys pažinimą strategijos sferoje. Nauja informacija užpildys mokslo spragą, kuri buvo formuojama kuriant strategiją ikimokyklinio ugdymo mokyklose. Pirmą kartą apibendrinta, mažiau išanalizuota problema pateikta naujam kontingentui – ikimokyklinio ugdymo mokykloms.

1 dalis. STRATEGINIO VALDYMO TEORINIAI KONTEKSTAI

1.1. Strateginio valdymo mokslo ir jo raidos teorinės prielaidos

Mokslo apie strateginį valdymą pradininkais laikytini šie autoriai ir jų fundamentalūs darbai: A. D. Chandler „Strategija ir struktūra“ (1962), H. J. Ansoff „Korporacijos strategija“ (1965), K. Andrews, E. Learned, R. Christensen, W.Guth „Verslo politika: tekstas ir atvejai“ (1965).

A. D. Chandler (1962) strategiją supranta kaip organizacijos ilgalaikių tikslų ir uždavinių numatymą, veiksmų ir reikiamų resursų pasirinkimą šių tikslų įvykdymui.

Harvordo universiteto mokslininkų K. Andrews, E.Learned, R. Christensen, W.Guth savo knygoje „Verslo politika: tekstas ir atvejai“ (1965) požiūriu, nuolat besikeičianti aplinka sukuria nuolatos atsirandančias naujas galimybes ir sukelia grėsmes, kurias organizacija, įvertindama savo stipriąsias ir silpnąsias savybes, gali panaudoti arba, atvirkščiai, jų išvengti. Organizacijų silpnųjų ir stipriųjų savybių visumos analizė leidžia nustatyti organizacijos pranašumo šaltinius, o išorinių galimybių ir grėsmių analizė – galimus veiklos sėkmės veiksnius. Į strategiją žiūrima kaip į tikslų, uždavinių ir planų visumą, taip suderintą tarpusavyje, kad ji parodo, kokią veiklą organizacija vykdo arba turėtų vykdyti ir kokia yra arba turi būti ji pati.

Pasak H. J. Ansoff, strategija apima penkis pasirinkimo komponentus: 1) produktą ir rinką; 2) augimo vektorių (kuria linkme - naujų ar esamų produktų ir rinkų plėtros kryptimi augame); 3) konkurencinį pranašumą; 4) viduje sukurtų sugebėjimų visumos strategiją; 5) sprendimų priėmimą. Labiausiai akcentuojamas strategijos kūrimo procesas, kuris, jo nuomone, skiriasi nuo ilgalaikio planavimo logikos.

Esminės organizacijos veiklos strategijos kūrimo prielaidos yra dvi:

1. nepasitenkinimas esama padėtimi arba perspektyva;
2. veiklos sąlygų neapibrėžtumas.

Pirmosios prielaidos esmę gerai nusako P.F.Drucker (1974) suformuluoti klausimai, kuriuos, jo nuomone, nuolat turėtų sau kelti organizacijų vadovai:

1. Kokia dabartinė organizacijos padėtis?
2. Kokios veiklos perspektyvos (po 2-3 metų), jei nebus atlikta esminių pakeitimų?
3. Jei netenkina, tai kokių veiksmų reikia imtis, norint pakeisti šią tendenciją?

Loginis šių klausimų aspektas yra nepasitenkinimas esama padėtimi bei galimi esminiai pasikeitimai. Jei esama padėtis tenkina, neracionalu ieškoti naujų, rizikingų veiklos būdų, tinka esama veiklos sistema – strategija. Jei reikalinga neesminė veiklos korekcija, tai taip pat nėra strateginio

valdymo. Šiuo atveju visai tinka ilgalaikio perspektyvinio planavimo logika. Svarbiausias ilgalaikio ir strateginio planavimo skirtumas yra būtent nepatenkinami veiklos ekstrapoliacijos rezultatai ir ateities neapibrėžtumas, sąlygų kitimo dinamika.

Lietuvoje strateginio valdymo tyrimus pradėjo R. Jucevičius (1998), A. Vasiliauskas (2002) Analizuojant A. Vasiliausko (2002) išsakytą požiūrį į strateginį valdymą, paaiškėja, kad „tai nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau naudojama turimą išteklių potencialą”.

Strateginį valdymą R. Jucevičius ir kt. (2003) apibūdina, kaip vadybinę veiklą, kuria yra numatomos organizacijos veiklos kryptys ir tikslai, atspindintys jos veiklos aplinkoje vykstančius procesus, sukuriama organizacijos strateginiai ištekliai ir numatomi apsirūpinimo jais būdai, parengiama ir realizuojama strategija, geriausiai įvertinanti veiklos aplinkybes bei šiuos išteklius.

R. Jucevičius ir kt. (2003) teigia, kad švietimo sistemos ir švietimo institucijų strateginio valdymo tyrimai identifikuojami švietimo vadybos šakoje. Mokyklos strateginio valdymo darbai – tai verslo strateginių principų pritaikymas ir kad juos kai kada reikia netgi žymiai transformuoti pritaikant švietimo institucijų praktikai. Lietuvoje mokyklų strateginis valdymas praktikos semiasi iš Vakarų šalių autorių. Paminėtini šie Vakarų šalių autorių darbai: B. Davies ir L. Ellison „Mokyklos strateginė kryptis ir vystymas“ (2001); B. Fidler „Strateginis valdymas mokyklos vystymui“ (2002); kolektyvinis žymiausių Vakarų švietimo mokslininkų darbas „Strateginė lyderystė ir švietimo tobulinimas“ (2003), kurio moksliniai leidėjai yra M. Predy, R. Glatter ir Ch. Wise, o tarp autorių D. Hargreaves, M. Fullan.

Lietuvoje švietimo strateginio valdymo temos yra nagrinėtos: N. Večkienės, P. Jucevičienės, R. Jucevičiaus, V. Targamadzės, L. Šermukšnytės, I. Mačerinskienės bendrame darbe „Švietimo vadybos įvadas“ (1996), taip pat R. Želvio (1999), E. Katiliūtės (2001) darbuose.

1.2. Strategijos koncepcija ir pagrindinės mokyklos

H. J. Ansoff (1965), strateginio planavimo koncepcijos pagrindinė idėja ta, kad organizacija, norint veikti sėkmingai, turi būti adaptyvi besikeičiančiomis veiklos sąlygomis. Autorius parodo procesų, vykstančių organizacijos aplinkoje, ir pačios organizacijos kultūros potencialo tarpusavio ryšį ir svarbą, mokėjimą veikti dinamiškai kintančioje aplinkoje. H. Mintzberg (1990) H. J. Ansoff modelį vadina „Planavimo mokykla“. E.E.Chaffee (1985) H. J. Ansoff modelį vadina adaptyviu modeliu, kadangi jame akcentuojamas geriausių būdų, kaip susieti organizacijos aplinką su turimais resursais, suradimas.

K. R. Andrews (1965, 1969), strateginio formavimo koncepciją supranta kaip sistemą sprendimų, nusakančių jos tikslus ir uždavinius, pasiekimo būdus. Strategiją akcentuoja kaip visumą, procesą, neatsiejamą nuo organizacijos struktūros, elgsenos, kultūros. Atskiria du procesus: strategijos formavimą ir strategijos įdiegimą. Strategijos formavimo procesas apima galimybių ir grėsmių identifikavimą, rizikos įvertinimą, jų suderinimą su turimais ištekliais. Strategijos formavimo procese K. R. Andrews išskiria keturis pagrindius veiksnius, darančius įtaką strategijos pasirinkimui: 1) aplinkos sąlygojamas galimybes; 2) organizacijos resursus; 3) vadovų vertybines orientacijas; 4) socialinę organizacijos atsakomybę. Šių veiksnių sąlygoti suformuluojami organizacijos tikslai, strategija ir politika. H Mintzberg (1990) K. R. Andrews modelį vadina „Projektavimo mokykla“. E. E. Chaffee (1985) K. R. Andrews modelį vadina linijiniu, kadangi jame daugiau akcentuojamas tikslų formulavimo procesas.

C. W. Hofer ir D. Schendel (1978), strategijos formavimo koncepciją supranta kaip strateginių problemų sprendimo procesą. Jie laikosi daugiau strateginio planavimo logikos, kuri grindžiama išsamia analize ir reakcija į aplinkoje vykstančius procesus. Pagal šių autorių modelį, strategijos realizavimo procesas atsiejamas nuo strategijos formavimo proceso dėl gana skirtingo šių procesų pobūdžio. Anot autorių, toks šių procesų išskyrimas leidžia strategiją formuluojant revizuoti ir atmesti nerealius ar kitais aspektais nevertingus tikslus, ką esant vientisam procesui sunku padaryti.

Pasak A. D. Chandler (1962), strategija apima tris pagrindinius elementus: tikslus, visų pirma ilgalaikius; organizacijos veiklos kryptį; reikiamus tikslo pasiekimo resursus.

Dar kiti autoriai (Grant, 1995; Mintzberg, James, Quinn, 1988) strategiją apibūdina pagal jos paskirtį. Strategija – tai supratimas ir veikla, kokius išteklius ir kaip taikyti, norint pasinaudoti galimybėmis ir iki minimumo sumažinti grėsmes, kylančias ar galinčias kilti norimo rezultato siekio kelyje. Strategija reiškia, kaip būti tinkamoje vietoje, tinkamu laiku, turint tinkamus išteklius, kad būtų galima pasinaudoti tuo metu esančiomis galimybėmis.

R. Jucevičius ir kt. (2003) siūlo Lietuvos švietimo institucijų vadovams tokį apibendrintą strategijos apibrėžimą: **strategija** – tai pagrindinio veiklos tikslo nustatymas bei jo siekiui reikalingų išteklių ir veiklos būdų sistemos parinkimas taip, kad būtų galima maksimaliai pasinaudoti esamomis galimybėmis bei minimizuoti pavojus.

Minėtuose strategijos apibūdinimuose akcentuojami keturi bendri pagrindiniai elementai: 1) aplinka su jos teigiamais ir neigiamais aspektais; 2) pagrindiniai veiklos tikslai, kurių aukščiausias lygis yra misijos formuluotė; 3) situacijos analizė; 4) planai, kaip naudoti turimus resursus.

1.3. Strateginio formavimo modelių teorinė analizė

J. M. Bryson (1988) nurodė strateginio planavimo procesinių modelių grupes, taikomas viešajame (švietimo) sektoriuje. **Pirmąją grupę** sudaro modeliai, apimantys strateginio proceso ribas, pabrėžiantys švietimo politiką bei kryptis, būtent: **strateginio planavimo sistemos modelis**. **Antrą** procesinių modelių **grupę** sudaro **strateginių klausimų (problemų) nustatymas, naujovių (inovacijų) struktūros modelis, kūrybinis modelis, įtakos koncepcija, adaptyvumo koncepcija, analitinis modelis**.

Strateginio planavimo sistemos modelis pabrėžia glaudžius nenutrūkstamo proceso funkcijų tarpusavio ryšius, padidina strateginio planavimo sistemos, kaip visumos, suvokimą ir padeda suprasti kiekvieno švietimo sistemos elemento esmę. Idealiu atveju sistemos dalyviai, atliekantys vieną sistemos funkciją, turėtų būti kuo labiau susiję su kitais jos dalyviais. Tai lemia efektyvesnę švietimo institucijos komandos darbą ir geresnius galutinius rezultatus. Strateginis planavimas apibrėžiamas kaip procesas, kuriam vykstant priimti sprendimai įgyvendinami ir kontroliuojami. P. Lorange (2005) teigimu, strateginis planavimas turi atsakyti į keturis pagrindinius klausimus: 1) ko mes siekiame? (misija); 2) kaip tai atliksime? (švietimo veiklos strategijos); 3) kokios mūsų veiksmų ribos? (biudžetas); 4) kaip suprasti, ar nenukrypome nuo kelio? (kontrolė).

Ekspertai sutinka dėl vieno dalyko: nėra vienintelio geriausio strateginio valdymo modelio. Jis turi būti sukurtas atsižvelgiant į konkrečias sąlygas (Koteen, 1991). Siekiant strateginio valdymo proceso unikalumo, svarbu metodiškai paanalizuoti, kas verčia strateginio valdymo procesą veikti ir kokių veiksmų būtina imtis, kad jis būtų naudingas švietimo institucijoms. Galima išskirti šiuos veiksnius, turinčius įtakos švietimo institucijų strateginio valdymo proceso sudarymui:

1. Institucijos dydis ir struktūra. Šis veiksnys būtinas pagrįstiems švietimo institucijos interesų grupių ketinimams ir lūkesčiams tenkinti, nustatant strateginio valdymo taisykles dėl strateginio valdymo etapų, ataskaitų formos ir laiko, strateginio planavimo komandos bei reikiamų išteklių.
2. Aplinkos nepastovumas. Aplinkos nepastovumas lemia švietimo institucijos reakciją į pokyčius. Jei švietimo reformos pokyčiai sudėtingi ir svarbūs, o institucijos strategijos rengimo komanda neturi pakankamai strateginio reagavimo patirties ir kompetencijų, problemoms spręsti reikalingas formalus reagavimas. Šis veiksnys nustato, kokia bus reakcija – lėta ar greita, pasyvi ar agresyvi, staigi ar išankstinė.
3. Ankstesnė planavimo ir programinio biudžeto sudarymo paskirtis (suderinama su švietimo institucijos steigėju).
4. Valdymo stilius.

5. Programos ir socialiniai padariniai. Kuo brangesnė finansinių ir žmogiškųjų išteklių naudojimo požiūriu programa, tuo labiau pateisinami išsamūs analitiniai tyrimai.

Strateginių problemų nustatymo ir naujovių (inovacijų) struktūros modelis. Strateginių problemų koncepcija pirmiausia buvo iškelta tada, kai strateginio planavimo praktikai suprato, kaip nuo SWOT analizės pereiti prie strategijų formavimo. Daugelis institucijų strateginių problemų nustatymą įtraukia į strategijos formavimo veiksmus (Lorange, 2005). Dažnai institucijose visapusiškos strategijų peržiūros vyksta praėjus vieneriems arba keletui metų, o per strategijos įgyvendinimo metus susitelkiama į keleto esminių strateginių problemų nustatymą ir sprendimą remiantis SWOT analize, aplinkos tyrimais ir kitomis eksplikacijomis.

Strategijos problemos turi būti nustatomos remiantis institucijos misija ir suteiktais įgaliojimais, atsižvelgiant į aplinkos ir įvairių interesų grupių analizės rezultatus. Galimi trys problemų nustatymo požiūriai: 1) tiesioginis problemų nustatymo požiūris; 2) tikslų požiūris; 3) sėkmės vizijos požiūris.

Vadovaudamiesi tiesioginiu požiūriu planavimo komandos nariai, įvertinę misiją ir atlikę SWOT analizę, turėtų pabandyti nustatyti strategines problemas, t.y. kokia kyla problema, kokie veiksniai (išorinės ar vidinės aplinkos savybės) ją padaro strateginę, kokie problemos padariniai nesprendžiami. Nustatyti strategines problemas ne visada būtina. Komanda iš karto gali pereiti į strategijos rengimo etapą. Išskiriamos strateginės problemos būna susijusios su dviem klausimais: kaip pasiekti sprendimus priimančių asmenų susitarimą dėl tikslų ir kaip nustatyti tikslų prioritetus.

Kūrybinis modelis. Kūrybiniame modelyje siekiama „atitrūkti“ nuo organizacijos realybės, atpalaiduoti mąstymą, kurti netgi idealizuotą ateities viziją. Kūrybiniame strategijos modelyje pirmiausia kuriama organizacijos ateities vizija, po to atliekama organizacijos veiklos situacijos analizė, bandant ieškoti būdų, kaip priartėti prie vizijos.

Kūrybiniam modeliui būdinga tokia **strategijos rengimo logika**:

1. Kokios organizacijos norime (jos vizija, misija, filosofija)?
2. Svarbiausios tendencijos, reikšmingos mūsų organizacijos veiklai: kokios yra vyraujančios tendencijos? kas lemia šias tendencijas? kaip šios tendencijos įtakos mūsų ir panašias organizacijas?
3. Dabartinės situacijos analizė dabartinė misija; mūsų teikiamų edukacinių ir kitokių paslaugų vartotojai, kas jie? kodėl būtent jis? ar jie keičiasi ir kaip? organizacijos rinkos: kokios, kodėl ir ar tenkina? kaip toli yra esama mūsų organizacijos situacija nuo norimos?
4. Organizacijos stipriųjų, silpnųjų pusių bei galimybių ir grėsmių analizė norimos vizijos aspektu: kokios organizacijos stipriosios pusės norint siekti vizijos? kokios naujos galimybės yra ar bus

rinkoje, veiklos aplinkoje? kokios organizacijos silpnosios pusės trukdys siekti norimo rezultato? kokios grėsmės gali kilti?

5. Kokie strateginiai tikslai?
6. Kokios galimos strateginės alternatyvos?
7. Kokia strategija geriausiai tiks?
8. Kokių reikia išteklių ir kaip jais apsirūpinsime?

Įtakos koncepcijų analizė. Plėtojant ekonominę veiklą, siekiant konkurentiškumo organizacija susiduria su begale veiksmų įtakojančių pasirinktą veiklą. Siekiant sumažinti tą įtaką, reikalingos visų organizacijos narių pastangos: kultūra, sugebėjimas keistis, mokymasis kitaip dirbti, kitaip valdyti, kitaip elgtis. Bet kuri organizacija, kurioje žmonės ir jų grupės dirbdami kartu sutaria gali sukurti svaresnį galutinį rezultatą; jis gali būti dviejų tipų: strateginis ir motyvacinis (Mintzberg, 1983). Strateginis rezultatas – tai, kad atskirų elementų darbas sujungiamas į baigtinį rezultatą – strategiją. Motyvacinis – tai, kad kurdami strategiją atskiri žmonės sukuria bendrą ideologiją, atmosferą, veiklos būdus, tai, kas organizacijoje vadinama veiklos stiliumi kultūra. Tokiose organizacijose kultūra formuojasi pati savaime ir palaikoma visų dirbančiųjų. D.J. Hickson ir kt. (1971), G.R. Salancik ir J.Pfeffer (1977) išskiria 5 jėgos šaltinius, darančius didžiausią įtaką strategijos formavimui ir įgyvendinimui: 1) kiekvieno darbuotojo reikšmingumo pripažinimas; 2) sugebėjimas generuoti finansinius resursus; 3) pagrindiniai padaliniai visuomet yra svarbiausi ir turi prioritetą prieš pagalbinius. Įtaka silpnėja tolstant nuo centrinio bazinio vieneto, skyriaus, grupės; 4) nepakeičiamumo idėja; 5) sugebėjimas veikti ryžtingai, efektyvei ir tesingai visose situacijose.

Adaptivumo koncepcijoje akcentuojama, kad organizacijos elgseną, jos startegiją sąlygoja jos aplinka. Organizacija, siekdama sėkmės, turi būti adekvati šiai aplinkai, tai yra joje adaptuotis. Laikomasi pozicijos, kad ne tik organizacija turi harmoningai derintis su aplinka bet ir visas strategijos kūrimas nagrinėjamas kaip vientisas, nenutrūkstas procesas. Adaptivumo koncepcijos modelyje didelė laisvė ir iniciatyva žemutinėse grandyse, aukščiausio lygio vadovams dalyvaujant kaip partneriams.

Analitinis modelis. Šiame strategijos rengimo modelyje pirmiausia atliekama veiklos situacijos ir turimų išteklių analizė, tik po to formuluojama vizija, misija ir t.t. Akcentuojama tai, ką organizacija sugeba, o ne bandoma numatyti, ką ji turėtų arba galėtų atlikti.

Analitiniam metodui būdinga tokia strategijos rengimo logika:

1. Kur mes esame dabar?: kokia mūsų misija, filosofija? kokie mūsų finansiniai, materialieji ir kitokie ištekliai? kokia mūsų konkurencinė pozicija švietimo rinkoje? kokias veiklas (pvz., edukacinę, kultūrinę, informacinę, socialinę ir pan.) vykdome ir kokius produktus (pvz.,

programas, vadovėlius) bei paslaugas pateikiame? kokioje rinkoje (teritorinėje, paslaugų) veikiame?

2. Ką norime pasiekti?: patikslinta misija; preliminarūs tikslai (jų gali būti ne vienas ir nebūtinai tiksliai suformuluoti, nes labai sunku iš karto suformuluoti, ko galime tikėtis, kokių tikslų siekti); galimos strateginės alternatyvos; tikslas gali būti vienas, o kelių jam pasiekti – daug. Kokie yra šie keliai? Stipriosios ir silpnosios mokyklos pusės.
3. Ar galime tai pasiekti?: kokia yra dabartinė situacija? kokių organizacinių ir kitokių kokybių reikia norimiems tikslams pasiekti? kokia strategija iš visų alternatyvų geriausiai tiks?
4. Kokia tinkamiausia strategija?: kaip tikslai dera su vadovų ir svarbiausių įtakos grupių vertybėmis bei interesais? koks galutinis strateginis tikslas? kokia strategija iš visų alternatyvų geriausiai tiks?
5. Ką reikia daryti nedelsiant?

Strategijos rengimo proceso pradinis etapas gali skirtis, priklausomai nuo to, kokį strategijos rengimo modelį pasirinkime: tai būna arba vizijos, misijos (o kartais – iš pradžių misijos, vėliau - vizijos) kūrimas bei formulavimas, arba veiklos sąlygų analizė ir, ja remiantis, organizacijos vizijos, misijos formulavimas. Pradinio etapo nevienodas traktavimas išreiškia du iš esmės skirtingus požiūrius į strategijos rengimą. Šie požiūriai atspindi du strategijos rengimo modelius: *analitinį* ir *kūrybinį*. Abu šie modeliai yra geri, o tinkamesnis yra tas, kuris geriau tenkina strategijos kūrėjo(-ų) mąstymo logikai, antrepreneriškumui, organizacijos kultūrai.

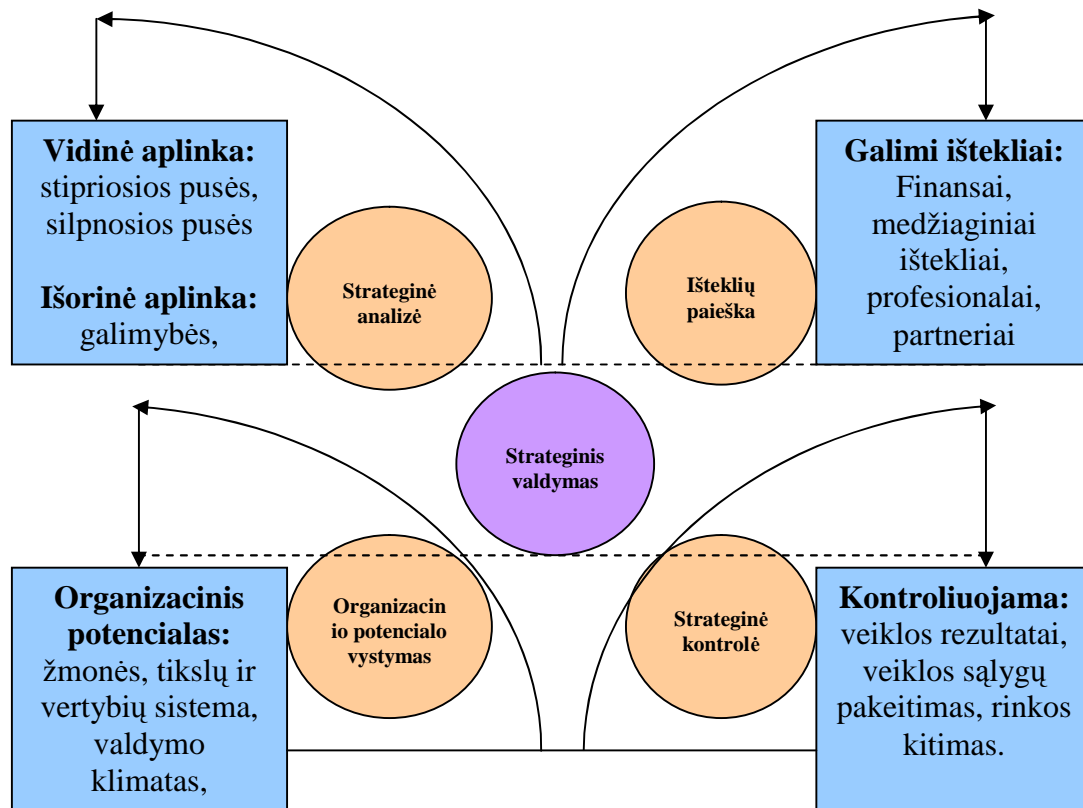
Apibendrinant galime pastebėti, kad Lietuvos švietimo institucijų tyrimai teorinių strateginio planavimo procesinių modelių kontekste rodo, kad ne visos teorinės planavimo galimybės švietimo organizacijose iki galo išnaudotos. Ateityje gerinant švietimo institucijų strateginio valdymo procesą, daugiau dėmesio reikėtų skirti strateginio planavimo sistemos modeliui ne tik integruojant atskiras strateginio valdymo funkcijas, bet strategiškai apimant kuo daugiau paslaugų (programų) ir vartotojų grupių. Pateiktos išvados rodo, kad yra galimybių patobulinti strateginio planavimo švietimo institucijose metodikas strateginiam valdymui suteikiant daugiau laisvumo, kūrybiškumo, visapusiškumo ir naujoviškumo.

2 dalis. IKIMOKYKLINIO UGDYMO MOKYKLOS STRATEGIJOS PROJEKTAVIMAS

2.1. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos strateginio valdymo esmė

Strateginio valdymo elementai

R.Jucevičiaus (1998) pateiktoje strateginio valdymo schemoje (žr. 1 pav.) išryškunami keturi esminiai strateginio valdymo elementai: 1) strateginė analizė; 2) išteklių paieška; 3) organizacinė struktūra; 4) strateginė kontrolė.



1 pav. Strateginio valdymo schema (Jucevičius, 1998)

Pagrindinis strateginio valdymo elementas yra **strateginė analizė**. Per ją organizacija susiejama su savo vidine, taip pat išorine aplinka, čia esančiomis galimybėmis ir grėsmėmis. Vadovaujantis kūrybišku, lanksčiu požiūriu į vadybą, laikoma, kad organizacijos sėkmė daugiausiai priklauso nuo to, ar sugebės ji aptikti atsirandančias galimybes ir jas panaudoti, taip pat – pastebėti kylančias grėsmes ir jų išvengti.

Kad aplinkoje esančios galimybės būtų panaudotos, **reikia išteklių** – finansų, žmonių, veiklos partnerių, įrengimų, informacijos, mokymo priemonių ir kt. Pagrindinis išteklių paieškos uždavinys yra

atsakyti į klausimą – ar gali organizacija (mokykla) sukaupti reikiamų išteklių ir iš kitokių šaltinių, kad sėkmingai realizuotų pasirinktą strategiją.

Kitas taip pat labai svarbus strateginio valdymo elementas yra organizacinio **potencialo vystymas**. Šis elementas apima ne tik organizacijos formalios struktūros vystymą, bet ir žmonių – per jų įgaliojimų ir atsakomybių bei motyvavimo sistemas.

Ketvirtasis strateginio valdymo elementas – **strateginė kontrolė**. Jos paskirtis – teikti informaciją apie strategijos diegimą. Strateginė kontrolė apima ir vidinius, ir išorinius organizacijos aspektus. Mokyklos vidaus kontrolės paskirtis – koreguoti strateginių programų realizavimą, geriau panaudojant vidinius išteklius. Strateginė kontrolė, nukreipta į organizacijos išorę, skirta diegiamai strategijai koreguoti pagal pakitusias sąlygas, taip pat vertinti šios strategijos ir aplinkos realijų atitikimą.

Strateginio valdymo proceso struktūra

Įvairūs mokslininkai išreiškia šiek tiek skirtingus požiūrius į strateginio valdymo proceso struktūrą, tačiau praktiškai jie visi akcentuoja penkis pagrindinius strateginio valdymo proceso etapus: veiklos sąlygų analizė; organizacijos misijos ir tikslų formulavimas; strategijos formavimas; strategijos realizavimas; strateginė kontrolė.

Centrinė strateginio valdymo proceso problema ir ašis yra efektyvios veiklos strategijos *parengimas ir realizavimas*. Abu šie etapai vienodai svarbūs.

R. Jucevičius (1998) monografijoje pateikia integruotą strateginio valdymo proceso modelį. Pagrindinis akcentas tas, kad organizacijos elgseną, jos strategiją sąlygoja jos aplinka, ir organizacija, siekdama sėkmės, turi būti adekvati šiai aplinkai, tai yra joje adaptuotis.

Mokyklos strateginio valdymo proceso atspirties taškas – bendroji mokyklos misija, kurią mokyklai užduoda jos, kaip švietimo institucijos, esmė. Mokyklai ši misija (paskirtis) tai – nacionalinio masto įpareigojimas. Jie atsispindi švietimo įstatyme, mokyklos nuostatuose. Todėl išorinės ir vidinės aplinkų analizė atliekama, turint mintyje ikimokyklinio ugdymo mokyklos paskirtį. Tačiau tai nereiškia, jog tam tikrose ribose misija negali būti koreguojama. Būtent taip dažniausiai ir daroma, atlikus mokyklos išorinės ir vidinės aplinkų analizę.

Suformulavus misiją, yra formuluojama vizija. Be abejo, šis formulavimas priklauso ne tik nuo išorinės ir vidinės aplinkų analizės, bet ir nuo mokyklos vadovų vertybinių orientacijų, kitų interesų grupių požiūrių, interesų. Turint misiją ir viziją, formuluojami strateginiai tikslai. Po to svarstomos strateginės alternatyvos ir nusprendžiama, kurią pasirinkti. Tada formuluojama strategija (mokyklos vystymo strategija ar mokyklos veiklos strategija, mokyklos organizacinio vystymo strategija ar funkcinių veiklų strategijos).

Tada, kai jau turime strategiją, rengiame strateginį planą. Pagal parengtą planą strategiją realizuojame. Gali būti, jog strategijos realizavimo procese prireikia naujų strateginių alternatyvų ir strategijos bei strateginio plano koregavimo.

Strateginio valdymo procesas sudarytas iš dviejų svarbiausių etapų: strategijos rengimo ir realizavimo. Šių etapų jungiamoji grandis – strateginio plano sukūrimas.

2.2. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos strateginio rengimo procesas

Mokyklos vizijos, misijos, filosofijos svarba ir reikalavimai

Organizacijos vizija, filosofija ir ypač misija yra neatsiejamos organizacijos strategijos dalys.

Vizija, kaip visuminis organizacijos įvaizdis

Vizija – sąmoningai apbendrintas supratimas ir suvokimas apie tai, kokia organizacija bus, kodėl, kur ir kaip ji veiks ateityje (Jucevičius ir kt., 2003). Vizijos efektyvumui svarbu jos komunikavimas organizacijoje – ji turi tapti asmeniškai reikšminga ir motyvuojančia, nukreipiančia veiklą tam tikra linkme. Todėl labai svarbu personalinio kontakto esmė – pavyzdys, įsitikinimas, nuoseklumas, aiškumas. Jei ne visa organizacija, tai bent didelę jėgą turinti organizacijos dalis, turi laikyti ją įgyvendinamą. Vizijos kūrimas remiasi organizacijos padėties, išteklių ir išorinės aplinkos analize.

Vizijos kūrimo kriterijai: perspektyvumas, platumas, konsensusas, nuoseklumas ir aiškumas, unikalumas, veiksmingumas.

Kokie mokyklos veiklos komponentai gali atsispindėti vizijoje?

- švietimo paslaugų vartotojai (visų pirma – vaikai ir jų tėvai) – kas jie? kodėl?
- suteikiamos paslaugos – kokios? kokios galimos alternatyvos?
- rinka – kur veikiame, kokio dydžio mūsų rinka, kokia perspektyva?
- metodai – koku būdu bus teikiamos palaugos?
- augimo ir vystymosi perspektyva – kokios galimybės ir tendencijos?
- filosofija – kokie veiklos principai ir vertybės? Ir t.t

Viziją apsprendžia: kultūriniai organizacijos imperatyvai, organizacijos stipriosios ir silpnosios pusės, grėsmės ir galimybės.

Vizijos bruožai:

- kryptis ir apimtis. Kryptis - kur turi būti nukreipti visi pakitimai ir ant kiek jie yra gilūs.
- prioritetai - kas yra svarbiausia įgyvendinant viziją;
- reikalavimai – kas reikalinga sėkmingam vizijos įgyvendinimui;
- pasekmės – kur mes atsidursime realizavę viziją, kas atsitiks jei nepasiseks.

Misija, kaip visos veiklos loginis pagrindas. Misija atspindi organizacijos egzistavimo prasmę, t.y. ja siekiama atsakyti į klausimus: „kas mes esame, ką darome ir ką darysime ateityje?“ Šios problemos esmę atskleidė P. F. Drucker (1974), parodydamas, kad visos veiklos prasmė ir tikslas yra vartotojų sukūrimas. Jis teigia, kad bet kokia organizacijos veikla apibrėžiama vartotojo norais ir lūkesčiais, kuriuo tas produktas tenkina. Vartotoją domina tik tai, ką tas produktas ar paslauga gali jam duoti. Vartotoją domina produkto ar paslaugos vertė. D. F. Abell (1980) mano, kad misija apibrėžiama trimis kintamaisiais: 1) vartotojo poreikiai (ką tenkinti?); 2) vartotojo grupė (kas bus tenkinama?); 3) technologijos (kaip bus tenkinama?).

Misijos formuluotės paskirtis - pateikti glaustą informaciją apie tai, kokia yra organizacijos paskirtis ir kokį veiklos rezultatą ji siekia gauti. Egzistuoja skirtingi požiūriai dėl misijos formuluotės formos, turinio, ilgio ir t.t. Vieni rekomenduoja, kad misijos formuluotė būtų trumpa ir glausta, kiti, atvirkščiai, propaguoja gana ilgas ir išsamias formuluotes. Svarbiausia, kad mokyklos misijos formuluotė išreikštų jos veiklos galutinį rezultatą (sieki) ir būtų unikali (Jucevičius ir kt., 2003). Mokyklos pagrindinė misija yra apibrėžiama vyriausybiniais dokumentais, tačiau, nepaisant to kiekviena mokykla gali turėti jo unikalumą parodančią misiją, tačiau visa tai turi būti įstatymais apibrėžtose ribose. Nėra jokių apibrėžtų reikalavimų, kurie elementai turi atspindėti misijos formuluotėje. Atsižvelgiant į kai kurių mokslininkų (Abell, 1980; McGinnis, 1981) nuomones, būtų galima išskirti keletą pagrindinių misijos formuluotės reikalavimų:

Kokie elementai gali atspindėti mokyklos misijos formuluotėje?

- švietimo paslaugų vartotojai. Kas mokyklos klientai? Kokių klientų laukiama ateityje? Kokius klientų poreikius siekia tenkinti organizacija?
- veiklos pobūdis. Kokias paslaugas teikia mokykla? Kokios paslaugos bus teikiamos ateityje? Kokią naudą švietimo paslaugų vartotojams duos teikiamos paslaugos?
- konkurencinis pranašumas. Kuriose veiklos srityse organizacija stengsis įgyti pranašumą prieš savo konkurentus? Kokie aspektai ją išskiria iš jos konkurentų?
- pagrindinės etinės vertybės. Šiuo požiūriu misijoje atspindima mokyklos atsakomybė, pavyzdžiui, dėl gamtos apsaugos, tautinio paveldo išsaugojimo ir kt.

Į ką reikėtų atsižvelgti vertinant mokyklos misijos formuluotę?

- formuluotė turi būti visų suprantama ir aiški, ji turi būti parašyta suprantama kalba;
- formuluotė turi būti įtaigi ir suprantama mobilizuojanti, kad mokyklos bendruomenės nariams ji būtų asmeniškai vertinga, verta didelių pastangų ją paversti realybe;
- formuluotė turi išryškinti organizacijos išskirtinumą;

- formuluotės teiginiai turi būti realistiški ir įgyvendinami, kitaip jie nebus motyvuojantys;
- formuluotė turi būti pakankamai lanksti, kad nesuformuluotų tam tikro „rėmo“.

Dažniausiai misija išdėstoma raštu ir pateikiama kaip svarbiausias ilgalaikis įmonės tikslas.

Filosofija – tai organizacijos elgesio standartas, dalykinis credo. Ji nusako pagrindines vertybes, lūkesčius ir principus, kuriais veikia organizacija, siekdama savo tikslų ir vykdydama savo veiklą. Daugelis mokslininkų (Mintzberg, 1995; Drucker, 1994; Bartlett ir Ghoshal, 1989) laikosi pozicijos, kad ne finansiniai, o žmonių potencialo resursai, jų žinios ir patirtis lemia korporacijos sėkmę. Jie akcentavo efektyvius valdymo procesus, susietus su darbuotojų sugebėjimų, kompetencijos ir mąstymo platumo formavimu. Minėti autoriai teigia, kad strategijos turi reikšmę ir yra efektyvios tik tada, kai jos yra aiškiai suvokiamos, maža to, emociškai priimamos organizacijos žmonių, susiejamos su aukštesnėmis vertybėmis.

Mokykloje filosofijos paskirtis – mokyklos bendruomenei suteikti veiklos vertybinį pagrindą, prasmę (Jucevičius ir kt., 2003). Organizacija, kurioje žmonės dirba praleisdami didžiąją aktyvaus savo laiko dalį, pamažu jiems tampa pagrindine savęs realizavimo ir išraiškos vieta. Darbuotojai, ypač intelektualūs, nebenori „dirbti organizacijai“, bet nori jai „priklausyti“, būti jos nariais, identifikuoti save su šia organizacija. Mokykla – ypatinga organizacija, nes jos veiklos esmė – ugdymas. Todėl mokyklos filosofija turi būti grįsta pasišventimu šiai prieigai, edukacinių vertybių pabrėžimu, pedagogų vaidmens sureikšminimu, tačiau tuo pačiu ir mokinio išvedimo į svarankiško mokymosi kelią supratimu ir pedagogo unikalios indėlio pabrėžimu. Pagarba mokymui ir mokymuisi, saviugdai ir ugdymui, mokytojo ir mokinio asmenybėms, mokyklos edukacinio klimato ir ugdymo bei mokymosi drausmės vertės supratimas. Svarbiausia filosofijos esmė ir galutinis tikslas yra pasiekti, kad individas – mokyklos bendruomenės narys save identifikuotų su organizacija. Jį pasiekti palengvina susiformavusi stipri ir pakankamai savita organizacijos kultūra. Susiformavusią savitą kultūrą turinčioje organizacijoje lengviau pasiekti racionalaus iniciatyvos ir novatoriškumo lygio, nes kiekvienas, priimantis jos misiją kaip savo asmeninę, įgyja moralinius įgaliojimus savarankiškai veikti. Bet šiuo atveju reikalinga kontrolė. Tokioje organizacijoje kontrolė yra dar griežtesnė, nes kontroliuojama ne žmonių elgsena, bet tokios elgsenos motyvai, vertybinis pagrindas. Visa tai vyksta ne per formalias kontrolės sistemas, bet savikontrolės pagrindu.

Įvairūs autoriai, nagrinėjantys organizacijų filosofijos, kultūros, strateginio valdymo problemas (Drucker, 1974, 1993; Mintzberg, 1995) išvardija daugelį sąlygų, lemiančių naujos filosofijos sukūrimo ir įdiegimo sėkmę. Tačiau sėkmingai filosofijai sukurti reikia mažiausiai trijų svarbių sąlygų:

Visų pirma – tai individo asmeninio reikšmingumo pripažinimas. Jis turi būti natūralus ir tikras, nes žmonės labai greitai pajunta apsimitimą ir bandymą jais manipuluoti.

Antra būtina sąlyga – darbuotojų kompetencijos ugdymas. Kuo labiau išsilavinęs žmogus, tuo labiau jam reikia aukštesniųjų veiklos motyvų ir savęs įprasminimo. Aukštesniųjų idealų siekis reikalauja sugebėjimų integruoti įvairias žinias, netradiciškai mąstyti. Darbuotojai, tobuliau atlikdami savo asmeninio gyvenimo vaidmenis, šią patirtį, žinias, gebėjimus sėkmingai perkelia į savo darbo kompetencijas. Darbuotojo tobulėjimas visur ir visada yra naudingas organizacijai.

Trečia sąlyga – darbuotojų asmeninės iniciatyvos skatinimas. Gerai suformuluota vizija ir filosofija yra siekiamas, bet dažniausiai iki galo nepasiekiamas būvis: visada yra tobulėjimo galimybių. Nuolatiniai iššokimai ir kūryba visada yra tokio tobulėjimo pagrindas.

2.3. Išorinės aplinkos (PEST) analizė

Bet kokios organizacijos, taip pat ir mokyklos išorinė aplinka laikytina visuma veiksnių, esančių už jos ribų ir galinčių vienokiu ar kitokiu būdu daryti įtaką jos veiklai, siekiant savų tikslų (Certo, 1989). Atliekant mokyklos išorinės aplinkos analizę, tikslinga išskirti du jos situacijos lygius: bendrąją ir strateginę. Bendroji mokyklos situacija ją supančioje išorinėje aplinkoje įvertinama pasitelkus įprastinius mokyklos veiklos vertinimo kriterijus. Jie parodo mokyklos būklę konkrečiu momentu. Atliekant strateginės situacijos analizę, visų pirma išskiriami svarbiausi aplinkos veiksniai, lemiantys mokyklos veiklą ir jos rezultatus. Mokyklos esama padėtis duotu momentu gali būti visai gera, tačiau tuo pat metu jos strateginė situacija gali būti ir itin prasta.

Atliekant išsamią mokyklos strateginės situacijos analizę, reikėtų ją daryti dviem pjūviais :

- įvertinti švietimo situaciją – kas vyksta švietimo sferoje pasaulyje, Europoje, nacionaliniu ir lokaliu aspektais;
- įvertinti konkretaus tipo mokyklos situaciją švietimo sistemoje.

Bet kokios organizacijos, taip pat ir mokyklos, išorinę aplinką galima nagrinėti plačiąja ir siaurąja prasme. Plačiąja prasme galima laikyti, kad organizacijos išorinei aplinkai priskiriami visi išoriniai objektai, t. y. visas išorinis pasaulis. Siaurąja prasme išorinę aplinką sudaro tie išoriniai objektai (procesai, institucijos), kurie veikia organizacijos veiklą ir jos rezultatus. Strateginės analizės tikslu išorinė aplinka gali būti suskirstyta į tarptautinę arba globalią, nacionalinę (makro-) ir regioninę/lokalią (mikro-). Dažniausiai minėtos aplinkos yra analizuojamos ir jų poveikis organizacijai (mokyklai) vertinamas taikant PEST analizės metodą. Pagal šį metodą išorinė aplinka analizuojama keturiais aspektais: politiniu, ekonominiu, socialiniu, technologiniu. Metodo pavadinime esanti santrumpa sudaryta iš nurodytų aspektų lietuviškų pavadinimų (atsitiktinai ir anglišku pavadinimu) pirmųjų

raidžių: **Politiniai veiksniai** (Political-legal forces), **Ekonominiai veiksniai** (Economical forces), **Socialiniai veiksniai** (Socio-cultural forces), **Technologiniai veiksniai** (Technological forces).

Politiniai veiksniai. Jie turi būti analizuojami dėl to, kad reikia suprasti valdžios ketinimus visuomenės raidos kontekste ir priemones, kuriomis valdžia rengiasi įgyvendinti savo politiką. Analizė turėtų koncentruotis ties šiais aspektais: kokias programas bando įgyvendinti įvairios partijos, koks valdžios požiūris į atskiras sritis, pavyzdžiui, švietimą, šalies regionus ir pan.

Teisiniai veiksniai. Įstatymų, įvairių norminių aktų analizė leidžia organizacijai nustatyti leistinas veiklos ribas ir taikyti priimtinus metodus, siekiant atstovauti savo interesus.

Ekonominiai veiksniai. Jų analizė leidžia suprasti, kaip formuojami ir paskirstomi ištekliai. Analizuojami tokie rodikliai kaip gyventojų struktūra, nedarbo lygis, darbo jėgos išsilavinimas ir pan.

Socialiniai veiksniai. Šių veiksnių analizė turi apimti šiuos rodiklius: visuomenės demografinę situaciją, žmonių mobilumą ir kt. Socialinių veiksnių analizė svarbi dėl to, kad šie veiksniai įtakoja ir kitas veiksnių grupes (ekonomius, politinius ir t. t.), taip pat ir vidinę organizacijos aplinką.

Technologinių veiksnių analizė leidžia laiku pamatyti tas galimybes (o kartais ir grėsmes), kurias atveria naujos technologijos, metodai ir t. t.

Atskirų veiksnių poveikis skirtingoms organizacijoms nėra vienodas; įtaka priklauso nuo organizacijos dydžio, tipo, teritorinės priklausomybės ir t. t. Todėl organizacijos, taip pat ir mokyklos, turi nuspręsti, kurie iš išorinių veiksnių – politinių, teisinių, ekonominių, socialinių, technologinių – smarkiai įtakoja jos veiklą.

Remiantis PEST analizės metodu, galima atlikti anksčiau minėtų globalios arba tarptautinės, nacionalinės, lokalsios aplinkų analizę bei identifikuoti kylančias grėsmes bei galimybes.

Tarptautinė (globali) aplinka. Tarptautinės arba globalios aplinkos analizė švietimo srityje gali parodyti, kokios jėgos šiuo metu įtakoja pokyčius švietime ir kokios švietimo tendencijos vyrauja.

Nacionalinė aplinka. PESTE metodas naudingas išskiriant nacionalines tendencijas, kurios įtakoja ar įtakos švietimą ateityje.

Lokali aplinka. Švietimą veikia ir įvairūs lokalsios arba regioninės aplinkos veiksniai: lokalsios valdžios iniciatyvos (pvz., įstatyminės), projektų inicijavimas; pramonės ar kaimo pertvarkos projektai; darbo ir nedarbo lygis; statybų skaičiaus didėjimas ar mažėjimas; demografinės tendencijos; transporto infrastruktūra; bendruomenės poreikiai lokalaus lygmens paslaugų prasme ir kt.

Analizės kriterijai pateikiami remiantis R. Jucevičiaus monografijoje „Strateginis organizacijų vystymas“ (1998) išskirtais verslo organizacijos analizės kriterijais, juos modifikuojant mokyklai:

- Kokios yra mokyklos veiklos sąlygos švietimo sistemoje?
- Kokia yra mokyklos konkurencinė aplinka ir kokio stiprumo konkurencinės jėgos?

- Kokie yra konkurentai?
- Kaip visuomenės įtakos (interesų) grupės sąlygoja mokyklos veiklą?

Konkurencinės aplinkos ir konkurentų analizė yra labai reikšminga pasirenkant mokyklos strategiją. Reikia skirti du dalykus – konkurencinę aplinką ir konkurentus. Konkurencinė aplinka apima ir konkurentus, tačiau ne tik juos, bet ir daugelį veiksmų, kurie lemia pačią konkurenciją.

Vienas iš svarbių strateginės analizės elementų – mokyklos įtakos (interesų) grupių analizė, kurios tikslas – gauti dvejopą informaciją: kokios yra ar bus įtakos grupės; ko įtakos grupės nori iš mokyklos; koks šių grupių poveikis mokyklai?

2.4. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos edukacinių ir vadybinių kontekstų išsiskyrimas

Ikimokyklinio ugdymo mokyklos veiklos analizė

Švietimo politikos ir ekonomikos erdvės esminis bruožas - nuolatinė kaita. Tad organizacijos, norėdamos išsilaikyti ir tęsti veiklą, turi būti lanksčios, dinaminės, atviros. Tik staigus reagavimas į aplinkos pokyčius, o dar geriau - tų pokyčių numatymas ir kūrimas - gali užtikrinti įstaigos gyvavimo tęstinumą. Tai ypač aktualu tampa dabartiniu metu, kuomet socialinių paslaugų pasiūla yra pakankamai didelė, o vartotojai (ugdytinių tėvai, visuomenė) kelia vis didesnius reikalavimus tiek paslaugų kokybei, tiek pačiai organizacijai. Tokiu būdu savalaikiai pokyčiai suprantami ne tik kaip pranašumo prieš konkurentus priemonė, bet ir kaip metodas, užtikrinantis organizacijos gyvavimą švietimo rinkos ekonomikos sąlygomis.

Pokyčiai švietimo ekonomikos ir politikos pasaulyje gali būti traktuojami kaip orientacija į galimybių paiešką ir jų panaudojimą. Tai reiškia, kad siekiant patenkinti vartotojo socialinius poreikius nebūtinai reikia kurti kažką radikaliai naujo; galimybių galima rasti ir kasdieninėje organizacijos veikloje. Būtent remiantis tokiu požiūriu ir buvo sumanyta išanalizuoti ikimokyklinio ugdymo mokyklos strateginio valdymo reikšmę, siekiant turimais ištekliais gerinti ikimokyklinių organizacijų darbą, ugdymosi kokybę – kaip esamomis sąlygomis užtikrinti tinkamą ikimokyklinių organizacijų vadovavimą, pagrįstą visapusiška esamos padėties analize ir taupiai – racionalių lėšų bei pedagoginio potencialo panaudojimu (Arbatauskas, 1990; Targamadžė, 2001 ir kt.). Dabartiniu metu ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo problema yra gana sudėtinga tiek teorine, tiek praktine prasme (Tillich, 1978; Reiner, 1985; Mereel, 1987; Senne, 1984). Ji turi būti sprendžiama per prielaidų sistemą, kurios savo esme yra hipotetinės, turinčios paradigmą, refleksišią kryptį su šiuolaikinės švietimo vadybos ir ugdymo praktikos reiškiniais.

Šiandien vykstant globalizacijos procesui socialinių paslaugų teikėjai (švietimo ir mokslo institucijos) Lietuvoje užima vis svarbesnį vaidmenį. Ugdymasis – socialinis procesas. Svarbus tampa

ikimokyklinio ugdymo mokyklos strategijos kūrimo darbas, bendri projektai, siekiant išvengti „užribio“ padėties švietimo ekonomikos ir politikos erdvėje. Todėl ikimokyklinio ugdymo mokykla, kaip nuolat besimokanti organizacija, savo edukacine ir vadybine veikla orientuojasi ne tik į kompetencijų perteikimą, bet ir į organizacijos savarankiškumo nuostatų bei konkrečių strateginės veiklos gebėjimų formavimą. Strateginės veiklos ir socialinių paslaugų, privataus rinkos sektoriaus kūrimo procesas įsiskverbia net į tokias sritis, kurios prieš kurį laiką buvo laikomos tiktais valstybine kompetencija. Tai visų pirma pasakytina apie švietimo institucijas – mokyklas, kuriuose pastebima ryški tarpusavio konkurencija. Ikimokyklinės ugdymo įstaigos irgi priskiriamos švietimo paslaugoms, tačiau čia kol kas matyti tik neryški tendencija privataus sektoriaus atsiradimo šalia valstybinio. Gal dar ne šiuo metu, tačiau ateityje privatūs vaikų darželiai gali tapti puikia alternatyva valstybiniam vaikų darželiams. Tad pasirinkimui steigti privatų vaikų darželį visų pirma įtakos turi dabartinė Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigų rinka, o ypač situacija, kurią galima nusakyti taip: paklausa didelė, o pasiūla minimali. Rinkos sąlygomis dirbančių institucijų paslaugų kokybė priklauso nuo konkurencijos, tai yra nuo to, ar vartotojai iš tiesų gali pasirinkti tinkamą paslaugų teikėją. Pirmiausia pasirinkimas susijęs su informacija apie pasirenkamus objektus, t.y. ikimokyklinio ugdymo mokyklas. Kokia objektyvia informacija apie ikimokyklinio ugdymo mokyklų darbo kokybę disponuojame? Tai diagnostinių testų, vaikų brandos mokyklai (ugdytinių perėjimas iš ikimokyklinio ugdymo į pradinio ugdymo mokyklos pakopą) rodikliai, veiklos audito rezultatai, nusakantys ikimokyklinio ugdymo mokyklos pridėtinę vertę švietimo rinkos erdvėje. Tačiau tokia informacija negali visiškai apibūdinti ikimokyklinio ugdymo mokyklų. Net švietimo specialistams sunku įvertinti darbo kokybę. Dar sunkiau tokią informaciją supras tėvai.

Todėl turime išsamiai nagrinėti ikimokyklinio ugdymo mokyklos skirtumus ir kurti jos įvaizdį, kuris bus atskleistas strateginės veiklos dokumente. Tai organizacijos veiklos reglamentas, padedantis išlaikyti socialines paslaugas teikiančių švietimo institucijų veiklos sistemą vienodai prieinamą paslaugų vartotojams.

Ikimokyklinio ugdymo paslauga pati savaime nėra nauja. Šias paslaugas teikiančios įstaigos buvo, yra ir tikriausiai dar ilgai bus. Tačiau kol kas, bent jau Lietuvoje, akivaizdus tik edukologinis požiūris į ikimokyklines ugdymo įstaigas. Tą liudija ne tik žmonių mąstymas, bet ir visa pedagoginė, švietimo vadybos literatūra, nagrinėjanti ikimokyklines įstaigas, jų veiklą, tikslus. Vis dėlto, visai realu, kad dabartinės Lietuvos rinkos sąlygos netrukus nulems kitokio požiūrio į ikimokyklines ugdymo įstaigas susiformavimą, ir greitai metu ikimokyklinės ugdymo įstaigos Lietuvoje bus traktuojamos ne tik kaip tradicinės ugdymo ar priežiūros organizacijos, bet ir kaip privačios įstaigos, gaunančios pelną

už paslaugų kokybę, išskirtinumą, prestižą. Pastaruoju metu būtent ši tendencija keliami kaip alternatyva tradiciniam ikimokyklinės ugdymo įstaigos apibūdinimui.

Prieš pradėdant nagrinėti ikimokyklines ugdymo įstaigas vadybiniu aspektu, reikia detaliau susipažinti su dabartiniu požiūriu į šias įstaigas, t.y. išskirti esminius ir dabartiniu metu labiausiai akcentuojamus ikimokyklinės ugdymo įstaigos veiklos ypatumus.

Ikimokyklinės ugdymo įstaigos veiklos apžvalga bus atliekama remiantis literatūra apie Lietuvos ikimokyklines ugdymo įstaigas. Nepriklausomos Lietuvos laikotarpio literatūroje apie ikimokyklines ugdymo įstaigas yra labai ryškus sovietinės ikimokyklinio ugdymo sistemos kritikavimas ir neigimas, pabrėžiantis, kad tuo metu buvo diegiama standartinė programa, standartinės darbo formos bei metodai, skirti “visapusiškai asmenybei” ugdyti.

Ikimokyklinėse ugdymo įstaigose vyksta sisteminiai pokyčiai. Skirtingai nuo sovietinių laikų, dabar vaikai ikimokyklinėse įstaigose gali būti norimą dienų ir valandų skaičių, kuriamos specialios grupės ugdyti įvairių polinkių ir gabumų vaikus. Naujo tipo ikimokyklinės ugdymo įstaigos modelio įgyvendinimas pasireiškia ir per tipinio vaikų darželio pastato rekonstrukciją, įrengiant keletą žaidimo kambarėlių, ir po vieną veiklos kambarėlį: muzikos, dailės, pasakų ir vaidybos, gamtos ir kt.

Žinoma, visi šie ikimokyklinio ugdymo įstaigų pokyčiai tiesiogiai atsiliepia vaikams. Todėl literatūroje akcentuojama ikimokyklinės ugdymo įstaigos svarba vaiko kaip asmenybės formavimuisi, nagrinėjami vaikų fizinio, dorovinio, estetinio, protinio auklėjimo pagrindiniai uždaviniai, turinys ir metodai, gvildinama vaiko visapusio ugdymo problema besiformuojančiame kolektyve ir jos įgyvendinimas įvairiose amžiaus grupėse.

Tiek sovietinio, tiek nepriklausomybės laikotarpio literatūroje dažnai sutinkami praktiniai atskirų veiklos sričių vadovai. Juose apžvelgiamos atskiros ikimokyklinio ugdymo formos, tokios kaip fizinis ugdymas, garsų tarimas, muzika ir žaidimai, piešimo mokymas ir kt. Tokios yra pagrindinės ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos ypatybės, iškeliamos literatūroje. Žinoma, jos yra būtinos ir svarbios kiekvienai ugdymo įstaigai. **Tačiau šalia edukologinio požiūrio darbe pabandyčiau iškelti ir kitą - vadybinį požiūrį į šias įstaigas, t.y. ikimokyklinę ugdymo įstaigą išanalizuosiu kaip verslo organizaciją.**

2.5. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos kaip socialinių paslaugų organizacijos ypatumai organizacijos tipų atžvilgiu

Prieš pradėdant nagrinėti ikimokyklinę ugdymo mokyklą kaip socialinių paslaugų organizaciją, tikslinga apžvelgti pačios organizacijos sampratą, jos tipus. Tokia informacija leis detaliau išskirti ikimokyklinio ugdymo įstaigos kaip socialines paslaugas teikiančios organizacijos ypatumus.

Organizacijos samprata ir klasifikacija

Organizacija yra sistemingas žmonių susitarimas specialiam tikslui pasiekti.

Organizacija - žmonių grupė, dirbanti kartu darbo pasidalijimo principu, siekianti bendro tikslo.

Organizacija - struktūriškoje sistemoje tarpusavyje susijusių žmonių grupė, kurių koordinuoti veiksmai nukreipti tikslų pasiekimui dinamiškoje aplinkoje.

Organizacija - tai grupė žmonių, susietų verslo, politiniais, religiniais, profesiniais, sportiniais, socialiniais ar kitais tikslais.

Šiais laikais, kai organizacijos perėjo daugelį raidos ir vystymosi etapų, kai organizacijai norint sėkmingai vystyti savo veiklą ir atsilaikyti konkurencinėje kovoje jau nebepakanka vien paprasčiausių procesų – gamybos ir pardavimo, o reikia atsižvelgti ir į kitus faktorius – klientus, vidinę organizacijos kultūrą, komunikacijos procesus, organizacijos yra priverstos modernėti.

R. Jucevičius (1998) išskiria metodologinį modernios organizacijos skirtumą – jos “kūrybinį destruktivumą”. Ji orientuota į kitimą, inovacijas, status quo keitimą, siekia pokyčių visame kame, kas yra įprasta, nusistovėję, žinoma ir patogu. Kitaip sakant, modernios organizacijos – tai organizacijos, kurios priverčia, kad kas nors įvyktų.

Visose modernios organizacijos koncepcijose dominuoja mokslas, žinios, informacija ir lyderiavimas. P. F. Drucker (1993) teigia, kad dabartiniiais laikais visuomenė jau yra apibūdinama kaip žinių ir organizacijų visuomenė, o visos modernios organizacijos – tai žinių organizacijos. Šiose organizacijose pagrindinės gamybos priemonės jau tampa antraeiliai dalykai, o pagrindine veiklos priemone laikomos specializuotos žinios. Tokios organizacijos yra priverstos konkuruoti dėl svarbiausiojo resurso – kvalifikuotų specialistų. Būtent specializuotos žinios ir išskirtiniai sugebėjimai yra jėga, galinti nulemti konkurencinės kovos sėkmę.

Organizacijos, būdamos sudėtingais socialiniais dariniais, pasižymi savo tipų įvairove. Visų pirma galima išskirti formalias ir neformalias organizacijas. **Formalios organizacijos** suformuojamos laikantis įstatymų bei nustatytų procedūrų. **Neformalia organizacija** galima vadinti tokį asmeninių ir socialinių santykių tinklą, kuris susiformuoja spontaniškai, žmonėms asocijuojantis vieniems su kitais. Neformalios organizacijos tai - nustatytos individų ir grupių sąveikos organizacijos viduje. Neformalus elgesys pasireiškia tuomet, kai žmogus siekia patenkinti asmeninius interesus arba kai jis susiduria su formalioje struktūroje atsirandančiomis problemomis.

Organizacijos gali būti skirstomos *pagal veiklos pobūdį*. Remiantis šiuo kriterijumi, A. Šalčius (1998) pateikia tokią organizacijų klasifikaciją:

- komercinės - pelno siekiančias (prekybinės, gamybinės, paslaugų teikimo);
- nekomercinės - pelno nesiekiančias (vyriausybines, mokymo, medicinos ir kt.);

- netradicinės (religinės bendruomenės, partijos, judėjimai ir kt.).

J. B. Barney ir R. W. Griffin (1992) šią klasifikaciją praplečia, pateikdami tokius elementus: didelės pelno siekiančios organizacijos; besikuriančios pelno siekiančios organizacijos; mažos pelno siekiančios organizacijos; vyriausybines organizacijos; **švietimo organizacijos**; sveikatos priežiūros organizacijos; interesų grupių organizacijos; religinės organizacijos; kitos organizacijos.

Pelno siekiančios organizacijos - tai verslo įmonės, kurios parduoda prekes ir paslaugas, siekdamos gauti pelno.

Besikuriančios pelno siekiančios organizacijos yra steigiamos atskirų žmonių, grupių, įmonių ir turi tikslą kaip galima greičiau peraugti į dideles organizacijas.

Mažos pelnos siekiančios organizacijos neturi tikslo greitai plėsti veiklą. Jas įkuria asmenys, siekiantys uždirbti pakankamai pelno savo ir organizacijos poreikių patenkinimui, tačiau neorientuoti į staigų įmonės augimą.

Šalia šių organizacijų egzistuoja ir pelno nesiekiančios įstaigos, kurių tikslas yra kitoks, nei pelno uždirbimas. Tai vyriausybines, švietimo ir sveikatos priežiūros organizacijos.

Pagal *veiklos rūšį* organizacijos gali būti skirstomos į šias sritis: pramonė; paslaugų sfera; komercija; valstybinės institucijos.

Visos organizacijos gali būti klasifikuojamos *pagal dydį*: mažos (iki 50 darbuotojų); vidutinės (50 - 250 darbuotojų); didelės (virš 250 darbuotojų).

Susipažinus su verslo organizacijos samprata bei aptarus organizacijos tipus, galima išskirti tam tikras analogijas tarp ikimokyklinės ugdymo mokyklos kaip paslaugas teikiančios ir verslo organizacijos.

Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vieta ir ypatumai organizacijos tipų atžvilgiu

Prieš pradėdant ikimokyklinę ugdymo mokyklą nagrinėti vadybiniu aspektu, tikslinga palyginti tradicinę ir paslaugas teikiančią ugdymo įstaigą pagal išskirtus organizacijų tipus.

Šiuo atveju tradicinę **ikimokyklinio ugdymo įstaigą galima apibūdinti** taip: pelno nesiekianti švietimo organizacija, paprastai esanti maža arba vidutinė bei priskiriama valstybinėms institucijoms.

Kalbant apie paslaugas teikiančią ikimokyklinio ugdymo įstaigą, visų pirma reikia pabrėžti, kad tai yra kokybės siekianti įstaiga; pagal J. B. Barney ir R. W. Griffin (1992) klasifikaciją ji priskiriama mažoms organizacijoms. Remiantis veiklos rūšies kriterijumi, tokią ikimokyklinę ugdymo įstaigą galima priskirti ir prie paslaugų sferos. Pagal dydį tai bus maža organizacija.

Kaip matyti, bene pagrindinis požymis, skiriantis paslaugas teikiančią ikimokyklinę ugdymo įstaigą nuo tradicinės, yra jų veiklos pobūdis. Iš to seka, kad atitinkamai turi skirtis ir šių įstaigų tikslai: valstybinių ugdymo įstaigų tikslus geriausia galima išreikšti socialiniu ir edukologiniu

požiūriu, kai tokios paslaugas teikiančios įstaigos tikslai turi apimti integruotai socialinį ir edukologinį bei ekonominį aspektus.

Vadinasi, jei į ikimokyklinę ugdymo įstaigą žiūrėtume kaip į paslaugas teikiančią organizaciją, jos veikloje atsirastų tam tikri specifiniai ypatumai, nebūdingi tradicinei ugdymo įstaigai. Visų pirma tai pasakytina apie aršesnę konkurencinę kovą dėl klientų. Valstybinės ugdymo įstaigos gauna finansinę valstybės paramą, todėl jų paslaugų kaina yra ganėtinai žema. Ikimokyklinė ugdymo įstaiga, būdama kaip verslo organizacija, pati turės padengti savo veiklos kaštus, todėl ir jos paslaugų kaina atitinkamai turės būti aukštesnė. Tai reiškia, kad tokia įstaiga, siekdama pritraukti klientus, privalės puikiai organizuoti savo veiklą, pasiūlyti tam tikrų, klientui priimtinių naujovių, samdyti aukštos kvalifikacijos darbuotojus, dalį lėšų skirti rėmimui ir t.t. Kitaip sakant, paslaugas teikianti ugdymo įstaiga turės susidurti su verslo pasaulio realybe ir išmokti išgyventi konkurencinėje kovoje.

Pagrindinis kriterijus, skiriantis paslaugas teikiančią ikimokyklinę ugdymo įstaigą nuo tradicinės, yra veiklos rodikliai, kurių išraiška abiejų tipų organizacijose nevienoda. Siekiant nustatyti ikimokyklinio ugdymo veiklos kiekybinę išraišką, tikslinga apibrėžti šios paslaugos vietą tarp pagrindinių paslaugų grupių pagal jų rezultato pobūdį. **Šiuo atveju ikimokyklinės ugdymo įstaigos priskiriamos trečiajai paslaugų grupei, t.y. paslaugoms ugdančioms individų žinias ir sugebėjimus (kompetencijas).**

Šioje paslaugų grupėje yra atsiskyres veiklos pagrindas - asmuo arba asmenų grupės. Čia paslaugos rezultatas darosi neatskiriamas nuo asmens sugebėjimų ir savybių. Todėl paslaugos rezultata, jos apimtį įvertinti tam tikrais specifiniais rodikliais tiesiogiai darosi neįmanoma. Tikrasis ikimokyklinės ugdymo įstaigos paslaugos rezultatas dažniausiai yra netiesioginis ta prasme, kad jis integruojasi į asmenybės globos bei ugdymo funkcijas ir neturi materialaus apibrėžimo.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos funkcija: formuoja ugdymo tyrinį, atliepiantį pedagogines regiono švietimo nuostatas, individualius ikimokyklinės ugdymo įstaigos tikslus ir vaikų bei tėvų (vaiko globėjų) poreikius; sudaro higienines, materialines, pedagogines, psichologines sąlygas, laiduojančias psichinį, fizinį vaiko saugumą ir asmenybės brandą; įvairiomis formomis organizuoja specialiųjų poreikių vaikų ugdymą, pripažindama jų gebėjimus ir potencines galias ir teikia specialiąją pedagoginę pagalbą; sudaro vaikui palankias sąlygas perimti tautos kultūros pagrindus. (Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2004-06-16 įsakymas Nr. ISAK-1162 „Dėl Reikalavimų valstybinių ir savivaldybių mokyklų nuostatams patvirtinimo“ (Žin., 2004, Nr. 124-4495).

3 dalis. IKIMOKYKLINIO UGDYMO MOKYKLOS IŠORINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ

3.1. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos rinkos situacija Lietuvoje

Dabartinė ikimokyklinio ugdymo įstaigų rinkos situacija Lietuvoje paslaugos vartotojui nėra palanki. Susiklosčiusią padėtį galima nusakyti taip: paklausa didelė, o pasiūla minimali. Tad ikimokyklinio ugdymo įstaigos steigimas yra tiesiogiai sąlygojamas rinkos situacijos. Ją detalizuoti galima pateikiant Lietuvos Respublikos statistikos departamento atitinkamus duomenis.

Analizuojant statistikos duomenis visų pirma pastebimas ikimokyklinio ugdymo įstaigų skaičiaus mažėjimas. Nors pastaruoju metu ši tendencija nepasižymi dideliais tempais, tačiau kiekvienais metais tokių įstaigų lieka vis mažiau.

1 lentelė

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų skaičius (metų pabaigoje)

	2000	2001	2002	2003	2004
Lopšeliai	5	—	—	—	—
Lopšeliai-darželiai	1321	517	534	524	530
Darželiai	355	218	185	191	183
Ikimokyklinio ugdymo įstaigų	1681	741	724	719	713

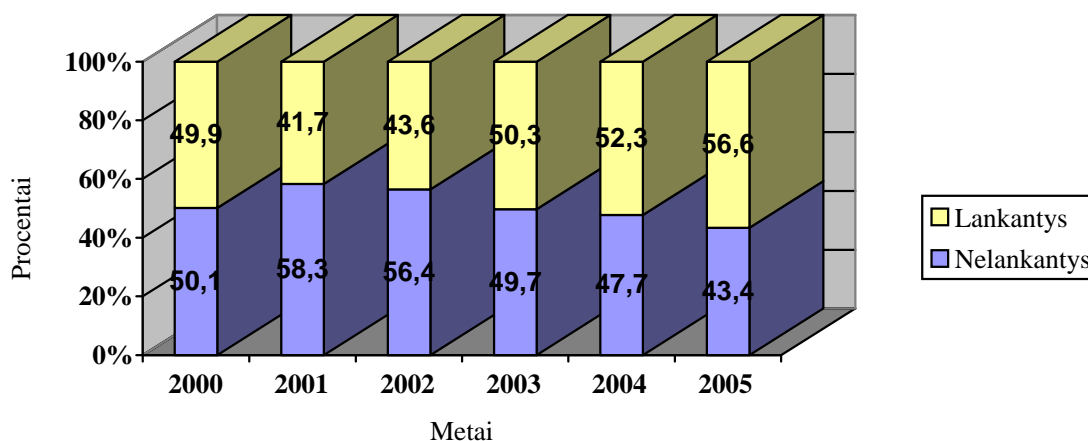
Šaltinis: <http://www.std.lt>

Kaip matyti iš 1 lentelės, ikimokyklinio ugdymo įstaigų bendro skaičiaus mažėjimas yra akivaizdus. Ypač jis ryškus lyginant 2000-2004 metus, kuomet ikimokyklinio ugdymo įstaigų sumažėjo daugiau nei 2 kartus. Reikia pažymėti, kad 2001 - 2004 m. ikimokyklinio ugdymo įstaigų skaičiaus mažėjimas buvo pristabdytas, ir to laikotarpio neigiamas nuokrypis yra apie 4%. Vis dėlto, kad ir ne taip žymiai, ikimokyklinio ugdymo įstaigų skaičius mažėja kiekvienais metais.

Remiantis lentele, galima daryti išvadą, jog pastaruoju metu didžiausią dalį tarp ikimokyklinio ugdymo įstaigų sudaro lopšeliai-darželiai. 2004 m. jie apėmė beveik 75% ikimokyklinio ugdymo įstaigų skaičiaus. Tuo tarpu tokios įstaigos kaip lopšeliai visai išnyko.

Nors ikimokyklinio ugdymo įstaigų skaičius mažėja, tačiau vaikų, lankančių ikimokyklines ugdymo įstaigas, dalis didėja. Vaikų, lankančių ikimokyklines ugdymo įstaigas, skaičiaus palyginimas su nelankančiais parodytas 2 paveiksle.

Galima daryti išvadą, kad vaikų, lankančių ikimokyklines ugdymo įstaigas, daugėja. Jei iki 2002 m. nelankančiųjų ikimokyklines ugdymo įstaigas vaikų skaičius buvo didesnis už lankančiųjų, tai nuo 2003 m. ši situacija pasikeitė.



2 pav. **Vaikų, lankančių ikimokyklinės ugdymo įstaigas, skaičius palyginimas su nelankančiais**

Vadinasi, ikimokyklinės ugdymo įstaigos sulaukia vis palankesnio įvertinimo, o tuo pačiu ir didesnės paklausos. Tai yra teigiamas reiškinys socialines paslaugas teikiančio ikimokyklinio ugdymo sektoriaus atsiradimui. Iš kitos pusės, didelis skaičius vaikų, nelankančių darželių, yra tarsi potencialios rinkos ikimokyklinei ugdymo įstaigai atspindys.

Natūralu, jog mažėjant ikimokyklinio ugdymo įstaigų skaičiui, o tuo pačiu didėjant šios paslaugos paklausai, atsiranda vietų ir auklėtinių skaičiaus ikimokyklinėse ugdymo įstaigose neatitikimas (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

Ikimokyklinių ugdymo įstaigų auklėtinių skaičius 100-ai vietų

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Mieste	81	120	122	122	123	119
Kaime	64	97	97	99	99	99

Šaltinis: <http://www.std.lt>

Kaip matyti, ikimokyklinių ugdymo įstaigų pasiūla ir paklausa tarp miestų ir kaimų pasiskirsčiusi netolygiai. Jei kaimuose pasiūla labai nežymiai viršija paklausą, tai tuo tarpu miestuose situacija yra priešinga: čia paklausa gerokai viršija pasiūlą. Poreikis ikimokyklinėms ugdymo įstaigoms tiek mieste, tiek kaime turi tendenciją didėti. Šioje tendencijoje nežymiai išsiskiria 2005 m., kuomet miestuose šiek tiek sumažėjo ikimokyklinio ugdymo įstaigų auklėtinių skaičius, tenkantis 100-ai vietų. Vis dėlto, pagal paskutinius duomenis, miestų ikimokyklinėse ugdymo įstaigose 100-ai vietų teko net 119 auklėtinių. Tai liudija apie nepakankamą šios paslaugos pasiūlą.

Šiauliuose veikia 32 ikimokyklinio ugdymo įstaigos, juose ugdomi 4289 vaikai (2006-10-05). Bendras vaikų skaičius 2005 metais nežymiai sumažėjo, o 2006 metais nežymiai padidėjo. Bendras grupių skaičius išliko stabilus. Analizuojamu laikotarpiu daugėja lopšelio grupių ir vaikų skaičius juose, mažėja priešmokyklinio ugdymo grupių ir šio amžiaus vaikų (žr. 3 lentelę).

Bendras vaikų ir grupių skaičius 2004 – 2006 m. Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose
(duomenys mokslo metų pradžioje)

Metai	Bendras vaikų skaičius	Bendras grupių skaičius	Veikia grupių			Vaikų skaičius grupėse		
			Lopšelio	Darželio	Priešmokyklinių	Lopšelio	Darželio	Priešmokyklinių
2004 m.	4291	254	44	155	55	553	2725	1013
2005 m.	4278	254	45	154	55	589	2711	978
2006 m.	4289	253	48	153	52	643	2712	934

Šaltinis: <http://www.siauliai.lt>

Konstatuotina, kad bendras naujai priimamų vaikų skaičius Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose mažėja. Analizuojant naujai priimtų vaikų skaičių pagal amžių, galima teigti, kad kasmet į ikimokyklines įstaigas daugiau priimama 1 ir 2 metų amžiaus vaikų. Tuo tarpu mažėja 4, 5, 6 metų naujai priimamų vaikų skaičius. Daugėja į eilę įrašytų vaikų skaičius (žr. 4 lentelę). Galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų tinklas nevisiškai patenkina šiauliečių poreikius, tačiau miesto savivaldybei steigti naujus darželius nėra tikslinga. Todėl pastaruoju metu aktuali yra esamų ikimokyklinio ugdymo įstaigų renovacijos, modernizacijos ir pan. problemos.

Naujai priimtų ir įrašytų į eilę vaikų skaičius 2004 – 2006 m. Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose
(duomenys mokslo metų pradžioje)

Metai	Iš viso priimta vaikų	Priimta naujų vaikų pagal amžių						Bendras vaikų įrašytų į eilę skaičius
		1 m.	2 m.	3 m.	4 m.	5 m.	6 m.	
2004 m.	1298	83	410	363	145	103	92	2248
2005 m.	1232	81	442	345	137	144	78	2230
2006 m.	1205	109	456	325	158	82	75	2357

Šaltinis: <http://www.siauliai.lt>

Tokiu būdu bendrą ikimokyklinio ugdymo įstaigų rinkos situaciją Lietuvoje galima apibūdinti kaip esminį faktorių, įtakojantį privataus socialinių paslaugų sektoriaus atsiradimą. Nepakankamas ikimokyklinio ugdymo įstaigų skaičius ir didėjanti šios paslaugos paklausa leidžia tikėtis, kad privati ikimokyklinio ugdymo paslauga bus ganėtinai populiari, o veikla - pelninga.

3.2. Ikimokyklinio ugdymo mokykla ir švietimo politika

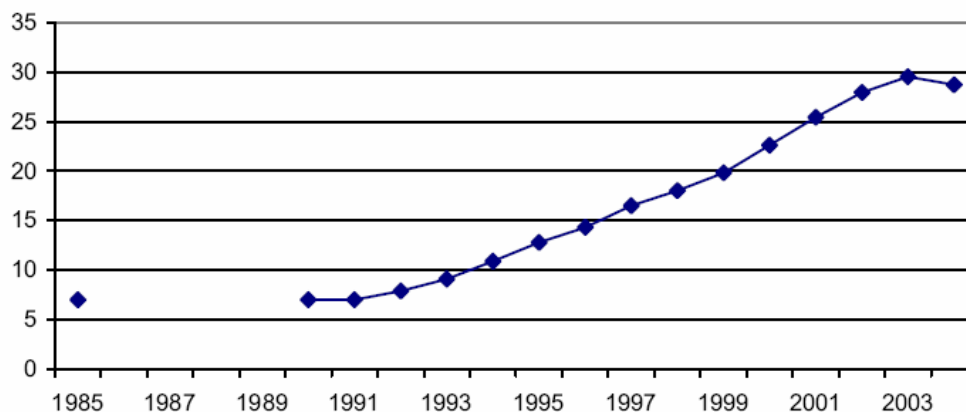
Analizuojant teisės aktus ir ikimokyklinio ugdymo tinklo būklę Lietuvoje, nagrinėjant ikimokyklinio ugdymo funkcijas ir jų įgyvendinimą, išryškunami ikimokyklinio ugdymo politikos prieštaravimai. Remiantis mokslinių tyrimų rezultatais bei Šiaurės šalių patirtimi, aptariama visuomeninio ikimokyklinio ugdymo ir priežiūros svarba.

Ikimokyklinis ir priešmokyklinis ugdymas bei jo organizavimas Lietuvoje reglamentuojamas Švietimo įstatyme (2003) bei remiantis Švietimo ir mokslo ministerijos norminiais aktais, tačiau už šio ugdymo įstaigų plėtrą, aprūpinimą atsakingos savivaldybės ir kiti steigėjai.

Švietimo ir mokslo ministerijos norminiuose aktuose daugiausia reglamentuojami ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo tikslai, programos, priemonės, pedagogų kvalifikacija, organizavimo tvarka ir modeliai (pvz.: Ikimokyklinio ugdymo programų kriterijų aprašas, 2005; Priešmokyklinio ugdymo organizavimo modelių aprašas, 2003; Priešmokyklinio ugdymo organizavimo tvarkos aprašas, 2005). Teiginių apie ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtotę galima rasti daugelyje strateginių dokumentų: Valstybinėje ilgalaikėje raidos strategijoje (2002), Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatose (2003), Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004–2008 metų programos priemonių įgyvendinimo plane (2005). Tačiau nėra aišku, koku konceptuali pagrindimu remiasi šie švietimo politikos teiginiai. Analizuojant šias strategijas ir planus, susidaro įspūdis, kad šioje srityje nėra problemų, tačiau kalbant su ikimokyklinio amžiaus vaikų tėvais, atrodo kitaip: visų pirma jie kalba apie tai, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigose trūksta vietų, neišplėtotas paslaugų tinklas ir pan. Kalbant su savivaldybių planuose nėra nusistatymo plėsti ikimokyklinio ugdymo įstaigų tinklą.

Ikimokyklinio amžiaus vaikų visuomeninės priežiūros svarba. Visuomenės požiūriu ikimokyklinės vaikų ugdymo institucijos turi atlikti dvi pagrindines funkcijas: ugdymo ir priežiūros. Šios funkcijos yra dviejų – švietimo ir socialinės – politikų sandūroje. Nagrinėjant dokumentus, reglamentuojančius švietimą, susidaro įspūdis, kad Lietuvoje daugiausia dėmesio skiriama pirmai funkcijai ir ypač jos edukacinei komponentei. Švietimo įstatymo (2003) 7 straipsnyje apibrėžiama **ikimokyklinio ugdymo paskirtis** – „padėti vaikui tenkinti prigimtinius, kultūros, taip pat ir etninės, socialinius, pažintinius poreikius“. Jame nurodomos ir įstaigos, kuriose vaikai ugdomi – lopšeliai, lopšeliai-darželiai, darželiai, mokyklos-darželiai, pradinės mokyklos. Paprastai dokumentuose ir statistikos leidiniuose šios įstaigos bendrai vadinamos ikimokyklinio ugdymo įstaigomis arba ikimokyklinio ugdymo mokyklomis. Įstatymo 8 straipsnyje apibrėžiama priešmokyklinio ugdymo paskirtis – „padėti vaikui pasirengti sėkmingai mokytis pagal pradinio ugdymo programą“. Apie priežiūros funkciją Švietimo įstatyme nekalbama.

Todėl pirmiausia panagrinėkime, kuo svarbi priežiūros funkcija. Pats svarbiausias dalykas – visuomeninė vaikų priežiūra suteikia galimybę abiem tėvams (o ypač motinai) dirbti. O tai mažina skurdo paplitimą, pašalpų gavėjų skaičių.



3 pav. **Gimusių ne santuokoje vaikų dalies dinamika 1985–2004 metais, proc.** (Lietuvos Respublikos statistikos departamentas, 1995; Lietuvos statistikos departamentas, 1993, 1994, 1995; Statistikos departamentas, 1998, 1999, 2001, 2002, 2003, 2004b, 2005)

Lietuvoje skurdas apima gana didelę visuomenės dalį. 2003 metais 14,6 proc. Lietuvos gyventojų gyveno žemiau skurdo rizikos lygio ribos (Statistikos departamentas, 2004). Vaikai dažniau patiria skurdą nei gyventojai vidutiniškai, nes labiausiai skursta šeimos, kuriose yra vienas iš tėvų (dažniausiai – motina), bei turinčios tris ir daugiau vaikų. Be to, skurdas kaime yra labiau paplitęs nei mieste. Reikia atkreipti dėmesį į tai, kad pastaraisiais metais itin padaugėjo nepilnų šeimų. Dažniausiai tai – moterys su vaikais. Beveik trečdalis šalyje gimstančių vaikų nesantuokiniai (žr. 3 pav.).

Taigi kertinis akmuo – moterų darbas. Pirmiausia pažvelkime į šį visuomenės interesą iš ekonominių pozicijų. Savaime aišku, kad valstybė bus stipresnė tiek intelektualiai, tiek ekonomiškai, jei visiškai panaudos abiejų lyčių intelektualinį ir ekonominį potencialą. Antras dalykas, visuomenei naudinga, kai didėja užimtųjų dalis. Ir ne tik todėl, kad reikėtų mažiau mokėti pašalpų, bet ir todėl, kad, ilgėjant vidutinei gyvenimo trukmei, reikia vis daugiau dirbančiųjų pensijų sistemos veiksmingumui užtikrinti. O užimtųjų dalies didinimo pagrindinis rezervas – moterys.

Antras klausimas – gimstamumo mažėjimas. Paprastai jis siejamas su moterų darbu. Čia verta pažvelgti į Europos patirtį. Daugelyje Vakarų šalių gimstamumas pradėjo mažėti jau seniai, ir įvairios šalys bandė spręsti šią problemą skirtingais būdais. Reikia pripažinti, kad pasiekti ir palaikyti pakankamą visuomenei reprodukcijai atgaminti gimstamumo lygį nepavyko nė vienai Europos šaliai. Tačiau anksčiausiai gimstamumo mažėjimą sustabdė Šiaurės šalys ir joms sėkmingiausiai pavyksta

palaikyti gana aukštą jo lygį, palyginti su kitomis Vakarų Europos šalimis. Šiaurės šalys, kurios orientuojasi į dviejų dirbančiųjų šeimą, pagal suminį gimstamumo rodiklį tarp Vakarų Europos šalių yra: Islandija (1,93) – antra, Norvegija (1,75) – ketvirta, Danija, Švedija (1,72) – šešta–septinta, Suomija (1,65) – aštunta. Žemiausias gimstamumas tarp Vakarų Europos šalių yra tose, kur deklaruojamos „tradicinės“ šeimos palaikymas: Italijoje (1,23), Ispanijoje, Graikijoje (1,25) (Statistikos departamentas, 2004). Esminė (nors ir ne vienintelė) moterų visaverčio dalyvavimo darbo rinkoje komponentė – visiškas aprūpinimas visuomeninėmis vaiko priežiūros institucijomis. Tose šalyse, kur aprūpinimas vaiko priežiūros institucijų pakanka ir jos prieinamos visiems norintiems, jas lanko gerokai daugiau vaikų

Beje, ikimokyklinė vaikų priežiūra svarbi socialinės rizikos šeimų vaikams. Statistikos departamento duomenimis (2005), 2004 metais Lietuvoje buvo 16,9 tūkstančio socialinės rizikos šeimų, kuriose augo 36,9 tūkstančio vaikų. Vis daugėja netenkančių tėvų globos vaikų: 2004 m. jų buvo 3267, iš jų 1340 vaikų – iki septynerių metų. Dauguma šių vaikų – iš socialinės rizikos šeimų. Galima daryti prielaidą, kad daugeliui iš jų galėjo padėti ikimokyklinio ugdymo institucijų lankymas. Įsitikinę ikimokyklinio ugdymo sistemos priežiūros funkcijos svarba, toliau pakalbėkime apie jų ugdomąją funkciją. Iš tiesų ji yra kur kas platesnė, nei numatoma Švietimo įstatyme. Ikimokyklinės įstaigos turi ne tik tenkinti, bet ir plėsti vaiko pažintinius poreikius, kompensuoti pažintinio vystymosi ir socializacijos spragas šeimoje. Tai užtikrina ne tik sėkmingą vaiko mokymąsi ir aukštesnį išsilavinimą, bet ir nulemia jo pasiekimus suaugusiojo gyvenime. Tas ypač svarbu mažesnio išsilavinimo, skurdžių ar kitos socialinės rizikos šeimų vaikams.

Šiandienos ikimokyklinių institucijų veikla išsiplėtė tiek turinio, tiek funkcinės prasme: ikimokyklinis ugdymas neatsiejamas nuo globalizacijos procesų visuomenėje, o tai reikalauja naujų ugdymo programų, formų ir metodų, atitinkančių tiek visuomenės, tiek tėvų lūkesčius. Formuojant ikimokyklinio ugdymo vaikystėje koncepciją, būtina atsižvelgti į tėvų poreikius. Jau vaikų darželyje tėvai pageidauja kokybiško ugdymo, kurį turėtų garantuoti ugdymo programos, papildomos švietimo paslaugos, aukščiausios kvalifikacijos specialistai ir kt.

Švietimo Mokslo ministerijos ikimokyklinio ir pradinio ugdymo skyriaus vedėja 2006 m. rugpjūčio 30 d. Švietimo ir mokslo ministerijos ir Pedagogų profesinės raidos centro surengtoje konferencijoje „Ikimokyklinis ugdymas – pagalba vaikui ir šeimai“ pranešime „Ikimokyklinio ugdymo plėtros perspektyvos“ palygina Europos ir Lietuvos ikimokyklinio ugdymo situaciją ir teikiamas paslaugas bei jį lemiančius veiksnius – visuomenės poreikių įvairovę, socialinių galimybių skirtumus,

darbo rinkos ypatumus, pasikeitusį visuomenės požiūrį į rūpinimąsi vaikais, didėjantį ikimokyklinio ugdymo valdymo, finansavimo, organizavimo bei ugdymo turinio decentralizavimą

(<http://svietimas.takas.lt/il/il.php?st=2&n=97InformacinioliodioNr.1.Rugsėjis.2006>, 2006-04-06).

Atsižvelgus į tai, jog ikimokyklinis ugdymas šiandien susiduria su nemaža iššūkių, būtini moksliniai tyrimai. Nuo 2001 m. Švietimo Mokslo ministerija sistemingai tyrė ir analizavo ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo situaciją. Atlikti 4 užsakomieji tyrimai: „Socialinės paslaugos šeimoms, auginančioms vaikus: būklė ir perspektyvos“ (2001); „Lietuvos vaikų brandumas mokyklai“ (2002); „Ikimokyklinio ugdymo pasirinkimo galimybės Lietuvoje“ (2004); „Švietimo pagalba šeimoms, auginančioms ikimokyklinio ir priešmokyklinio amžiaus vaikus“ (2006), kurių išvados ir rekomendacijos tapo Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2007–2012 metams programos pagrindu

(www.takas.lt/svietimas/il/il.php?st=3&msgid=694, 2006-04-06).

ŠMM užsakymu atliktame tyrime „Švietimo pagalba šeimoms, auginančioms ikimokyklinio ir priešmokyklinio amžiaus vaikus“ patvirtintas teiginys, kad reikia nuolatinio ikimokyklinio ugdymo specialistų ir tėvų dialogo. Šiuo metu net 72 proc. tėvų, kurių vaikai nelanko ikimokyklinių įstaigų, teigia, jog jiems jokios pagalbos nereikia, o 15 proc. prisipažįsta, kad nežino, kokios pagalbos jų vaikui reikia, arba nesusivokia, kur kreiptis. Tyrimu siekta: užfiksuoti, kiek ikimokyklinio ir priešmokyklinio amžiaus vaikus auginančių šeimų gauna švietimo pagalbą; nustatyti tėvų informavimo apie švietimo pagalbos šeimai būdus ir įvertinti, ar ji atitinka šeimų poreikius. Atliekant tyrimą apklausti 1121 respondentai (daugumos jų vaikai lankė ugdymo įstaigas). Tyrimas patvirtino, kad švietimo pagalba šeimoms priklauso ir nuo jos gyvenamosios vietos. Savivaldybių centruose gyvenantys tėvai (16 proc.), kurių vaikai nelanko ikimokyklinių ugdymo grupių, net nežino, kur kreiptis dėl šio pobūdžio pagalbos ar informacijos. 17 proc. jų teigia, kad trūksta konsultuojančių įstaigų vietose, ir 14 proc., – kad konsultacijos yra per brangios. O šios pagalbos negaunama tais atvejais, kai tėvai net nežino ją esant, nežino, kokios pagalbos jo vaikui reikėtų, ugdymo įstaigoje nėra tinkamo specialisto arba ji yra toli nuo gyvenamosios vietos. Nagrinėtos tėvų galimybės gauti patarimų vaiko raidos, auklėjimo, paruošimo mokyklai klausimais (<http://svietimas.takas.lt/il/il.php?st=2&n=74>, 2006-05-16).

2001 m. buvo atliktas sociologinis tyrimas „Socialinės paslaugos šeimoms, auginančioms vaikus: būklė ir perspektyvos“ (http://www.smm.lt/svietimo_bukle/tyrimai.htm, 2006-05-16), kuriame buvo analizuota, kaip dažnai tėvai aptaria vaikų auginimo problemas su mokytojais, psichologais, socialiniais darbuotojais. Tyrimas parodė, kad tėvai vaikų auginimo problemas pakankamai dažnai aptaria su mokytojais (31,4 procentai). 75,1 procentas respondentų niekada neaptarinėja vaikų auginimo problemų su psichologu ir 70,3 procentai niekada nebendruoja su socialiniais darbuotojais.

Nepavyko rasti Lietuvoje atliktų tyrimų, kuriuose būtų palyginami lankiusių ir nelankiusių ikimokyklinės ugdymo įstaigas vaikų ar suaugusių pasiekimai. Mokslininkai vengia pasakyti moksliniais tyrimais pagrįstą nuomonę, kokią įtaką kokio amžiaus vaikų pažintiniam ugdymuisi turi lopšelių ar darželių lankymas. Ikimokyklinio ugdymo specialistė O. Monkevičienė (2001), pristatydama savo sudarytą „Ankstyvojo ugdymo vadovą“, rašo: „Vadovo“ sudarymas nereiškia, jog tėvai skatinami vaikus į ugdymo įstaigas pradėti leisti vos sulaukus vienerių ar dvejų metų. Šio amžiaus mažylio augimui palankiausia terpė yra mylinti, darni, atsakinga šeima. Tačiau dėl įvairių – socialinių, materialinių, užimtumo – priežasčių dalis šeimų neišsiverčia be ugdymo institucijų paslaugų“.

Daug vaikų ankstyvaus ugdymosi tyrimų atliekama JAV. Vienas iš žymiausių yra Šiaurės Karolinos universiteto Vaiko vystymosi instituto tyrimas „The Abecedarian Study“ (Early Learning, 2005). Tyrimas parodė, kad lankiusieji vaikų darželius pasiekė aukštesnį išsilavinimą, padarė geresnę darbo karjerą ir mažiau nusikalto, palyginti su nelankiusiais.

Priešmokyklinis ugdymas. Priešmokyklinio ugdymo programos Lietuvoje pradėtos įgyvendinti nuo 2003 metų. Nuo 2005–2006 mokslo metų pereita prie visuotinio priešmokyklinio ugdymo (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 2003). Priešmokyklinį ugdymą finansuoja valstybė „krepšelio“ principu (įstatymo 75 str.). Tačiau „krepšelis“ apima išlaidas tik ugdymo reikmėms. Jis negarantuoja vaikų priežiūros visą dieną ir neužtikrina galimybių abiem tėvams dirbti. Įgyvendinant priešmokyklinį ugdymą, kaip ir ikimokyklinį, už vaikų maitinimo organizavimą atsako steigėjas (10 str.). Savivaldybė formuoja ir priešmokyklinio ugdymo įstaigų tinklą (59 str.). Priešmokyklinį ugdymą įgyvendina tiek vaikų darželiai, tiek pradinės mokyklos. 2003 metais iš priešmokyklinės grupės lankiusių vaikų 30,8 proc. jas lankė mokyklose (Lietuvos švietimas, 2004). Dėl šešiamečių vaikų priežiūros visą dieną darželiuose problemų kol kas nėra. Tačiau dauguma pradinių mokyklų jos neužtikrina. Kadangi su priešmokyklinuku į ugdymo įstaigą „ateina“ jo „krepšelio“ pinigai, čia slypi kur kas didesnis pavojus, nei atrodo iš pirmo žvilgsnio. Iš praktikos žinoma, kaip mokyklos konkuruoja dėl moksleivio „krepšelio“ pinigų. Mokyklos gali nukonkuruoti darželius varžydamosi dėl priešmokyklinuko pinigų. Tokioje konkurencijoje niekas nežiūri vaiko ir šeimos interesų.

Valstybės politika ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo atžvilgiu. Daugumos Lietuvos gyventojų nuomone, Vyriausybė turėtų sudaryti sąlygas moterims derinti darbą ir vaikų auginimą. Taip 2000 metais manė 72 proc. vyrų ir 78 proc. moterų. Taip pat, daugumos apklaustųjų manymu, reikėtų tobulinti visuomeninę vaikų priežiūros sistemą: ir vaikų iki 3 metų, ir 3–5 metų, ir mokyklinio amžiaus vaikų po pamokų ir atostogų metu (Purvanekas, Purvanekienė, 2001).

Apžvelgę ikimokyklinių ugdymo įstaigų tinklo būklę, matome, kad šių įstaigų vis mažėja, o dalis vaikų, lankančių jas, ir poreikis jas lankyti nuolat didėja, todėl kyla problema, kaip suderinti

visuomenės poreikius ir dabar esamas galimybės. Valstybės politika neturėtų apsiriboti edukacine ikimokyklinės ugdymo sistemos funkcija. Visuomeninės vaikų priežiūros, arba socialinė, funkcija yra vienodai svarbi, o kartais net svarbesnė.

Vaiko gerovės valstybės politikos koncepcijoje (2003) pažymima: „Dirbančių tėvų vaiko teisė į ikimokyklinę priežiūrą bei ugdymą buvo ženkliai apribota uždarius daugelį vaikų lopšelių ir darželių. Teikiant šias paslaugas pabrėžiamas vaiko parengimas mokyklai, bet ne pagalba šeimai, derinant darbą su tėvų pareigomis“.

Švietimo politikoje į socialinę ikimokyklinį ugdymą atsižvelgiama tik tiek, kad pripažįstama, jog pedagogiškai apleistiems ikimokyklinio amžiaus vaikams reikalingas visuomeninis ikimokyklinis ugdymas sėkmingam vėlesniam jų mokymuisi (Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija, 2004). Kituose švietimo politiką reglamentuojančiuose teisės aktuose į socialinę ikimokyklinio ugdymo funkciją beveik neatsižvelgiama. Švietimo politikos ir jos įgyvendinimo dokumentuose nekliamas uždavinys užtikrinti ikimokyklinio amžiaus vaikų priežiūrą tam, kad jų tėvai galėtų derinti darbo ir šeimos pareigas.

Apibendrinant galima teigti, kad valstybės politikoje trūksta visybiško požiūrio į ikimokyklinio amžiaus vaikų ugdymą ir priežiūrą. Turėtų būti sukurta Valstybės ikimokyklinio amžiaus vaikų ugdymo bei priežiūros koncepcija bei jos įgyvendinimo strategija ir ji turėtų būti kuo greičiau įgyvendinama.

Ikimokyklinio ugdymo tinklo būklės analizė parodė, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų mažėja, o jas lankančių vaikų dalis didėja. Ypač mažos galimybės gauti ikimokyklinio ugdymo paslaugas kaimo vietovėse ir vaikams iki trejų metų. Mokslinių tyrimų rezultatų analizė rodo, kad visuomeninis ankstyvasis ugdymas ir priežiūra ypač svarbi skurdžių, nepilnų ir socialinės rizikos šeimų vaikams.

Lietuvos švietimo politikoje daugiausia dėmesio skiriama edukacinei ikimokyklinio ugdymo funkcijai, šiek tiek atsižvelgiama į socialinės pagalbos vaikams iš skurdžių bei socialinės rizikos šeimų funkciją, tačiau visiškai ignoruojama socialinė – priežiūros funkcija, užtikrinanti galimybę ikimokyklinio amžiaus vaikų tėvams derinti šeimos ir darbo pareigas.

Visuomeninė vaikų priežiūra sudaro galimybes abiem ikimokyklinio amžiaus vaikų tėvams, ir ypač motinoms, dirbti. O tai savo ruožtu stiprina šalies ekonominę ir intelektualinę galią, materialinę šeimų padėtį, skatina gimstamumą. Tačiau švietimo politika neatsižvelgia į visuomeninės vaikų priežiūros svarbą.

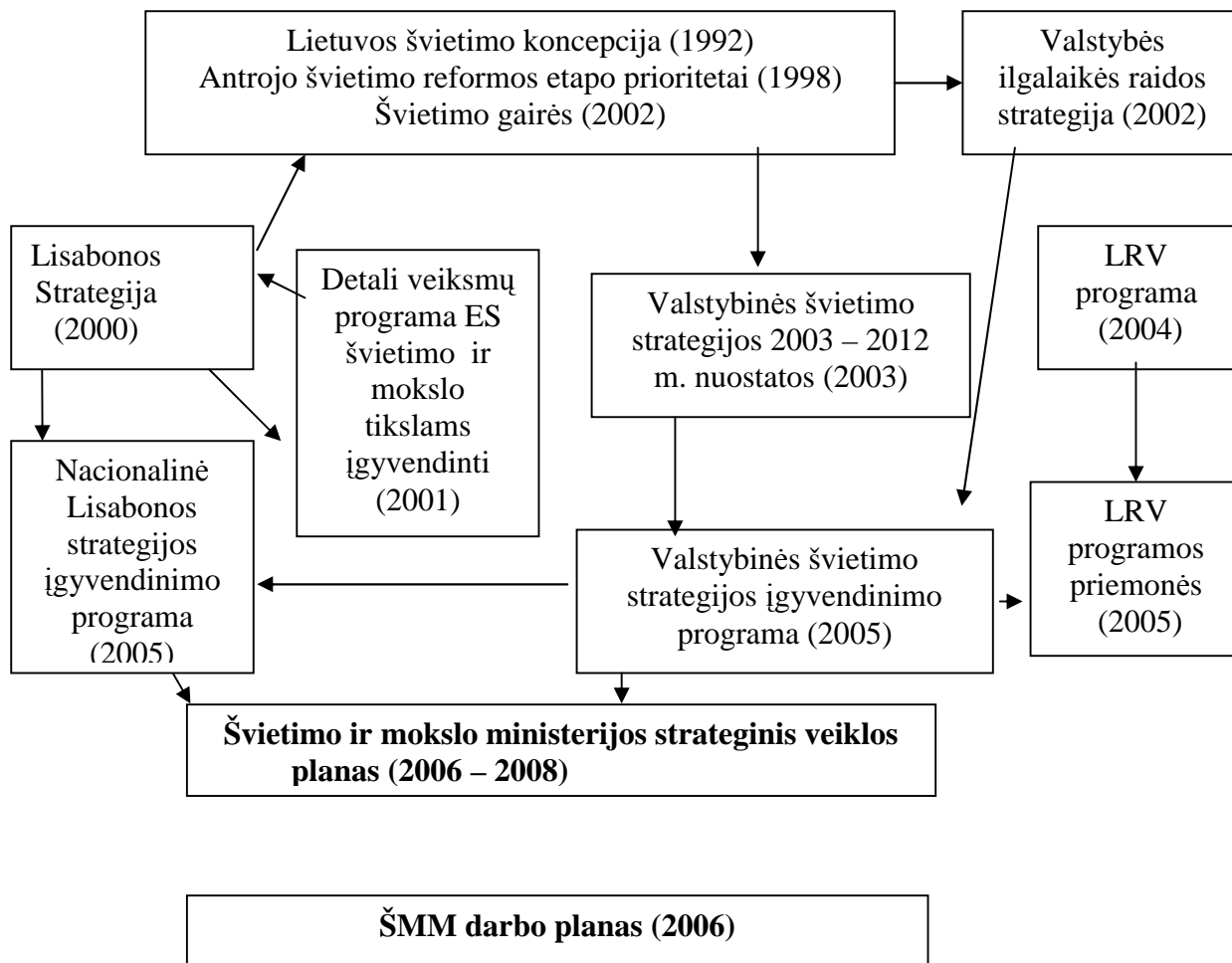
Yra didelis atotrūkis tarp valstybės politikos nuostatų ikimokyklinio ugdymo srityje bei jų įgyvendinimo savivaldybių lygmeniu.

Būtinai visybiniis požiūris į ikimokyklinį ir priešmokyklinį vaikų ugdymą bei priežiūrą, integruojantis švietimo ir socialines programas.

3.3. Švietimo pokyčiai ir švietimo reforma kaip strateginio valdymo sritis

Švietimo politikos ir srateginių dokumentų dermė

Švietimo srateginių dokumentų srtrukūra pavaizduota 4 paveiksle.



4 pav. Švietimo srateginių dokumentų srtrukūra (Ališauskas, 2006)

Svarbiausieji srateginiai dokumentai susiskirstė švietimo reformos Lietuvoje istoriją į sąlyginius etapus (Ališauskas, 2003). Lietuvos švietimo pertvarka daugiau ar mažiau nuosekliai vyksta daugiau kaip dešimtmetį. Reformų gausa išsiskiria laikotarpis iki ir po Lietuvos nepriklausomybės atkūrimo. Cituojant R. Ališauską (2003), „išanginio Lietuvos švietimo vizijos formavimo etapo pradžia žymi XX

a. devintojo dešimtmečio pabaigoje habil. dr. M. Lukšienės raginimas burtis švietimo specialistams ir galvoti apie švietimo plėtojimo Lietuvoje galimybes”.

Ypač svarbus dokumentas, reiškiantis pirmąjį Lietuvos švietimo reformos įgyvendinimo etapą - **Lietuvos švietimo koncepcija** (1992). Tais pačiais metais, kaip nurodo R. Ališauskas (2003), Švietimo ir mokslo ministras „patvirtino antrojo švietimo reformos etapo (pradėto 1998-1999 m.) prioritetus – strateginį dokumentą, žymintį dar vieną etapą švietimo reformoje. Ypač aktualus ir pažangus Koncepcijoje iškeltas švietimo modernizavimo klausimas, kuris yra vienas aktualiausių ir šiandien. Analizuojant Koncepciją paaiškėjo, kad joje keliami trys praktiniai prioritetai: kokybės, prieinamumo, harmonizavimo.

Reformos kryptį nurodė **Švietimo gairėse** (2002) švietimo sistemai keliami bendrieji tikslai. Analizuojant švietimo gairėse pateiktą išsamią švietimo esamos situacijos apžvalgą bei numatytą perspektyvą paaiškėja, kad švietimo pertvarkos būtinumas orientuojasi į įvyksiančias šalies socialinio, ūkinio, kultūrinio gyvenimo permainas, atsivėrusius naujus visuomenės raidos kontekstus ir iškilusius naujus uždavinius, skatinančius išryškinti dabartinį švietimo vaidmenį, nužymėti tolimesnės jo plėtotės tikslus bei būtinus pertvarkos darbus.

Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatos (2003) nusako švietimo misiją. Šis dokumentas vertinamas kaip naujas etapas Lietuvos Švietimo reformoje (Ališauskas,2003). Švietimo strategijoje 2003 – 2012 m. keliami trys pagrindiniai tikslai:

1. Sukurti efektyvią, darnią, atsakingu valdymu, tikslu finansavimu ir racionaliu išteklių panaudojimu pagrįstą švietimo sistemą.
2. Išplėtoti tęstinę, mokymosi visą gyvenimą laiduojančią ir visiems prieinamą, socialiai teisingą švietimo sistemą.
3. Laiduoti švietimo kokybę, atitinkančią atviroje pilietinėje visuomenėje ir rinkos ūkyje gyvenančio asmens poreikius.

Europos Sąjungos „Detali tolesnio darbo, siekiant įgyvendinti Europos švietimo ir mokymo sistemų tikslus, programa (2003) numato tris pagrindinius strateginius tikslus: 1) gerinti Europos Sąjungos švietimo ir mokymo sistemos kokybę ir efektyvumą; 2) garantuoti švietimo ir mokymo sistemų prieinamumą visiems; 3) atverti švietimo ir mokymo sistemas platesniam pasauliui.

2000 m. kovą Lisabonoje vykusiame Viršūnių susitikime Europos Sąjungos vyriausybių vadovai nustatė naują Europos Sąjungos strateginį tikslą: iki 2010 m. paversti Europos Sąjungą „konkurencingiausia ir dinamiškiausia žinių ekonomika pasaulyje, užtikrinančia darnų ekonomikos augimą, daugiau ir geresnių darbo vietų bei didesnę socialinę sanglaudą“. „Žmonės yra didžiausia Europos vertybė ir pagrindinis Europos Sąjungos politikos tikslas. Investicijos į žmones ir aktyvios bei

dinamiškos gerovės valstybės kūrimas bus pagrindinis dalykas užtikrinant Europos vietą žiniomis pagrįstoje ekonomikoje ir siekiant, kad šios naujos ekonomikos atsiradimas nepaaiškintų tokių socialinių problemų kaip nedarbas, socialinė atskirtis ir skurdas”

(<http://www.europarl.europa.eu/highlights/lt/1001.html>, 2006-05-22).

Analizuojant **Lietuvos ilgalaikę raidos strategiją**, patvirtintą 2002 m. lapkričio 12 d. Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. lapkričio 12 d. nutarimu Nr.IX-118 (Žin., 2002, Nr. 113- 5029), paaiškėja, kad joje keliami du tikslai švietimui: 1) kurti efektyvią ir darnią, visiems prieinamą ir tęstinę švietimo sistemą sudarant sąlygas mokytis visą gyvenimą.2) užtikrinti švietimo sistemos kokybę integruojantis į bendrąją Europos šalių švietimo erdvę. Ji išskiria tris prioritetus: žinių visuomenę, saugią visuomenę, konkurencingą ekonomiką.

Švietimo ir mokslo ministerijos 2007–2009 metų strateginiame plane numatoma veiklą vykdyti penkioms strateginėmis kryptimis:1) valdymo tobulinimo, kur didžiausias dėmesys skiriamas kokybės vadybos principams(skaidrumui, atsakomybei, viešumui ir kt.); 2) švietimo paslaugų infrastruktūros (švietimo paslaugų plėtra, mokymasis visą gyvenimą ir kt.); 3) paramos mokiniams ir mokytojams tobulinimo; 4) ugdymo turinio individualizavimo ir praktiškumo didinimo; 5) personalo tobulinimui (mokytojų ir vadovų kvalifikacijos tobulinimo ir kt.).Institucijos strateginiai tikslai: sukurti teisinę ir visiems prieinamą švietimo sistemą, užtikrinti aukštą švietimo kokybę ir veiksmingumą, plėtoti šalies mokslo ir studijų sistemą bei jos tarptautinius ryšius, stiprinti šalies intelektinį potencialą siekiant švietimo ir mokslo kokybės ir veiksmingumo (http://www.smm.lt/veikla/msv_planas.htm, 2007-01-10).

Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos 2007 metų darbo plane keliami šie pagrindiniai **tikslai**: plėtoti informacijos ir komunikacijos technologijos diegimo švietime strategiją, kurti švietimo įstaigų kompiuterinį tinklą, tobulinti švietimo vadybą, organizuoti strateginį planavimą, aprūpinti ir modernizuoti bendrąjį ugdymą, plėtoti ugdymo turinio reformą, pertvarkyti švietimo sistemos valdymą, plėtoti švietimo paslaugų sistemą, suformuoti paramos mokiniams sistemą, modernizuoti ugdymo turinį, pertvarkyti pedagogo rengimo, kvalifikacijos tobulinimo ir vertinimo sistemą, pertvarkyti mokyklos vadovų kvalifikacijos tobulinimo ir atestavimo sistemą ir t.t. (http://www.smm.lt/veikla/mmd_planas.htm, 2007-01-10).

Apibendrinant galima teigti, kad ir Lietuvoje ir europos Sąjungoje akcentuojamos tos pačios vertybės: kokybė ir efektyvumas, darna, atsakingas valdymas, taiklus finansavimas, racionalus išteklių naudojimas, tęstinumas, socialinis teisingumas, švietimo ir mokslo sistemų prieinamumas visiems, asmens poreikių tenkinimas, švietimo ir mokymo sistemų atsivėrimas platesniam pasauliui. Visų šių vertybių ir strateginių tikslų aktualumas būdingas visuose švietimo valdymo lygiuose.

3.4. Mokyklos vadovo kompetencijos aplankas

Šiandienos visuomenėje mokyklos vadovui būtina išsiugdyti nuostatą ir gebėjimą mokytis visą gyvenimą. Siekiant švietimo kokybės, būtina formuoti vadybinio profesionalumo ir vadybinės kultūros sampratą. Mokyklos vadovui keliami dideli reikalavimai. Jis turi būti profesionalas pagrindinėse vadybinės veiklos srityse – švietimo politikos ir strateginio planavimo, ugdymo proceso, žmogiškųjų, materialinių ir finansinių išteklių valdymo – įgijęs vadybos kompetenciją. Vadovas turi suprasti švietimo kaitos tendencijas, Lietuvos švietimo politiką ir švietimo reformos tikslus bei uždavinius, gebėti juos teisingai interpretuoti ir diegti praktiniame mokyklos gyvenime. Vadovas turi gebėti strategiškai mąstyti, planuoti ir valdyti, užtikrinti idėjų tęstinumą, gebėti sutelkti darbuotojus esminiems švietimo kaitos klausimams spręsti, priimti analizės duomenimis grindžiamus sprendimus ir siekti bendro susitarimo su mokyklos bendruomene juos įgyvendinant. Vadovas kuria organizaciją, kurios darbuotojai pripažįsta esą atsakingi už sėkmingą mokyklos veiklą. Pagrindinis mokyklos vadovo veiklos tikslas – profesionaliai valdyti mokyklą, užtikrinant sėkmingą jos veiklą bei veiksmingą tobulinimą, nukreiptą į mokinio ugdymąsi ir gyvenimo sėkmę (Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2005 m. liepos 21 d. patvirtintu įsakymu Nr. ISAK-1521 „Dėl valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatų tvirtinimo“).

Kompetencija – tai žmogaus žinios, gebėjimai, vertybės, kitos asmenybės savybės, sąlygojančios sėkmingą veiklą, jos faktus.

Vadovo kompetencija – tai jo žinių, gebėjimų, požiūrių, vertybių, asmenybės savybių kompleksas, atsiskleidžiantis jo sėkmingoje veikloje ir turintis įtakos mokyklos veiklos teigiamiems rezultatams.

Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2005 m. liepos 21 d. patvirtintu įsakymu Nr. ISAK-1521 „Dėl valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatų tvirtinimo“ parengti vadovo kompetencijos vertinimo kriterijai, bei vadovo kompetencijos aplanko parengimo metodika.

Vadovo kompetencijos aplankas – tai kompetenciją reprezentuojančių faktų ir įrodymų rinkinys. Neabejotinai įrodomi veiklos faktai, t. y. įrodoma, kad ši veikla vyko ir buvo pasiektas konkretus teigiamas rezultatas, įrodoma veiklos ir jos rezultato autorystė. Veiklos faktų įrodymai gali būti:

- tiesioginiai (ataskaitos, laiškai, prezentacijų video medžiaga, duomenų veiklos analizė, susirinkimų video (audio) medžiaga, kompiuterinės programos, publikuoti straipsniai);

- netiesioginiai (liudininkų parodymai, susirinkimų protokolai) Vienas iš svarbiausių vadovo vadybinių kompetencijų įrodymų yra švietimo politikos išmanymas, strategijos kūrimas, strateginio plano rengimas ir įgyvendinimas (vadovo kompetencijos aprašo 3 skyrius iš 27 skyrių). Kiekvienai iš 3 kvalifikacinių kategorijų, svarbūs: vadovo veiklos faktai ir jų patvirtinimas; mokyklos veiklos rezultatai ir jų patvirtinimas; papildomas vertinimas.

III (žemiausiai) kvalifikacinei kategorijai vadovas supranta švietimo politiką ir mokyklos strategiją lemiančius veiksniai, žino kaip ją sukurti bei parengti strateginį planą atsižvelgia į politinius, socialinius, kultūrinius ir ekonominius procesus, darančius įtaką mokyklos veiklai. Sukurta mokyklos strategija ir strateginis planas dera su Lietuvos, miesto (rajono) švietimo politika bei strategijomis.

II kvalifikacinei kategorijai vadovas išmano su švietimu ir mokyklos administravimu susijusius teisės aktus, šiuolaikinės vadybos mokslą, modernaus švietimo tendencijas, sugeba suburti komandą kurti mokyklos strategiją, parengti strateginį planą ir įgyvendinti.

I kvalifikacinei kategorijai vadovas geba išaiškinti mokyklos bendruomenei, kaip parengti strateginį planą, geba motyvuoti ir paskatinti mokyklos bendruomenę rengti strateginį planą ir jį įgyvendinti.

II kvalifikacinę kategoriją atitinkantys švietimo politikos išmanymo, strategijos kūrimo, strateginio plano rengimo ir įgyvendinimo vadovo veiklos faktai, vadovo veiklos faktų patvirtinimas bei mokyklos veiklos rezultatai ir jų faktų patvirtinimas pateikti modelyje (žr.1 priedą). Vadovo veiklos faktai, tai tobulinimasis vadybiniuose kursuose, seminaruose; komandų, skirtų strategijai parengti ir įgyvendinti, inicijavimas ir sukūrimas. Vadovų veiklos faktus patvirtina magistro diplomai ar studijų pažymėjimai, direktoriaus įsakymai dėl komandų skyrimo, susirinkimų protokolai ir kt.

I mokyklos veiklos rezultatus įeina: mokyklos strateginis planas parengtas pagal šiuolaikinius vadybos mokslo reikalavimus, mokyklos komandos dalyvavimas rengiant ir įgyvendinant strategiją. Mokyklos veiklos rezultatų patvirtinimas, tai protokolai, direktoriaus įsakymai ir kt. Kiekvienas dokumentas turi atskirą jį patvirtinantį numerį.

3.5. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos aplinkos veiksniai

Politiniai veiksniai

Mokslas ir švietimas ir toliau liks prioritetinga šalies sritis, bus įkurta darni, veiksminga ir visoms gyventojų kategorijomis prieinama švietimo sistema, sudaranti sąlygas Lietuvos gyventojams mokytis visą gyvenimą (Valstybės ilgalaikės raidos strategija, 2002).

Valstybė siekia užtikrinti visuotinį ikimokyklinį ir priešmokyklinį ugdymą ir lygias mokyklinio starto galimybes, išplėtoti įvairių formų mokyklų, visų pirma socialinę atskirtų patyrusiems vaikams prieinamą ikimokyklinį ugdymą, stiprinti visų švietimo sistemos grandžių sąveiką, užtikrinančią sklandų sistemos grandžių perimamumą, formuoti šiuolaikišką mokytojų kompetenciją. (Valstybės ilgalaikės raidos strategija, 2002).

„Vaikų gerovės valstybės politikos strategija 2005-2012 m.“ numatomomis priemonėmis **siekama sudaryti sąlygas visų šalies vaikų gerovei**: gyventi visavertį gyvenimą šeimoje, aktyviai dalyvauti visuomenės gyvenime, apsaugoti nuo visų formų smurto, išnaudojimo, gauti savalaikę ir tinkamą sveikatos priežiūrą, užtikrinti mokymosi galimybes. Didėja Lietuvos Respublikos Vyriausybės dėmesys jaunos šeimoms.

Geras valdymas ir skaidri vyriausybės veikla yra būtina spartaus šalies progreso sąlyga. Svarbu tai, kad darbo jėgos išsilavinimo lygis bus aukštesnis, patobulinus švietimo sistemą ir įdiegus kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo sistemą. Vienas iš strateginių valstybės tikslų – per artimiausius 10 metų padidinti dėmesį švietimo plėtrai, įvertinant, kad nuo jo visiškai priklausys ir Lietuvos ekonominės politikos strateginių tikslų realizavimas (<http://www.ekm.lt>, 2006-02-03). Stiprinama savivaldybių atsakomybė už švietimo prieinamumą ir kokybę savivaldybių teritorijoje.

Europos švietimo politika, orientuota į ugdymą ir socialinių paslaugų integravimą, teikiant paramą vaikui ir šeimai, žymi ir naują pedagogų rengimo kryptį Lietuvoje – perėjimą nuo siauros institucinės krypties specializacijos (lopšelis, darželis, mokykla, globos namai) prie ugdymo vaikystėje. Europos Sąjungos vaikystės ir šeimos apsaugos politika nukreipta į universalų vaikystės pedagogo rengimą, siekiant kokybiško ugdymo ir socialinių paslaugų teikimo vaikui ir šeimai (Early childhood and family policy, 2002; Priešmokyklinio ugdymo koncepcija, 2000).

Vyksta švietimo įstaigų tinklo pertvarka. Įvestas **mokinio krepšelis** ne tik bendrojo lavinimo, profesinėse mokyklose, bet ir priešmokyklinio ugdymo grupėse. Numatomas ikimokyklinių įstaigų restruktūrizavimas. Kaip teigiama Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerijos 2005-2007 metų strateginiame veiklos plane, priešmokyklinės ugdymo grupes lankys 72 % vaikų.

2007-2016 Šiaulių miesto strateginio plėtros plano vienas iš tikslų: pagerinti švietimo paslaugų kokybę ir padidinti jų ir miesto bendruomenės poreikių atitikimą. Šio tikslo įgyvendinimui

keliami uždaviniai ir veiksmai: suformuoti miesto švietimo įstaigų ir suinteresuotų įmonių bei organizacijų partnerystės tinklą, integruojantį jų veiklą sprendžiant tarpžinybinius švietimo klausimus, sudaryti prielaidas mokymosi visą gyvenimą sistemos plėtrai, stiprinti švietimo įstaigų materialinę ir techninę bazę (renovuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigas, parengti ikimokyklinių ugdymo įstaigų žaidimo aikštelių modernizavimo techninius projektus ir organizuoti modernizavimo darbus), išplėtoti neformaliojo švietimo paslaugas (http://www.siauliai.lt/miestas/strateginis_planas.php#vi, 2007-02-05).

Neigiami veiksniai, įtakojantys ikimokyklinį ugdymą – tai nepakankamai plėtojami žmogiškieji išteklių bei mokymosi visą gyvenimą galimybės, nesutvarkytas valstybės renkamų duomenų ir informacinių sistemų ūkis, švietimo grandžių tarpusavio uždarumas, neaiškūs prioritetai, sėkmės kriterijai, menkos sąsajos su finansinėmis galimybėmis, permaininga politinė parama, atotrūkis tarp valstybės politikos nuostatų ikimokyklinio ugdymo srityje bei jų įgyvendinimo savivaldybių lygmeniu.

Ekonominiai veiksniai

Šalies ekonomika dar neužtikrina pakankamų sąlygų socialinei plėtrai ir užimtumui. Lietuva smarkiai atsilieka nuo Europos Sąjungos šalių pagal ekonomikos raidos lygį. Tačiau įstojimas į Europos Sąjungą atveria galimybes pasinaudoti Europos Sąjungos struktūrinių, kitų fondų, tarptautine technine ir finansine parama plėtros programoms įgyvendinti. Lietuva iki 2015 metų turėtų padidinti savo BVP 2-2,5 karto. Tai leistų iš esmės realizuoti Europos Sąjungos socialinį ekonominį modelį – gerovės valstybės, kur žemas nedarbo lygis, aukšta darbo kaina, stiprios socialinės garantijos, minimalus skurstančiųjų šeimų skaičius ir aukštas socialinės sanglaudos lygis. Žiniomis besiremianti ekonomika tampa prioritetiniu Lietuvos siekiu, tačiau tam reikia stiprios intelektualios politinės valios (<http://www.ekm.lt>, 2006-02-03). Gerėjanti Lietuvos ekonominė situacija buvo iššaukta politinių ir ekonominių veiksnių, pagrindiniai makroekonominiai rodikliai pateikti Lietuvos Respublikos Finansų ministerijos internetiniame puslapyje <http://www.finmin.lt>.

Kylantis pragyvenimo lygis sąlygoja tėvų pajamas. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų materialinė bazė tiesiogiai priklauso nuo šalies ekonominės būklės, švietimo finansavimo lygio. Stabilizavosi švietimui skiriama BVP dalis (6-6,1 % per pastaruosius 3 metus). Netolygi šalies regionų, didmiesčių – periferijos ūkio raida didina skirtumus tarp savivaldybių švietimo biudžetų ir vidutinių gyventojų pajamų. Reikia nepamiršti, jog ekonominė situacija šalyje daro įtaką galimybėms užtikrinti kokybišką ikimokyklinio ugdymo procesą.

Didėjant atotrūkiui tarp pajamų privačiame bei valstybiniame sektoriuje švietimo sistema netenka potencialių pedagogų ir mokslininkų. Pastebimas **profesinis rinkos nestabilumas**.

Vienas iš prioritetų – **ikimokyklinio ugdymo bei bendrojo lavinimo įstaigų tinklo optimizavimas** efektyviau naudojant ir plėtojant materialinę bazę bei plėtoti papildomojo ugdymo

paslaugas, siekiant jų įvairovės. Finansinių lėšų poreikis 2004–2006 metams prioritetui įgyvendinti pateiktas „Šiaulių miesto plėtros vizija iki 2014 m.“. Pagal tai 2004 m. Šiaulių miesto savivaldybės Švietimo skyrius parengė ikimokyklinių įstaigų tinklo optimizavimo programą.

2002 m. Šiaulių mieste užfiksuotas **darbo užmokesčio didėjimas** (908 Lt), tačiau šiauliečių gaunamas darbo užmokestis vis dar nesiekia šalies mėnesinio darbo užmokesčio. Nuo 2002 m. gyvenimo lygis Šiaulių mieste pradėjo augti, mažėjo nedarbas, ypač plėtėsi paslaugų ir prekybos sektoriai. Miesto įmonės didino produkcijos eksportą, steigė naujas darbo vietas, todėl didėjo gyventojų pajamos (Šiaulių miesto plėtros vizija iki 2014 m.).

Daugiausiai įstaigą lanko vaikai iš Gubernijos mikrorajono. Ruošiamasi ištirti vaikų, kurie lanko arba ruošiasi lankyti įstaigą, gyvenamosios vietos ribas. Pagrindiniai darželio klientai – vaikai ir jų tėvai, kur ypač svarbus tampa tėvų kontingentas, išsilavinimas, bedarbystės lygis, geranoriška tėvų, rėmėjų pagalba.

Socialiniai veiksniai

Gyventojų senėjimo problema bus aktuali visai Europai, tačiau Lietuvai ji bus itin svarbi dėl **didelės jaunų žmonių dabartinės ir būsimos jaunimo emigracijos**, taip pat dėl labai **sumažėjusio gimstamumo**. Santykinai didelė darbingo amžiaus gyventojų dalis linkusi ieškoti geriau mokamo darbo kitose šalyse. Tikėtina, kad darbo jėgos rinkoje laikotarpio pabaigoje turėsime didesnę prieaugį dėl gimstamumo bumo praėjusio amžiaus devintąjį dešimtmetį, tačiau pastebimą duobę vėliau; bus aktualu skatinti reemigraciją, o iš dalies ir imigraciją (<http://www.ekm.lt>, 2006-02-03).

Kintant gyventojų socioekonominei padėčiai, **vyksta visuomenės restratifikacija** (poliarizacija), formuojasi naujas elitas ir skurstančiųjų sluoksnis.

Demografinė situacija, gyventojų užimtumas Šiaulių mieste, **mažėjantis nedarbo lygis** tiek visoje Lietuvoje (8 %), tiek Šiaulių mieste (6,4 %) 2004-01-01 duomenimis pateikta „Šiaulių miesto plėtros vizijoje iki 2014 m.“. Pagrindinės Šiaulių, kaip ir kitų didžiųjų Lietuvos miestų, gyventojų mažėjimo priežastys yra gyventojų migracija į užsienį, kitus didžiuosius Lietuvos miestus ir mažėjantis gyventojų prieaugis. Šiaulių miestui, kaip ir kitiems didiesiems miestams, būdinga gyventojų senėjimo tendencija. Natūralus gyventojų prieaugis Šiauliuose mažėja. Tai patvirtina suaugusiųjų gyventojų skaičiaus augimas bei vaikų iki 15 metų mažėjimas mieste. Šiauliai yra vienas iš tų miestų, kur gimstamumas sumažėjo daugiausiai – 2,4/1000 gyv. Per artimiausius kelerius metus gyventojų skaičius mieste turėtų stabilizuotis, o vėliau ir didėti. Šiuo metu gyventojų skaičius keičiasi dėl didesnės jaunimo migracijos ir atvykstančiųjų į Šiaulius mokytis iš kitų rajonų žmonių. Tolimesnis gyventojų skaičiaus didėjimas priklausys nuo miesto ekonominės ir socialinės plėtros.

Šiauliuose vyksta aktyvus ir įvairus **kultūrinis gyvenimas**, organizuojamos populiarios tradicinės miesto šventės, renginiai įvairiose erdvėse. Miesto organizuojamose renginiuose, tokios kaip „Šiaulių dienos“, „Sveikatos mėnuo“ ir kt., gražiai įsikomponuoja ikimokyklinės ugdymo mokyklos. Tačiau jos turi ir savo tradicinius renginius mieste – tai „Ikimokyklinukų rugsėjis“, „Vaikystės spindulėlis“. Lopšelio–darželio „Coliukė“ bendruomenė miesto kultūros centre parodė kalėdinį vaidinimą „Betliejaus žvaigždė“. Tai rodo, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos reprezentuoja save mieste ir respublikoje, nes ikimokyklinukai 2006 metų pavasarį surengė koncertą Lietuvos seimo rūmuose.

Mieste sukurtas infrastruktūrinis pamatas plėtoti suaugusiųjų švietimą, informacijos sklaidą, kelti kvalifikaciją. Išplėtota socialinių paslaugų ir psichosocialinės reabilitacijos sistemų veikla (realiai panaudojami infrastruktūriniai, žinių, bendradarbiavimo ir kompetencijų ištekliai).

Šiauliuose puoselėjamos ir plėtojamos ilgametės sporto tradicijos. Ikimokyklinio ugdymo įstaigose vykdomos judriųjų žaidimų veiklos, nuo 2005 metų pradėtos organizuoti „Ikimokyklinukų olimpinės žaidynės“, dalyvaujama respublikinėje programoje „Sveika gyvensena – gyvenimo būdas nuo vaikystės“. Tačiau vaikų judėjimo aktyvumą skatinančios veiklos mieste nepakanka. Skurdi ikimokyklinių ugdymo mokyklų, mokyklų, gyvenamųjų namų kiemų aplinka. Trūksta modernių sporto įrengimų, ir pan. Padėtis šiek tiek pasikeis pastačius mieste universalų kultūros ir sporto kompleksą. Tačiau jis neišspręs pačių mažiausių miesto gyventojų (vaikų) judėjimo aktyvumo problemas.

Didžioji mokyklinio ir ikimokyklinio amžiaus vaikų dalis yra antros sveikatos grupės, kuriai priskiriami sveiki, bet turintys nedidelių anatominių ar funkcinių nukrypimų vaikai. Susirūpinimą kelia susilpnėjęs regėjimo bei klausos, skoliozės ir netaisyklingos laikysenos plitimas. Dažniausiai Šiaulių mieste vaikai serga kvėpavimo organų, nervų ir jutimo organų sistemos bei odos ligomis, paplitusios ligos – astma, pneumonija, apatinių kvėpavimo takų ligos. Labiausiai išaugo vaikų sergamumas kaulų-raumenų ligomis, psichikos ligomis, sergamumas virškinimo sistemos ligomis, kvėpavimo organų ligomis.

Didėja socialinės atskirties šeimų skaičius Šiauliuose. Šiaulių mieste pagrindines socialines rizikos grupes 2002 m. sudarė: socialinės atskirties, nedarnios šeimos (570), kuriose auga 1029 vaikai; benamiai (150); grįžę iš laisvės atėmimo įstaigų. Veikia 3 dienos centrai, kuriuos lanko vaikai iš probleminių šeimų. Didinant vaikų užimtumą, būtina steigti dienos centrus, reorganizuoti aikštynus visuose miesto mikrorajonuose. Apie 23 % vaikų (kaime – 26 %) gimsta ne santuokoje ir turi tik vieną maitintoją bei auklėtoją – motiną. Socialinės atskirties šeimose augančių vaikų skaičius padidėjo nuo 25,6 tūkst. 1995 m. iki 42,8 tūkst. 2001 m. Išaugo specialiųjų ir socialinių pedagogų poreikis.

Teisiniai aktai, kuriais vadovaujantis skiriama pinigine socialine parama, išmokos vaikams, lengvatos mažamečių vaikų auginimui bei lengvatos užmokesčiui už darželį, pateikti „Šiaulių miesto

plėtos vizijoje iki 2014 m.“. Švietimo pagalbos nelankančiam ugdymo įstaigos 5 – 6 metų vaikui teikimo tvarka patvirtinta Lietuvos Respublikos ir mokslo ministro gruodžio 16 d. įsakymu ISAK-1809. Šio įsakymo bendrosiose nuostatose kalbama apie pagalbos rūšis, teikimo vietą, teikėjus ir organizavimo principus. Pagalbos teikimo tikslas – sudaryti galimybes vaikui laiku pasiekti mokyklinę brandą (http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/isakymai/03-12-16-ISAK-1809.htm, 2006-09-05).

Technologiniai veiksniai

Valstybės ilgalaikės raidos strategijoje (LRS 2002-11-12 Nr. IX-1187) deklaruojamas žinių visuomenės kūrimas, numatomos pagrindinės informacinių komunikacinių technologijų (toliau IKT) diegimo švietime kryptys: nuotolinis mokymas, edukacinių bei informacinių technologijų taikymas mokymo procese, technologinis švietimas, mokytojų kompetencijos tobulinimas ir kt. Valstybės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatose (LRS 2003-07-04 Nr. IX-1700) akcentuojama informacinės kultūros svarba švietimo plėtotės kokybei užtikrinti, keliami nauji uždaviniai visuose švietimo lygiuose. Europos Sąjungos politika: *Lisabonos strategijos* (Europos Taryba, 2000) pagrindinis tikslas – per dešimtmetį Europos Sąjungą paversti „konkurencingiausia ir dinamiškiausia žinių pagrindu augančia ekonomika pasaulyje, kurioje darni ekonominė plėtra būtų suderinta su didesniu ir geresnės kokybės užimtumu ir tvirtesne socialine sanglauda“. IKT diegimo strategijos 2005-2007 m. tikslas - gerinti gyventojų kompiuterinę kompetenciją siekiant mažinti socialinę atskirtį IKT srityje. ŠMM rengia IKT diegimo švietime strategiją, programą bei jos įgyvendinimą. (Numgaudis, 2004).

Tačiau vis dar stokojama tinkamos ITT bazės mokymo įstaigose, mokymo programų, specialios programinės įrangos ir leidinių ikimokyklinėse įstaigose. Todėl, inovatyvėjant ugdymo turiniui, ypač svarbu didinti kompiuterių skaičių švietimo įstaigose, siekiant kompiuterizavimo lygį priartinti prie Europos Sąjungos šalių rodiklių.

Nuo seniausių laikų **žaislai-vaikas-žaidimas** yra glaudžiai tarpusavyje susiję. Tobulėjant gamybos technologijoms, keitėsi žaislai bei žaidimai – skudurinius, medinius, molinius pakeitė mechaniniai. Galiausiai elektronikos pasiekimai paskatino kompiuterinės technikos, praturtinusios visiškai nauja patirtimi ne tik suaugusiųjų, bet ir vaikų veiklą, atsiradimą. Tačiau nauja žaidimų rūšis – kompiuteriniai žaidimai – sukėlė gana prieštaringas medikų, psichologų, pedagogų, tėvų mintis.

Lopšelyje – darželyje sukurta internetinė svetainė <http://www.coliuke.mir.lt>.

4 dalis. IKIMOKYKLINIO UGDYMO MOKYKLOS „COLIUKĖ” IŠTEKLIŲ (VIDINIŲ VEIKSNIŲ) ANALIZĖ IR STRATEGIJOS PAGRINDIMAS

4.1. Teisinė bazė

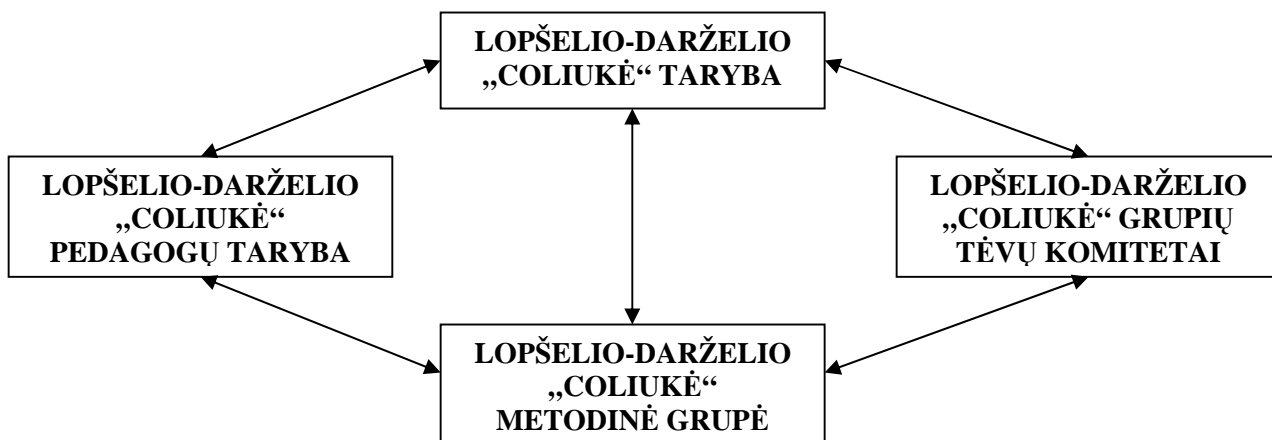
Lopšelis-darželis „Coliukė“ – juridinis asmuo ir savo veiklą grindžia Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos švietimo įstatymu, Lietuvos Respublikos švietimo koncepcija, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatomis, Vaiko teisių konvencija, Lietuvos Respublikos vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymu, ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo koncepcija ir kitais vaikų ugdymą reglamentuojančiais aktais, Švietimo ir mokslo ministerijos ir steigėjo priimtais teisės aktais, įstaigos nuostatais, vidaus darbo taisyklėmis, darbuotojų pareiginiais aprašais ir kt. švietimą reglamentuojančiais teisės aktais (žr. 2 priedą).

4.2. Organizacinė struktūra

Lopšelis-darželis „Coliukė“ yra bendros paskirties. Veikia lopšelio grupė 1-3 metų vaikams, darželio grupės 3-5 metų vaikams, priešmokyklinio amžiaus grupės 5-7 metų vaikams. Vietų skaičius lopšelyje-darželyje – 85. Šiuo metu įstaigą lanko 110 vaikų.

Lopšelio-darželio grupes komplektuoja direktorius (byla 1.7.). Ugdytinių komplektavimo tvarką tvirtina Šiaulių miesto savivaldybės administracijos švietimo skyrius. Kiekvieną mėnesį fiksuojama informacija apie priimtus, išvykusius, į eilę įrašytus ir iš eilės išbrauktus vaikus (žr. 3 priedą).

Lopšelio – darželio „Coliukė” savivaldos struktūra pavaizduota 5 paveiksle.



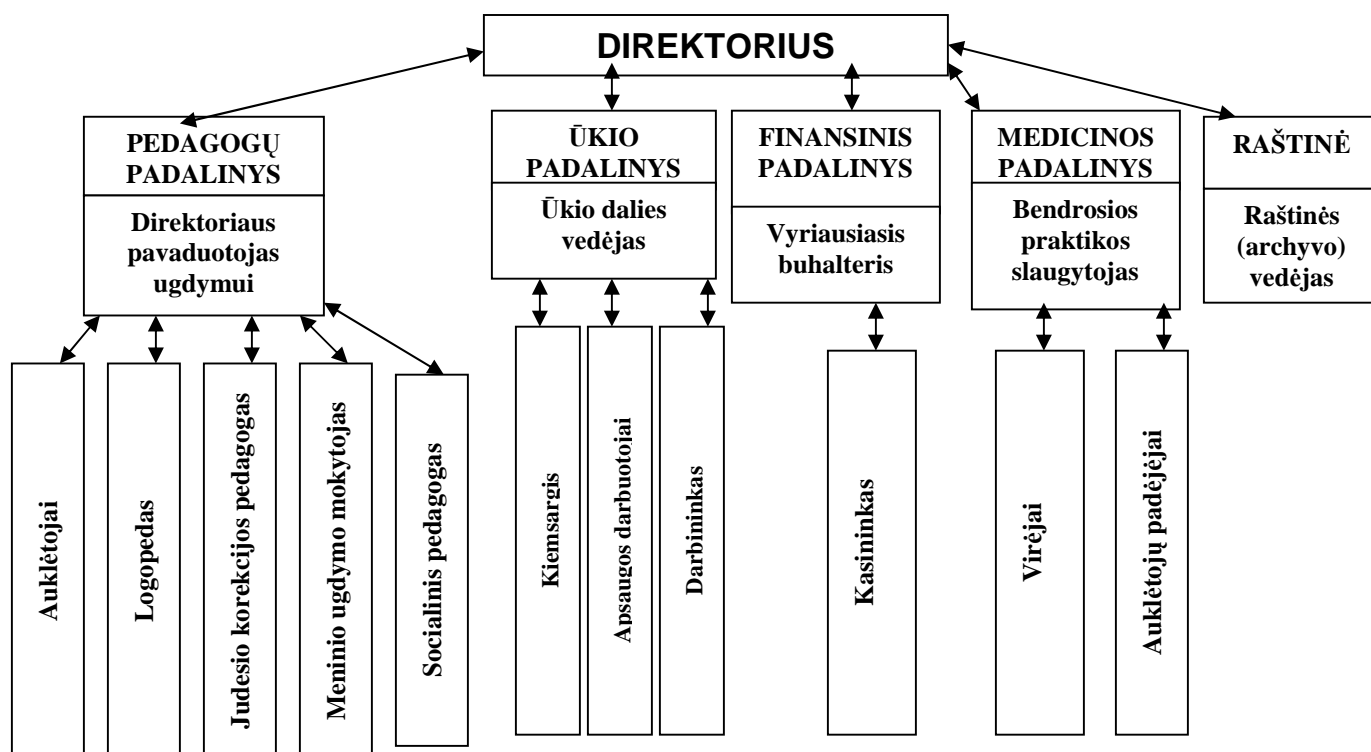
5 pav. Lopšelio-darželio „Coliukė” savivaldos struktūra

Lopšelio-darželio „Coliukė“ taryba – aukščiausia savivaldos institucija, telkianti ugdytinių tėvus (globėjus), pedagogus, kitus darbuotojus ir visuomenės atstovus (rėmėjai, Vaiko teisių apsaugos bei Pedagoginės psichologinės tarnybų specialistai ir kt.) svarbiausiems įstaigos veiklos uždaviniams spręsti. Turi savo nuostatus, rengia savo veiklos darbo planą (byla 1.2., 2.1.)

Lopšelio-darželio „Coliukė“ pedagogų taryba – nuolat veikianti lopšelio-darželio savivaldos institucija, pedagogų profesiniams ir bendriems tikslams spręsti. Ją sudaro direktorius, direktoriaus pavaduotojas ugdymui, visi pedagogai, medicinos darbuotojai. Turi nuostatus, rengia savo veiklos darbo planą (byla 2.2.).

Lopšelio-darželio „Coliukė“ metodinė grupė – pedagogus telkianti savivaldos institucija. Turinti savo nuostatus, rengia savo veiklos planą (byla 3.5.).

Valdymo struktūra pavaizduota 6 paveiksle.



6 pav. Valdymo struktūra

Pedagogų padalinys – direktoriaus pavaduotojas ugdymui. Ji atsakingas už vaikų ugdymą(si) įstaigoje. Padliniui priskiriamos auklėtojos, logopedas, judesio korekcijos, meninio ugdymo, socialinis pedagogas.

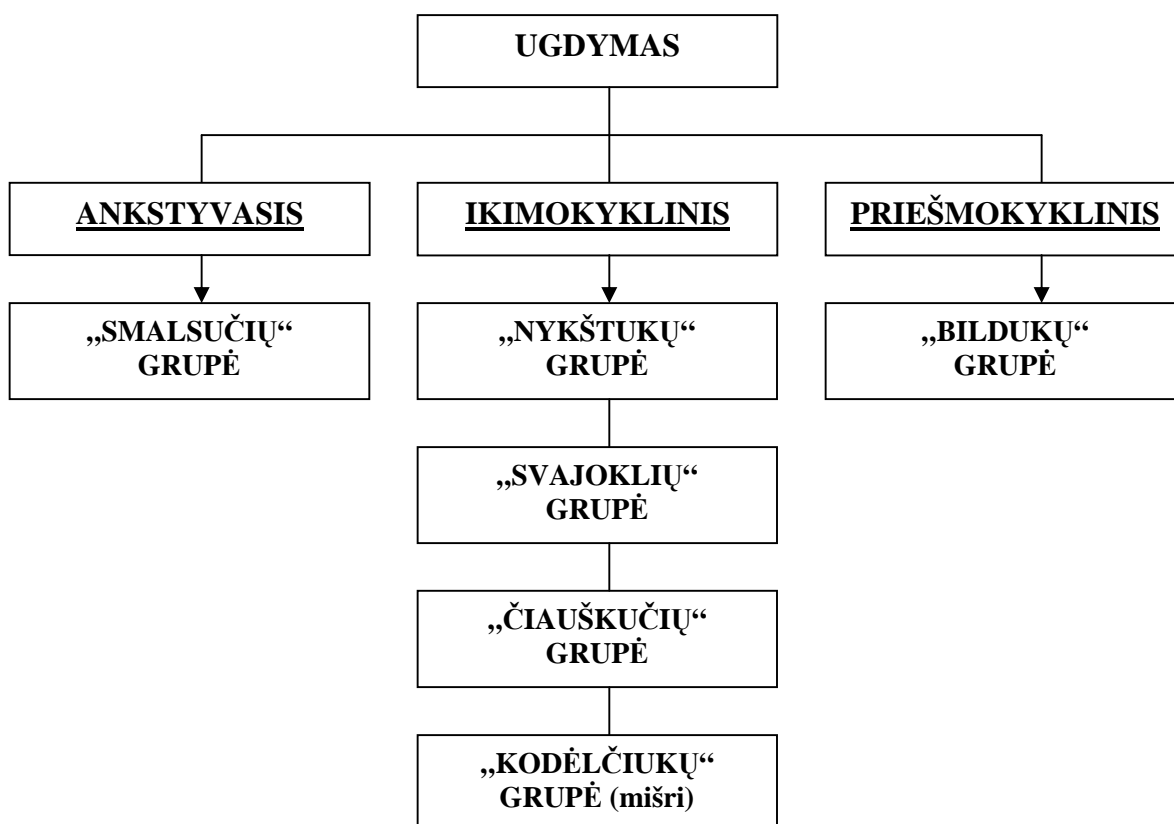
Ūkio padalinys – ūkio dalies vedėjas – rūpinasi įstaigos patalpų paruošimu darbui, sanitarija ir higiena, organizuoja aptarnaujančio personalo darbą, pastatų, inventoriaus, ugdymo priemonių apsaugą, yra materialiai atsakingas asmuo. Vykdo kitas pareiginiame apraše numatytas funkcijas (byla 1.4.). Į

ūkio personalą įeina auklėtojų padėjėjai, virėjai, darbininkas, kiemsargis, sargai, kurie vykdo pareiginiuose aprašuose numatytas funkcijas (byla 1.4.).

Medicinos padalinys – bendrosios praktikos slaugytojas – vykdo vaikų sveikatos priežiūrą, mitybos ir maitinimo bei sanitarinio-higieninio režimo organizavimą ir koordinavimą, švietėjišką darbą bendruomenėje. Vykdo kitas pareiginiame apraše numatytas funkcijas (byla 1.4.).

Finansinis padalinys – vyriausiasis buhalteris, kasininkas – vykdo buhalterinę apskaitą pagal lopšelio-darželio patvirtintą **apskaitos politiką**. Vykdo kitas pareiginiame apraše numatytas funkcijas **Raštinės (archyvo) vedėjas** rengia ir įformina dokumentus, pagal Dokumentų rengimo ir įforminimo bei Raštvedybos taisykles, ir vykdo kitas pareiginiame apraše numatytas funkcijas.

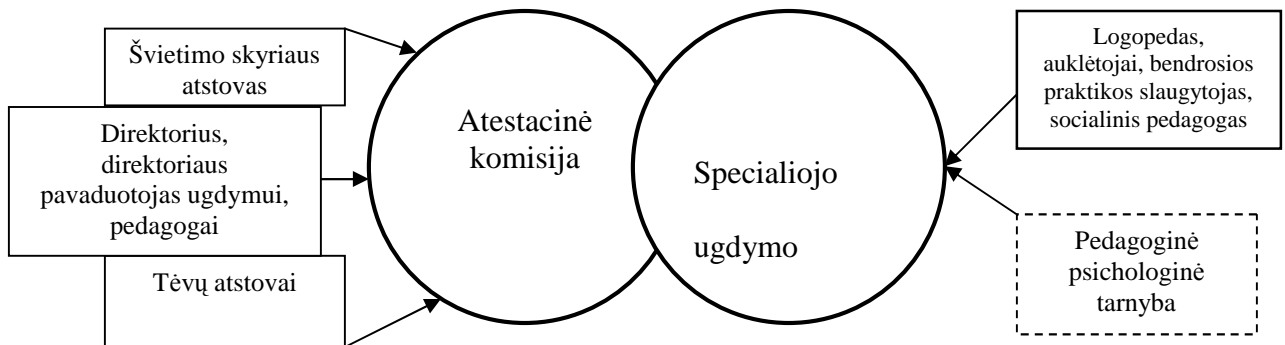
Pagrindinė įstaigos veikla yra ugdymas (žr. 7 pav.).



7 pav. Ugdymo veiklos struktūra

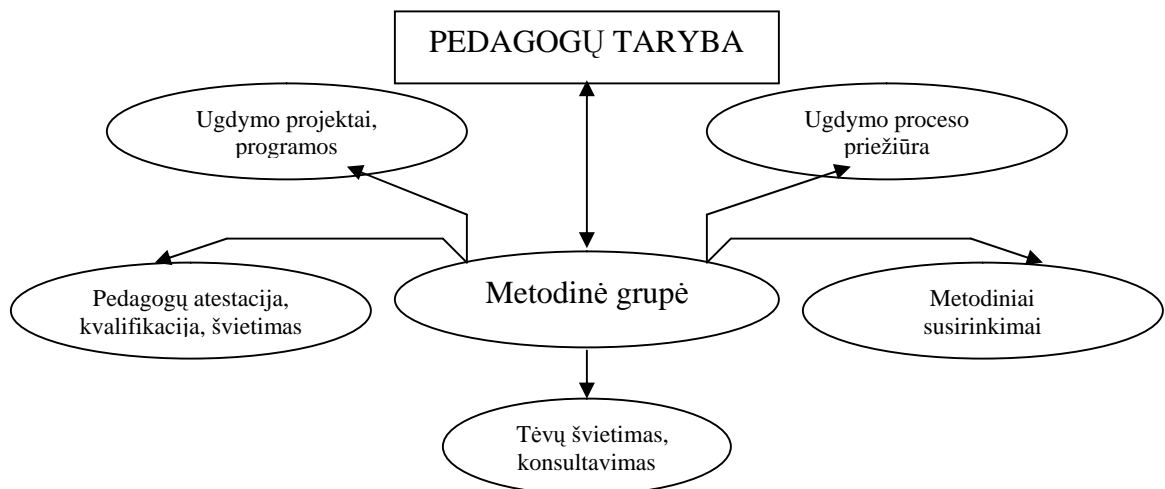
Be ugdymo dar išskiriamos veiklos komisijos ir metodinė veikla, kurių struktūros pavaizduotos 8 ir 9 paveiksluose. Pedagogų atestacijos komisiją sudaro švietimo skyriaus atstovas, tėvų atstovas, direktorius, direktoriaus pavaduotoja ugdymui, pedagogai. Specialiojo ugdymo komisiją sudaro logopedas, auklėtojos, bendrosios praktikos slaugytoja, socialinis pedagogas. Metodinė grupė vykdo

ugdymo proceso priežiūrą, tėvų švietimą ir konsultavimą, pedagogų atestaciją, kvalifikaciją, pedagogų švietimą, organizuoja metodinius susirinkimus, rašo programas, projektus.



8 pav. Veiklos komisijų struktūra

Metodinė grupė apie savo veiklą informuoja pedagogų tarybą. Metodinės veiklos struktūra pavaizduota 9 paveiksle.

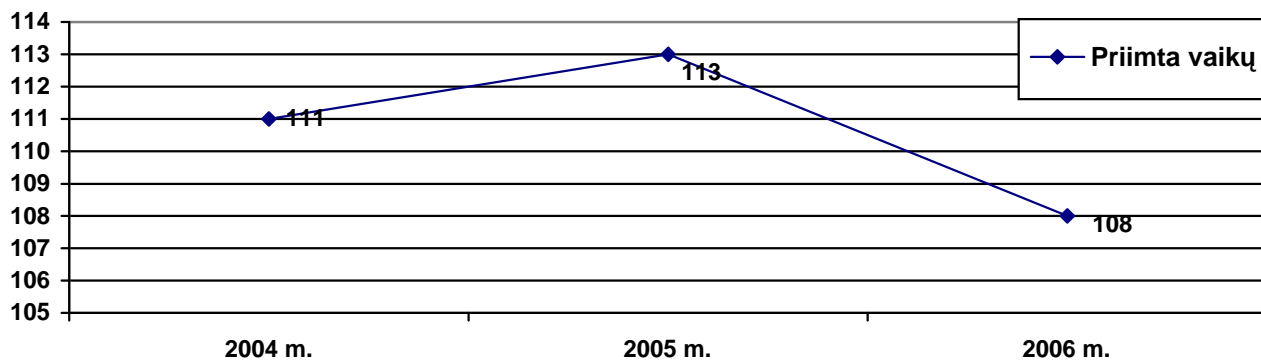


9 pav. Metodinės veiklos struktūra

4.3. Žmonių ištekliai

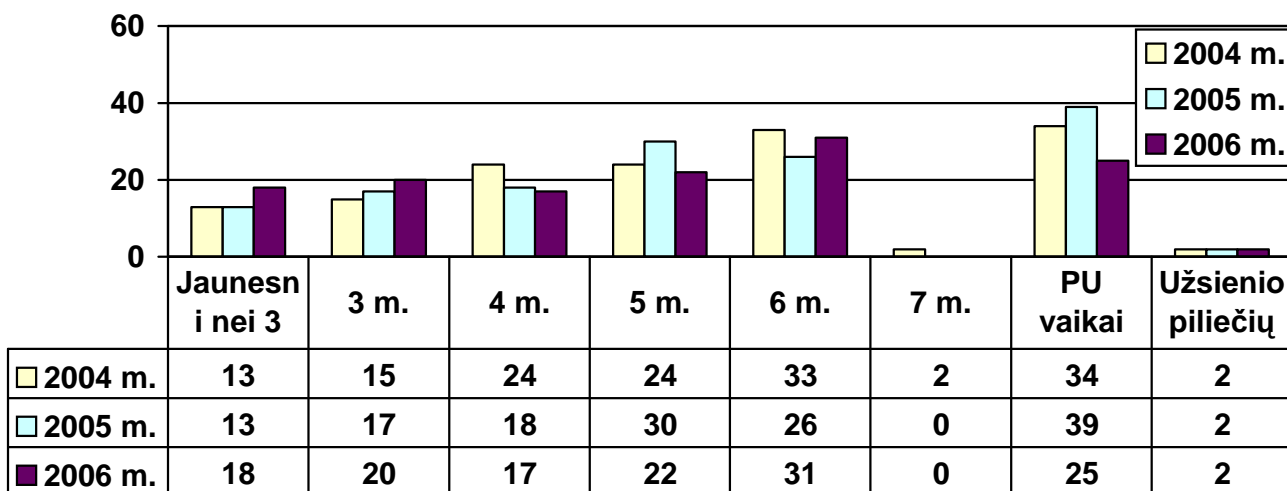
Ugdytiniai. Lopšelio-darželio grupes komplektuoja direktorius. Ugdytinių komplektavimo tvarką tvirtina Šiaulių miesto savivaldybės administracijos švietimo skyrius. Rugsėjo 1 d. direktoriaus įsakymu tvirtinami vaikų sąrašai, naujai atėjusiems ir išvykstantiems vaikams rašomi direktoriaus įsakymai (byla 1.7). Grupių ir vaikų komplektavimas 2004 -2006 m.m. pateiktas 4 priede. Mokslo metų pradžioje bendras vaikų skaičius pastaraisiais metais nežymiai mažėja. Bendras grupių skaičius ir grupių pasiskirstymas pagal vaikų amžių taip pat nesikeičia . 2004 metais pilnai buvo sukomplektuos

dvi priešmokyklinio amžiaus grupės. Nuo 2005 metų sumažėjus šešiametėjų vaikų skaičiui teko vieną priešmokyklinio amžiaus grupę komplektuoti mišraus amžiaus. Naujai priimamų vaikų ir vaikų įrašytų į eilę skaičius mažėja. Naujai priimtų ir eilėje įrašytų vaikų skaičius 2004 – 2006 metais pavaizduotas 4 priede.



10 pav. Vaikų skaičiaus dinamikos kreivė

Priimtų vaikų skaičiaus dinamikos kreivė rodo, kad vaikų skaičius mažėja (žr. 10 pav.). Tačiau taip yra todėl, kad nepilnai susikomplektavo dvi priešmokyklinio amžiaus vaikų grupės. Šešiametėjų vaikų įrašytų eilėje 2006 m. nebuvo. 2-3 metų vaikų norinčių lankyti ikimokyklinio ugdymo mokyklą buvo, tačiau mišrioje amžiaus grupėje jie per maži. Respublikoje pastebimas šio amžiaus vaikų skaičiaus mažėjimo tendencija, tyrimų ir statistikos duomenimis šis skaičius pradės kilti 2009-2010 m.

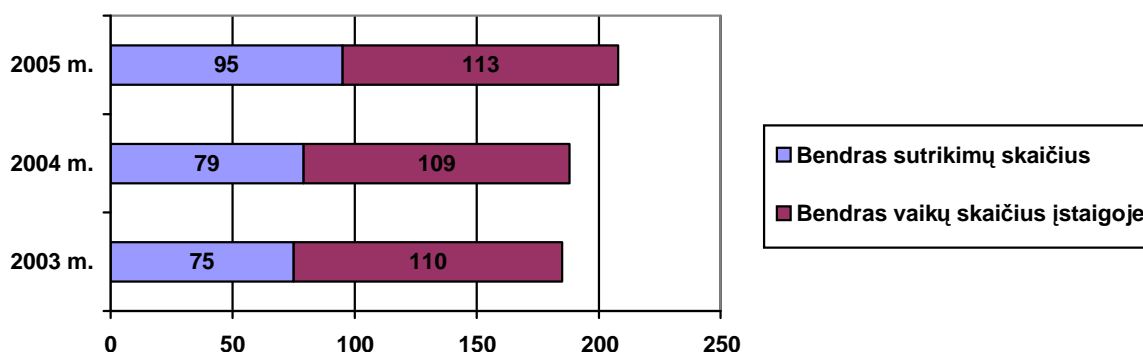


11 pav. Vaikų skaičiaus dinamika pagal amžių (duomenys pateikti iš įstaigos mokslo metų sąvado)

Konstatuotina, kad 2005 metais daugėjo 3 ir 5 metų vaikų, mažėjo 4 ir 6 metų vaikų skaičius (žr. 11 pav.). 2006 metais išaugo jaunesnių nei 3 metai vaikų skaičius, bei 3 ir 6 metų vaikų skaičius.

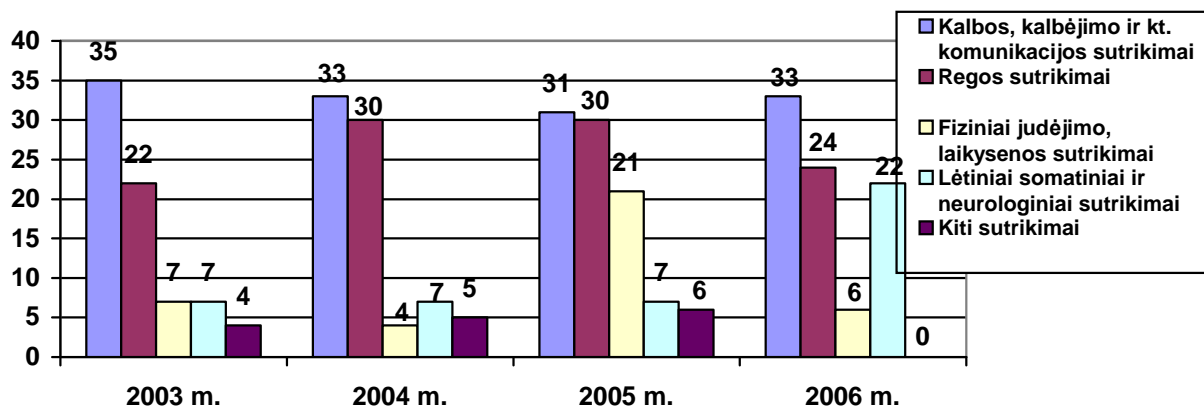
Sumažėjo 4 ir 5 metų amžiaus vaikų skaičius. Ugdytiniams stengiamasi sudaryti sveikas, saugias, higieninius reikalavimus atitinkančias sąlygas, skleisti jų gebėjimus ir talentams, tenkinti jų amžių atitinkančius poreikius.

Įstaigoje daugėja specialiųjų poreikių turinčių vaikų. 12 ir 13 paveiksluose pateikti duomenys apie vaikų, turinčių specialiųjų poreikių ir kitus sutrikimus, bei nurodyti konkretūs sutrikimai ir juos atitinkantys skaičiai.



12 pav. **Vaikų, turinčių specialiųjų poreikių ir kitų sutrikimų, suvestinė**

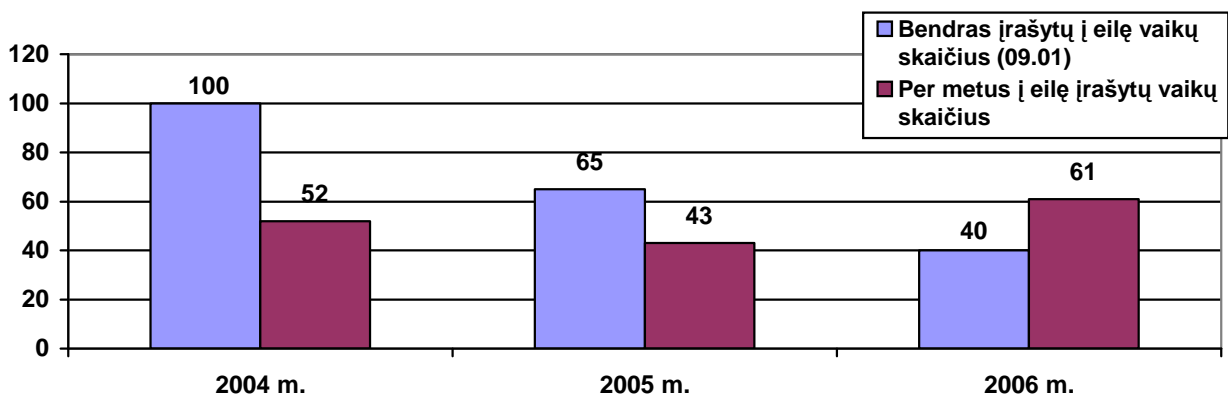
Sutrikimų skaičius, tenkantis vienam vaikui 2003 m. buvo 0,6, 2004 m. – 0,7, 2005 m. – 0,8.



13 pav. **Vaikų sutrikimai**

Dažniausiai pasitaikantys įstaigą lankančių vaikų komunikacijos ir regos sutrikimai. Tačiau lyginant su ankstesniais metais pastebima, jog vis daugėja vaikų, turinčių fizinių, laikysenos sutrikimų, todėl nuo 2004 m. m. darželyje dirba kūno kultūros instruktorius.

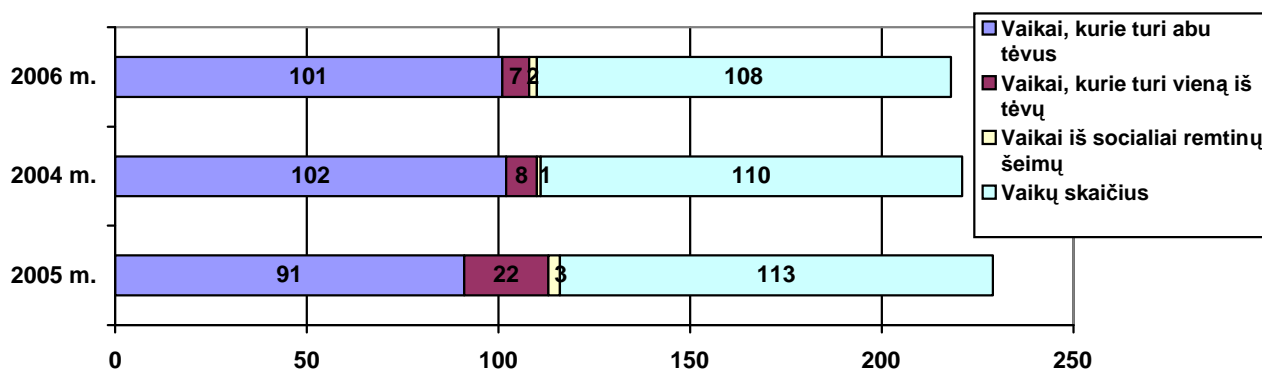
Duomenys, pateikti 14 paveiksle, rodo įrašytų į eilę vaikų skaičiaus dinamiką 2004-2006 m.



14 pav. Įrašytų į eilę vaikų skaičiaus dinamika 2004 – 2006m. (duomenys mokslo metų pradžioje)

2005 m. pastebimas mažesnis įrašytų į eilę vaikų skaičius, tai įtakojo didesnė gyventojų migracija į užsienį, kitus Lietuvos miestus ar gyvenamos vietos pakeitimas Šiaulių mieste. Gubernijos mikrorajone jaučiama gyventojų senėjimo tendencija. 2006 metais patikslinus eilėje esančių vaikų skaičių, eilė nežymiai sumažėjo. 2006 metais, palyginus su 2005 metais, padaugėjo per metus į eilę įrašytų vaikų skaičius. Galima daryti prielaidą, kad į Gubernijos mikrorajoną atvyksta gyventi daugiau jaunų šeimų.

Tėvai. Tėvai turi teisę dalyvauti lopšelio-darželio savivaldos institucijų veikloje, vaikų ugdymo procese, gauti informaciją apie vaiko ugdymo sąlygas ir rezultatus, prašyti direktoriaus sudaryti sąlygas papildomam ugdymui. Nustatyta tvarka moka už vaiko išlaikymą lopšelyje-darželyje. Su priešmokyklinio amžiaus bei naujai atėjusių ugdytinių tėvais yra sudaromos ugdymo sutartys.



15 pav. Šeimyninė padėtis

Analizuojant tėvų socialinę padėtį, buvo ištirtas jų užimtumas, išsimokslinimas, šeimyninė padėtis. Pastebėta, jog 2006 metais nežymiai sumažėjo vaikų, kurie turi vieną iš tėvų. Per pastaruosius ketverius metus įstaigoje nebuvo vaikų, kuriuos augintų globėjai, kurie turėtų tėvus su negalia ar vaikų iš socialinės atskirties šeimų (žr.15 pav.).

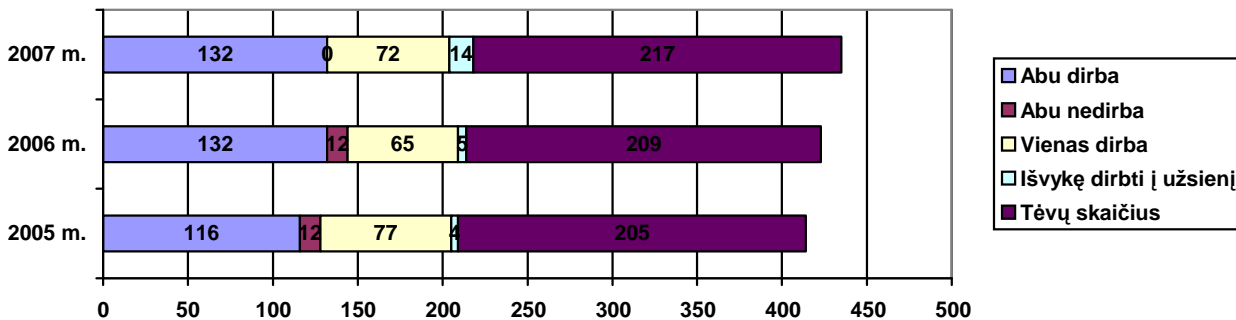
Įstaigoje šeimų, kurioms taikomos mokesčio už išlaikymą ikimokyklinėje įstaigoje lengvatos, skaičius beveik nesikeičia (žr. 5 lentelę).

5 lentelė

Mokesčio už išlaikymą ikimokyklinėje įstaigoje lengvatos

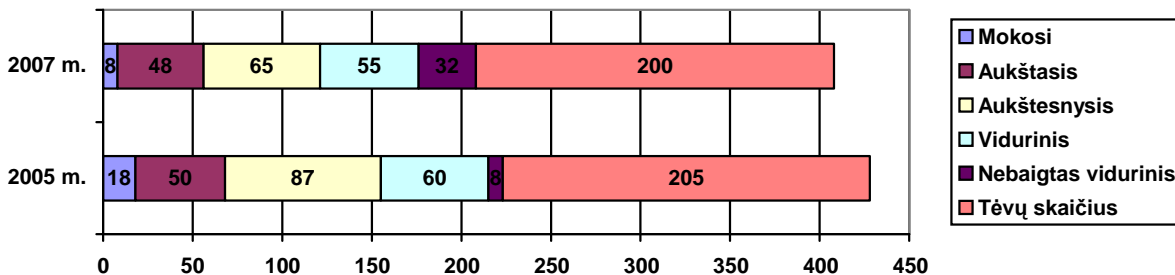
Bendras šeimų, kurių vaikams teikiamos lengvatos, skaičius			100 %			50 %		
			Gauna socialinę pašalpą					
2004 m.	2005 m.	2006 m.	2004 m.	2005 m.	2006 m.	2004 m.	2005 m.	2006 m.
28	32	29	1	3	2	27	29	27

Tiek visoje Lietuvoje, tiek Šiaulių mieste vis daugiau žmonių emigruoja į įvairias užsienio šalis. Mūsų įstaigoje taip pat daugėja šeimų, kurios išvyksta dirbti į užsienį. Palyginus 2007 metų ir 2006 metų duomenis šis skaičius išaugo beveik tris kartus. Pastebimas abiejų tėvų neturinčių darbo skaičius stabilumas (žr. 16 pav.).



16 pav. Tėvų užimtumas

Iš pateikto 17 paveikslo galima konstatuoti, kad 2007 metais tėvų išsimokslinimo lygis išlieka beveik stabilus išskyrus tai, jog daugėja tėvų, kurie nebaigia vidurinės bendro lavinimo mokyklos. Tai matyt įtakoja išvykimas į užsienį.



17 pav. Tėvų išsimokslinimas

Pedagogai. 2006 m. duomenimis lopšelyje-darželyje dirba 16 pedagogų (byla 5.9.). Iš jų 2 vadovai, 11 auklėtojų, 1 logopedas, 1 meninio ugdymo mokytojas ir 1 judesio korekcijos pedagogas. 8 pedagogų išsimokslinimas aukštasis, 2 – aukštesnysis, 4 – vidurinis, iš jų 4 pedagogai mokosi. Duomenys apie pedagogus pateikti 5 priede.

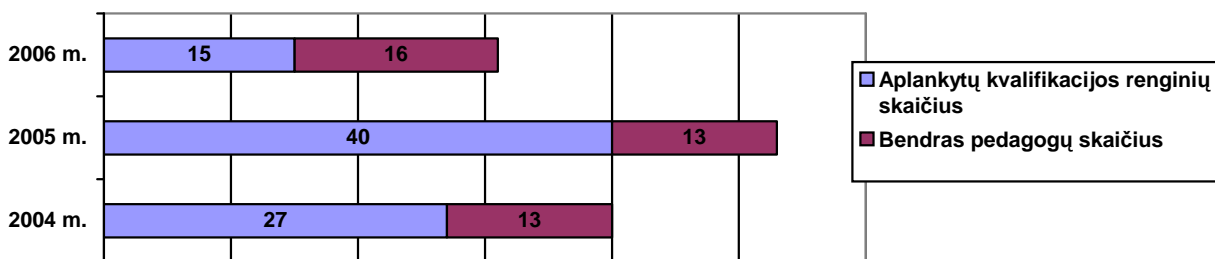
Direktorė turi trečią vadovo kvalifikacinę kategoriją, 26 metų pedagoginį darbo stažą ir 14 metų vadybinį darbo stažą, išsimokslinimas – aukštasis, studijuoja švietimo vadybos magistrantūroje.

Direktorės pavaduotoja ugdymui turi 1 metų pedagoginį darbo stažą, išsimokslinimas – aukštasis, edukologijos magistras.

Nors respublikoje jaučiama pedagogų senėjimo tendencija, mūsų įstaigoje pateikti duomenys rodo, kad daugėja jaunų pedagogų skaičius. Tai mažina neturinčių kvalifikacinės kategorijos pedagogų skaičių, kadangi šiems pedagogams trūksta darbo stažo. Jaunų pedagogų adaptacijai palengvinti vykdoma mentorystė. Liūdina tai, jog dvi pedagogės, turinčios didelę darbo patirtį, kvalifikuotą pedagoginį darbą iškeitė į daugiau apmokamą nekvalifikuotą darbą, išvyko dirbti į užsienį.

Kvalifikacijos tobulinimas. Kiekvienais metais pedagogai atnaujina turimas profesines žinias bei įgūdžiu, pačių pasirinktuose tobulinimo kursuose, seminaruose, pratybose, konferencijose bei dalyvauja tobulinimosi kursuose, pagal įstaigos pasirinktus tikslus, uždavinius, prioritetus. Kvalifikacijos tobulinimo renginiai organizuojami pačioje įstaigoje, kitose miesto ir respublikos ikimokyklinėse įstaigose, švietimo centruose, pedagogų profesinio rengimo centre ir Šiaulių universiteto Tęstinių studijų institute, pagal parengtas programas. Kvalifikaciją pedagogai kelia pagal lopšelio – darželio „Coliukė” atestacijos perspektyvinę programą 2007– 2011 mokslo metams. Metų pabaigoje rašoma ataskaita apie dirbančius bei atestuotus pedagogus (byla 4.9.), patikslinama pedagogų perspektyvinė atestacijos programa (byla 4.1), kuri suderinama su steigėju ir patvirtinama įstaigos pedagogų atestacijos komisijoje (byla 4.6.). Visiems įstaigos darbuotojams vykdomi pirmos medicinos pagalbo, higienos sveikatos mokymo, darbų saugos ir civilinės saugos mokymas, pagal parengtą veiklos planą. Siekiant įtraukti visus įstaigos bendruomenės narius į nuolatinį kaitos procesą, 2006 metais iškeltas vienas iš tikslų: Skatinti nuolatinio tobulėjimo bendruomenėje nuostatas, kurio uždavinys: organizuoti kito personalo, tarybos narių vadybinių gebėjimų mokymą(si).

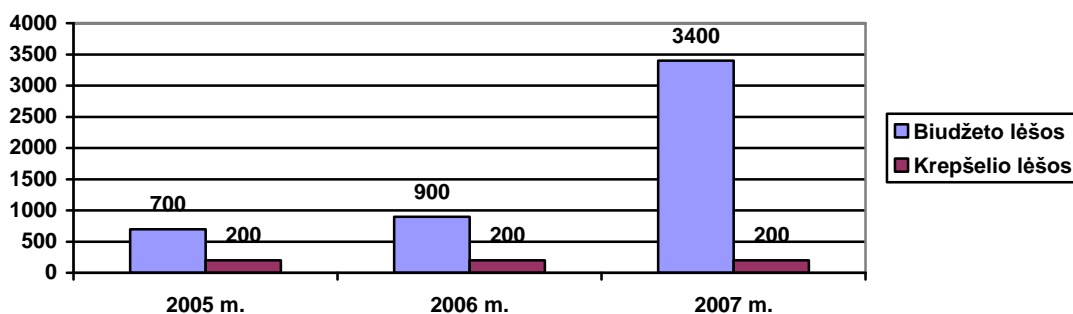
18 paveiksle pateikta pedagogų kvalifikacijos renginių skaičiaus dinamika 2004-2006 m. Konstatuotina, kad pedagogų aplankytų kvalifikacijos renginių skaičius pastaraisiais metais mažėjo. Tam įtakos turėjo tai, jog 2006m. pedagogų kvalifikacijos tobulinimas buvo tikslingai nukreiptas į vieną iš tikslų: nuolatinio tobulėjimo bendruomenėje nuostatas, kurio uždavinys: organizuoti kito personalo, tarybos narių vadybinių gebėjimų mokymą(si), planavimo tobulinimą.



18 pav. **Pedagogų kvalifikacijos renginių skaičiaus dinamika 2004-2006 m.**

Dauguma pedagogų dalyvavo tuose pačiuose kvalifikacijos tobulinimo programose (pvz., audito metodikos, ugdymo programos rengimo metodikos, strateginio plano rengimo, vadybos ir pan.)

19 paveiksle pavaizduota kvalificacijai skirtų lėšų dinamika.



19 pav. **Kvalifikacijos tobulinimui skirtų lėšų dinamika 2005 – 2007m.**

Pastebimas ženklus biudžetinių lėšų skirtų kvalifikacijos kėlimui didėjimas. Tai skatins kvalifikacinių renginių skaičių vienam pedagogui padidinti iki 5 dienų per metus (byla 3.5.). Kiekvienam darbuotojui šiuo metu skirta 1% nuo atlyginimo. Parengta ir direktoriaus įsakymu patvirka darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo tvarka, sudarys galimybę kiekvienam darbuotojui kelti savo gebėjimų lygį, tobulėti, siekti besimokančios organizacijos tikslo.

Kitas personalas. 6 priede pateikti duomenys apie nepedagoginio personalo darbuotojus įstaigoje. Įstaigoje patvirtinti 32 etatai, iš jų 13,5 – pedagogų, 3 – administracijos darbuotojų, 15,5 – pagalbinio personalo darbuotojų etatai. Nepedagoginių darbuotojų skaičius nuo 2003 metų nesikeičia. Visi 18 darbuotojų dirba visą darbo dieną, turi pilnus etatus. Amžius : nuo 30 iki 55 metų, viens darbuotojas yra 67 metų. Darbo stažas šioje įstaigoje siekia nuo 5 iki 15 ir daugiau metų. Išsimokslinimas: aukštasis -1 ,aukštesnysis -5 ,vidurinis - 8 , nebaigtas vidurinis - 4.

Kompiuterinį raštingumą įvaldę – 29 įstaigos darbuotojai, iš jų:14 pedagogų, 6 adiministracijos darbuotojai, 8 pagalbinio personalo darbuotojai. Namuose kompiuterius turi 23 darbuotojai. 47 %

darbuotojų 2005 metais dalyvavo interneto mokymo kursuose „Langas į ateitį“. Darbe kompiuteriu naudojasi 6 administracijos darbuotojai, 13 pedagogų, 2 kito personalo darbuotojai. Įstaigoje yra 4 kompiuteriai. Vienam darbuotojui tenka 0,2 kompiuterio. Užsienio kalbas gerai moka 8 darbuotojai (anglų, vokiečių). Būtina įstaigoje didinti kompiuterinį raštingumą, siekti, kad kiekvienas pedagogas informaciją tėvams galėtų perduoti elektroniniu būdu, kad diegtų modernias mokymo priemones savo veikloje. Skatinti darbuotojus dalyvauti kompiuterinio raštingumo kursuose.

4.4. Finansiniai ir materialieji ištekliai

Pagrindiniai lopšelio – darželio lėšų šaltiniai yra - savivaldybės biudžeto lėšos, priešmokyklinio ugdymo krepšelio lėšos, projektų programų lėšos, rėmėjų, 2% gyventojų pajamų mokesčio lėšos. Biudžeto lėšos skaičiuojamos pagal miesto savivaldybės nustatytus kriterijus. Lietuvos Respublikos Seimas, priimdamas Lietuvos respublikos valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymą, nustato lėšas vienam sutartiniam mokiniui ugdyti. Ši suma vadinama mokinio krepšeliu. Mokinių krepšelių, skiriamų mokyklai, dydis priklauso nuo sutartinių mokinių skaičiaus mokykloje. Sutartinių mokinių skaičius mokykloje numatomas atsižvelgiant į realų mokyklą lankančių mokinių skaičių ir taikant papildomus koeficientus. Mokinio krepšelio lėšos naudojamos pedagogų tobulinimuisi vadovėliams ir kitoms mokymo priemonėms įsigyti, mokyklos valdymui, pedagoginei – socialinei ir psichologinei pagalbai. Mokykla savarankiškai sprendžia, kaip naudoti rėmėjų ir kitas teisėtai gautas lėšas. Plyginus su 2004 metais, 2006 metais daugiau nei 10 tūkst lt. padidėjo darbo užmokesčio lėšos. Šių lėšų padidėjimas inicijavo darbuotojų skatinimą, koeficientų kėlimą. Didėjančia tvarka kinta ryšių, ilgalaikio materialaus turto remonto, ilgalaikio materialaus turto einamojo remonto, kitų paslaugų, kvalifikacijos kėlimui skirtos lėšos. Kiekvienais metais didėja 2% gyventojų pajamų mokesčio lėšos, projektinės, rėmėjų lėšos, kurios suteikia galimybę gerinti grupių aplinką (žr. 7 priedą).

Šiuolaikinių reikalavimų neatitinkanti ugdymo įstaigos materialinė bazė, pastatai, patalpos. Lopšelis-darželis dirba 27 metai, todėl nusidėvėję baldai, grindų danga, minkštas inventorių, trūksta kompiuterių, kompiuterinių programų, modernaus inventoriaus sporto salėje, grupėse, lauko aikštynuose. Trūksta patalpų, kai kurios patalpos neatitinka higienos normų reikalavimų. Tyrimu nustatyta, kad, miegamojo kambarių, žaidimų, veiklos kambarių plotas, tenkantis vienam vaikui, mažesnis nei reikalaujama normose. Visose tikrintose grupėse patenkinamai vertinamas aplinkos mobilumas. Senų konstrukcijų lentynos, baldai stabiliai pritvirtintos, nemobilios. Nepakanka erdvės vaikams judėti. Lopšelis-darželis privalo reaguoti į pokyčius visuomenėje ir siekti supažindinti

bendruomenę su informacinėmis technologijomis bei sudaryti galimybes jomis naudotis. Duomenys apie materialinę bazę surašyti lentelėse kurios pateiktos 8, 9, 10, 11, 12, 13 prieduose.

4.5. Veiklos sistema

Ugdymo paskirtis – padėti vaikui tenkinti prigimtinius, kultūros, taip pat ir etninius, socialinius, pažintinius poreikius, padėti vaikui pasirengti sėkmingai mokytis pagal pradinio ugdymo programą.

Vaikų sveikatos ugdymo struktūroje ypatingą dėmesį skiriame psichologiniam vaiko saugumui, dvasinei sveikatai, naujų vaikų adaptacijai, judėjimo poreikių tenkinimui, ugdymo aplinkos kūrimui. Vykdomė sveikatos saugojimo ir stiprinimo programą „Sveikata nuo mažens“. Nuolat vykdomė aplinkosaugos švietimo ir ugdymo projektus, narkomanijos prevencijos programą „Turiu teisę į švarų orą ir sveiką aplinką“, vaikų dantų ėduonies profilaktikos programą ir pan. (byla 3.5.).

Ugdymo proceso veiklos plane atspindi metodinės grupės veikla, logopedo darbo planas, specialiojo ugdymo komisijos veiklos programa, socialinio pedagogo veiklos planas, vaikų saviraiškos poreikių tenkinimas, bendradarbiavimas su tėvais, pedagogų metodinė veikla ir kvalifikacijos kėlimas (byla 3.3., 3.4., 3.5., 1.10.).

Darbas pagal ugdymo programas. Ikimokyklinis ugdymas įstaigoje vyksta pagal ikimokyklinio ugdymo nacionalines programas: „Vėrinėlis“, „Ikimokyklinio ugdymo gairės“, „Ankstyvojo ugdymo vadovas“. Nuo 2007-09-01 lopšelyje-darželyje bus vykdoma įstaigos parengta ikimokyklinio ugdymo programa „Nuo...iki...“.

Priešmokyklinis ugdymas vyksta pagal bendrąją priešmokyklinio ugdymo ir ugdymosi programą, kuria modeliuojamas ugdymo turinys.

Šalia universaliųjų programų į ugdymo procesą integruojame 1999 m. įstaigos taryboje aprobuotą vaikų sveikatos saugojimo ir stiprinimo programą „Sveikata nuo mažens“. Nuo 2000 m. įsitraukėme į Lietuvos sveikatą stiprinančių mokyklų tinklą (byla 3.5.).

Bendradarbiavimas su tėvais vyksta pagal bendradarbiavimo ir bendravimo su tėvais planą, kuris apima įvairias bendravimo su tėvais formas (byla 3.5.). Pastebima, kad į visuotinius tėvų susirinkimus ateina 60 %, o į grupės tėvų susirinkimus – 80 % tėvų. Renginiuose, šventėse dalyvauja 95 % tėvelių, tačiau juos sunku įtraukti į vaikų ugdymo procesą, talkas ir pan. Tai rodytų, jog įstaigoje reikėtų ieškoti neformalių bendravimo su tėvais formų ir plėsti švietimo, sveikatos, socialines paslaugas.

4.6. Planavimo sistema

Nuo 2005 metų ikimokyklinė ugdymo įstaiga, atsižvelgdama į švietimo politikos pokyčius bei švietimo politiką reglamentuojančius dokumentus, pradėjo mokyklos veiklos strategijos rengimo

procesą, kurio rezultate buvo sukurtas strateginis planas 2007 – 2009 metams. Šiuo metu šis dokumentas pateiktas tvirtinti steigėjui.

Metinė veiklos programa rengiama kalendoriniams metams (byla 1.10.). Strateginis planas ir metinė veiklos programa derinami su lopšelio-darželio taryba ir su Šiaulių miesto savivaldybės administracijos švietimo skyriaus vedėja. Strateginį planą ir metinę veiklos programą tvirtina įsakymu įstaigos direktorius. Planų ir programų rengimui įtraukiama kuo daugiau bendruomenės narių. Direktoriaus įsakymu sudaromos darbo grupės.

Pedagogų taryboje svarstomi metodinės veiklos, specialiojo ugdymo komisijos planai, įstaigos atestacijos komisijos perspektyvinis planas, priežiūros planas, ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo programos, atskirų pedagogų, specialistų veiklos planai, projektai, kuriuos tvirtina darželio direktorius. Pedagogai savo veiklą planuoja mokslo metams.

Ūkinės-finansinės veiklos planas, biudžeto išlaidų sąmatos projektas ir asignavimai, metinės veiklos programa, įstaigos nuostatai, darbo tvarkos taisyklės, pareigybių aprašymai, instrukcijos, ugdymo organizavimo tvarka svarstomi lopšelio-darželio taryboje ir tvirtinami direktoriaus įsakymu.

Auklėtojos, planuodamos veiklą, naudojasi ŠMM aprobuotomis planavimo formomis: grupės knyga, ugdytojo veiklos gairės. Auklėtojos dažniausiai naudoja savaitės ir teminį planavimą, įtraukia ir projektinį planavimą. Planuodamos orientuojasi į temas, kurias diktuoja tradicijos, gyvenimas, bendros įstaigos šventės ir pan. Ankstyvojo amžiaus vaikų grupėse planavimas orientuotas į kalbos ugdymą, emocijas, judesių, sensorinį lavinimą. Planavimo pokytis priešmokyklinėse grupėse yra didesnis, labiau atsižvelgiama į vaiko individualumą, gebėjimus, kompetencijas. Priešmokyklinėse grupėse rašomas ugdomosios veiklos metų planas, rengiamos individualios ugdymo(si) programos. Planai svarstomi pedagogų tarybos posėdyje, tvirtinami direktoriaus įsakymu.

Grupių auklėtojos, logopedas, socialinis pedagogas, meninio ugdymo mokytojas, judesio korekcijos pedagogas rašo individualias ugdymo(si) programas specialiųjų poreikių ir gabumų turintiems vaikams, veiklos planus. Programos, planai svarstomi pedagogų tarybos posėdyje ir tvirtinami įstaigos direktoriaus.

Planus, programas, projektus rengia direktoriaus įsakymu sudarytos projektinės, kūrybinės ir kt. darbo grupės. Su metine veiklos programa supažindinami darželio darbuotojai ir ugdytinių tėvai visuotiniuose bendruomenės susirinkimuose. Planų santraukos iškabinamos stenduose.

4.7. Apskaitos tinkamumas

Mokslo metų pabaigoje direktorius rašo **įstaigos mokslo metų sąvadą** (byla 1.12.), remdamasi ūkio dalies vedėjo, direktoriaus pavaduotojo ugdymui, bendrosios praktikos slaugytojo, auklėtojų,

logopedo, specialiojo ugdymo komisijos pirmininko, meninio ugdymo mokytojo, judesio korekcijos pedagogo, socialinio pedagogo veiklos ataskaitomis. Sąvadas svarstomas ir įvertinamas lopšelio-darželio taryboje, viešinamas visuotiniuose bendruomenės susirinkimuose.

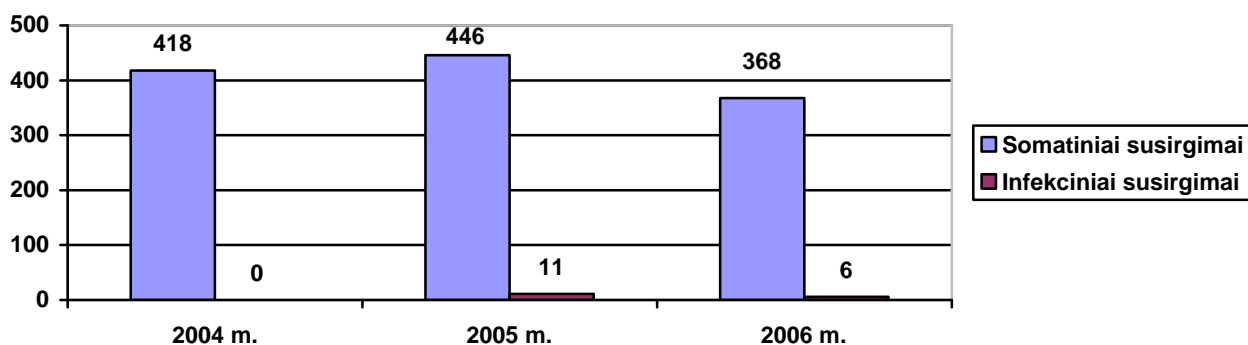
Vadovaujantis Lietuvos Respublikos Buhalterinės apskaitos įstatymo 9 straipsnio nuostatomis bei siekiant užtikrinti, kad lopšelio-darželio finansinė būklė, jo turtas, fondai ir skolos, pajamos ir padarytos išlaidos būtų tiksliai ir teisingai atspindėtos finansinėje apskaitoje ir atskaitomybėje, direktoriaus įsakymu patvirtinta **buhalterinės apskaitos** politika.

Ugdymo apskaita. Įstaigoje vykdoma ugdymo apskaita apima vaiko ugdymosi pasiekimus, t.y. vaiko raidos ir pasiekimų vertinimą. Pedagogai turi pasirenkę įvairias vaiko daromos pažangos vertinimo sistemas, taiko šiuolaikinius vertinimo metodus bei procedūras. Vaikai vertinami (stebimi) nuolat. Du kartus metuose vertinamas vaikų fizinis parengtumas (byla 3.2.).

Priešmokyklinėje grupėje vaikų pasiekimų kokybę vertinama 2 kartus metuose (rudeni ir pavasari). Priešmokyklinio ugdymo pedagogai rašo kiekvieno vaiko aprašus, bendradarbiauja su įstaigoje esančiais specialistais, tėvais.

2005 m. į mokyklą išleidome 34 vaikus, 2006 m. – 25 vaikus. 2007 m. į mokyklą planuojame išleisti 31 ugdytinį.

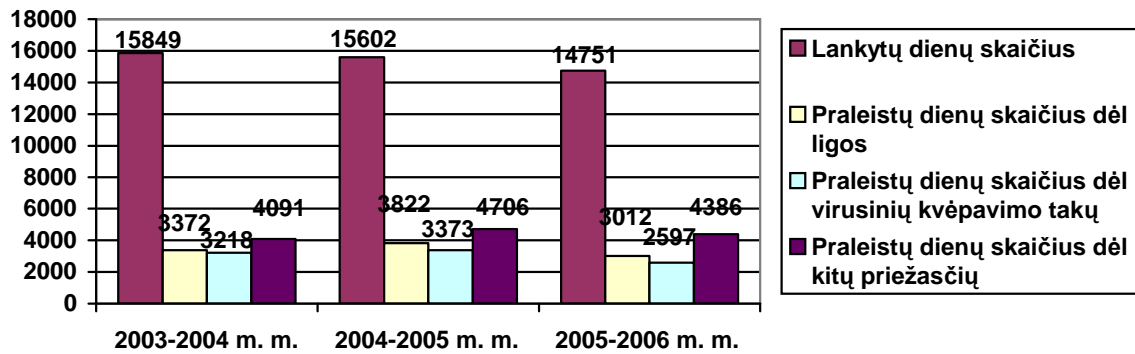
Sveikatos apskaita. Kiekvieną mėnesį analizuojamas vaikų sergamumas ir lankomumas, mokslo metų pabaigoje atliekamos šių vertinimų suvestinės (žr. 20 pav.) (byla 3.2.).



20 pav. **Vaikų sergamumas 2004 – 2006m.**

Vidutiniškai vienam vaikui tenka 34,45 praleistos dienos per metus. Didžiausias vaikų sergamumas pastebimas vasario ir kovo mėnesiais. Daugiausiai serga ankstyvojo amžiaus vaikai. Užfiksuotos šios dažniausios vaikų ligos įstaigoje: kvėpavimo takų, UVRI, bronchitas, angina.

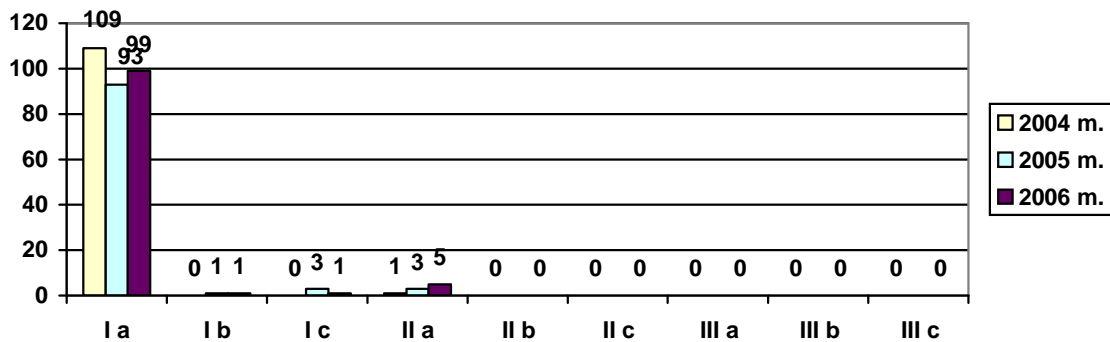
Duomenys pateikti 21 paveiksle rodo vaikų lankomumą 2003 – 2006m.m.



21 pav. **Vaikų lankomumas 2003 – 2006 m. m.**

Pateiktos diagramos parodo, kad pagrindinė priežastis dėl kurios vaikas kartais nevedamas į ikimokyklinę ugdymo įstaigą yra kitos priežastys tai: tėvų atostogos, tėvams išėiginė diena, tėvų pamaininis darbas, moksleivių atostogos, dėl grupės karantininio laikotarpio, kai vienas iš vaikų suserga užkrečiama liga. Taip pat analizuojant duomenis, pastebėta, kad vaikų darželio nelankymas priklauso nuo sezono ir vaikų amžiaus. Šis reiškinys nustatytas analizuojant auklėtojų dienyną. Analizuojant vaikų lankymą pagal sezoną, nustatyta, kad aukščiausias vaikų nelankymo vidurkis yra žiemos metu, geriausiai vaikai lanko rudens ir pavasario sezono metu (žr. 14 priedą).

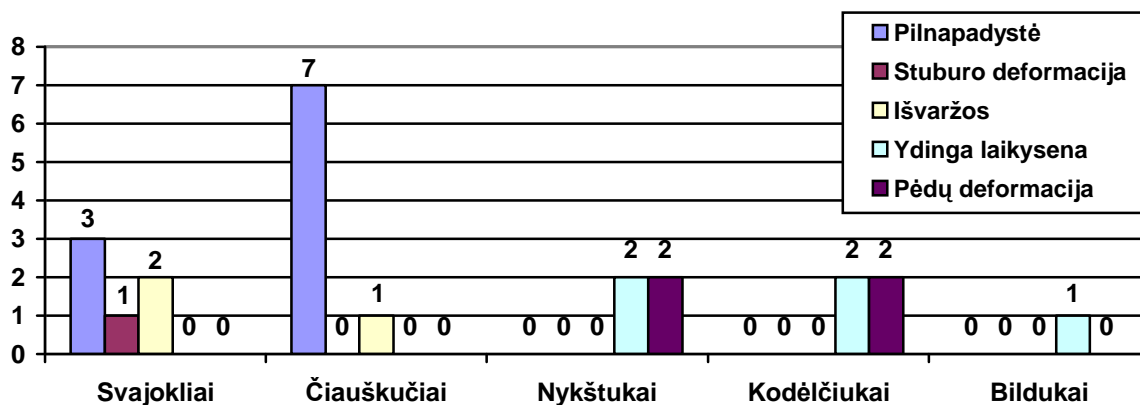
Antropometriniai matavimai atliekami kiekvienų metų spalio ir gegužės mėnesiais. Tokiu būdu nustatomos vaikų fizinio išsivystymo grupės (žr. 22 pav.) (byla 3.2.).



22 pav. **Vaikų fizinio išsivystymo grupės 2004 – 2006 m**

Rudenį, spalio mėnesį, remiantis profilaktiniais patikrinimais, vertinama vaikų sveikata, pagal kurią logopedas ir auklėtojos vykdo grupinę ar individualią veiklą su specialiuųjų poreikių vaikais. Specialiojo ugdymo komisija sudaro veiklos planą (byla 3.3.).

Vieną kartą metuose gydytojas tikrina vaikų fizinio judėjimo ir kitokius sutrikimus bei nukreipia ugdytinių tėvus pas įvairius specialistus (žr. 23 pav.).



23 pav. Chirurgo-ortopedo vaikų sveikatos diagnozės 2005-01-10

Daugėja regos, fizinio judėjimo, laikysenos ir elgesio sutrikimų turinčių vaikų. Bendradarbiaujama su Pedagoginės psichologinės tarnybos specialistais. Šiuo metu diskutuojama apie socialinėje atskirtyje atsidūrusių vaikų (pvz., turinčių įvairias negalias, specifinius, elgesio ir emocinius, komunikacijos sutrikimus) ugdymą kartu su visais kitais vaikais, ieškoti optimaliausių vaikui ir jo artimiausiai aplinkai pagalbos būdų, tuo pačiu aktyvaus bendradarbiavimo su šeima proceso metu optimizuojant savo kaip pedagogo darbo sąlygas. Parašėme projektą „ištiesk pagalbos ranką“, kurio tikslas - stiprinti pozityvias vaiko galias ir išryškinti jo stiprybes; atrasti tokius pagalbos būdus, kurias būtų galima aplinką priartinti prie „kitokio“ vaiko ir šeimos. Visame pagalbos būdų vaikui ir jo šeimai turinyje atsispindėjo socialinės – interakcinės paradigmos nuostatos, orientuotos daugiau į aplinkos priartinimą prie „kitokio“ asmens bei jo šeimos, jų galių stiprinimo, o ne asmens korekcijos. Minėtų problemų sprendimui palengvinti, įsisteigėme socialinio pedagogo etatą.

Adaptacijos apskaita. Metų pabaigoje vertinama naujai atėjusių vaikų adaptacija (žr. 6 lentelę).

6 lentelė

Naujai priimtų vaikų adaptacijos suvestinė 2004 – 2006 m.m.

Data	Naujai priimtų vaikų skaičius	Adaptacija		
		Lengva	Vidutinė	Sunki
2004-11	32	9	20	3
2005-10	30	11	19	-
2006-10	24	4	15	5

Lopšelyje-darželyje vaikai adaptuojasi palyginti nesunkiai. Manome, kad tai priklauso nuo vykdomos naujai ateinančių į darželį vaikų programos „Pirmieji vaiko žingsniai darželyje“.

4.8. Ryšių sistema

Sociakultūrinius ryšius mikrorajone, mieste ir Lietuvos Respublikoje atspindi 15 priede pateikta schema. Yra paruoštos bendradarbiavimo sutartys, veiklos planai ir bendradarbiavimo projektai (byla

1.10.). Sociokultūrinių ryšių plėtra ikimokyklinei ugdymo mokyklai yra svarbi tuo, kad plečiamas įstaigos įvaizdis, mokyklos prestižas. Tai gali turėti įtakos mokyklai tapti mikrorajono kultūros centru.

Sudarytas ir įgyvendinamas bendravimo ir bendradarbiavimo su tėvais planas (byla 3.5.).

4.9. Vidaus audito sistema

Nuo 2006 m. įstaigoje pradėtas vykdyti vidaus auditas, kuris atliekamas remiantis patvirtinta „Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika“ (2005). Direktorius įsakymu patvirtinta vidaus audito koordinavimo grupė, kuri atliko „platusį“ auditą. Atlikus „platusį“ auditą, įvertintos visos šešios mokyklos veiklos sritys šiame etape nereikia ypatingo pasirengimo ar detalios veiklos rodiklių analizės. Atlikdami auditą pedagogai rėmėsi savo patirtimi bei nuomone. „Platusis“ auditas suteikė pradinės informacijos apie mokyklos situaciją. Apibendinti „plačiojo“ audito rezultatai, išvados ir siūlymai pateikti mokyklos bendruomenei, visuotiniame susirinkime 2006-12-21. Buvo nustatyti įstaigos privalumai ir trūkumai, identifikuotos stipriosios ir silpnosios lopšelio-darželio pusės. Dominuojantis visų veiklos rodiklių įsivertinimas pagal vertinimo lygius yra gerai. Nustatytos **silpnosios įstaigos pusės**: materialinė aplinka, finansiniai ištekliai, lopšelio-darželio valdymas, šeimos įtraukimas į vaikų ugdymosi procesą lopšelyje-darželyje, vaiko daromos pažangos ir vertinimo sistema, pagalba specialiųjų poreikių vaikams ir pan. Paminėtinos tokios **stipriosios įstaigos pusės**, kaip tradicijos, puikus tapatumo ir pasididžiavimo lopšeliu-darželiu jausmas, gera įvaizdžio kūrimo kultūra, gera vaiko pasiekimų kokybė priešmokykliniame amžiuje, vaiko teisių garantavimas įstaigoje, puiki teikiamų paslaugų kokybė, gera vadovų profesinė kompetencija, gera ugdymosi procesų kokybė, gerai vykdoma personalo politika ir kt. Siūloma per 2007 metus įsivertinti lopšelio-darželio įvaizdį, vertybes bei vaiko raidos ir pasiekimų vertinimą, sudaryti darbo grupes „giluminiam“ auditui atlikti, „Plačiojo“ audito rezultatus panaudoti rengiant strateginį įstaigos planą 2007-2009 metams (žr 16 priedą).

Kriterijai ir šaltiniai kuriais buvo remiantasi atlikant ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidinės aplinkos analizę. Vienas iš kriterijų - vidinis auditas, leidžiantis nustatyti ir įvertinti mokyklos vykdomą veiklą bei turimus išteklius. Kuriant mokyklos strategiją, audito kriterijus ir gautus duomenis galima panaudoti mokyklos vidinės aplinkos analizei. Kadangi ikimokyklinio ugdymo mokykla dar nėra atlikusi giluminio audito, tai vidinės aplinkos analizei atlikti pasinaudojome „plačiojo“ audito išvadomis.

Pagrindinis šaltinis **mokyklos dokumentai, jų analizė**. Remtasi Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerijos (ŠMM), Švietimo Informacinių Technologijų centro (ITC), Lietuvos Respublikos Statistikos departamento (SD), Šiaulių švietimo skyriaus Šiaulių lopšelio – darželio „Coliukė“ sukauptomis duomenų bazėmis. Mokyklos dokumentuose (pvz., mokyklos veikos sąvadas,

auklėtojų dienynai, įvairios ataskaitos, seminarų, konferencijų medžiaga ir pan.) galima rasti statistikos, pavyzdžiui, apie pedagogų kvalifikaciją, stažą, amžių; mokyklos pastatų, materialiujų, finansinių išteklių įvertinimą; vaikų kontingentą; duomenis apie tėvus ir pan.

Buvo **renkami duomenys** apie tai, kaip tėvai lankosi tėvų susirinkimuose, dalyvauja tėvų komitetų veikloje, kokius aktyvumus rodo; visa tai parodė, kokie yra mokyklos ryšiai su tėvais.

Mokyklos vidinės aplinkos analizė paskirtis - išsiaiškinti vidinius išteklius, kuriais ji gali disponuoti realizuodama savąją strategiją. Vidinės aplinkos analizė taip pat padeda:

- ištirti savo realų įvaizdį, nes skirtingos vidinės įtakos grupės išryškina mokyklos stipriąsias ir silpnąsias puses;
- nustatyti tėvų ir darbuotojų pasitenkinimą mokyklos dabartine veikla, jos teikiamomis paslaugomis;
- įvertinti mokyklos vidinių įtakos grupių požiūrį mokyklos kaitos tendencijas;
- ištirti augimo potencialą, pavyzdžiui, kokios yra galimybės pagerinti mokyklos teikiamas paslaugas? Ar mokyklos paslaugos gali būti tik edukacinės, ar platesnės?
- nustatyti materialiujų ir finansinių išteklių potencialą bei ieškoti jų didinimo galimybių ir kt

4.10. Lopšelio-darželio „Coliukė“ stiprybių, silpnųjų, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizės metodika

Apibendrinti ir sujungti atliktos mokyklos išorinės ir vidinės aplinkos analizės rezultatus bei padėti mokyklai pasirengti sėkmingą strategiją leidžia vadinamoji mokyklos stipriųjų ir silpnųjų pusių bei galimybių ir grėsmių (SSGG) metodika. Įvairioje vadybinėje literatūroje galima aptikti kitoki šio metodo pavadinimo sutrumpinimą – SWOT. Ji sudaryta iš anglų kalbos žodžių: Strengths (stiprybės), Weaknesses (silpnybės), Opportunities (galimybės), Threats (grėsmės).

SSGG analizės logika išreiškiama tokia nuoseklių veiksmų seka:

- pagrindinių mokyklos veiklos galimybių išorinės aplinkos kontekste nustatymas;
- pagrindinių grėsmių, galinčių kilti iš išorinės aplinkos, nustatymas;
- mokyklos stipriųjų pusių, tam tikra prasme konkurencinio pranašumo veiksnių nustatymas;
- mokyklos silpnųjų pusių, jos strateginio pažeidžiamumo nustatymas.

Mokyklos stipriosios ir silpnosios pusės išryškėja kaip mokyklos vidinės aplinkos analizės rezultatas. Grėsmės ir galimybės išskiriamos atlikus išorinės aplinkos analizę.

SSGG analizę lopšelyje – darželyje „Coliukė“ atliko ikimokyklinės įstaigos vadovai, strategijos rengimo grupės nariai, pedagogai, pagalbinis personalas, ugdytinių tėvai. Darbuotojams ir tėvams buvo

pateikta užpildyti tipišką SSGG analizės formą, t.y. surašyti lopšelio – darželio „Coliukė“ silpnąsias, stipriąsias vietas, galimybes ir grėsmes, ir atsakyti į klausimus: „trys geriausi dalykai lopšelyje – darželyje, trys blogiausi dalykai lopšelyje darželyje, reikalingi pokyčiai“ (žr.17,18,19,20 priedus). Pedagogai ir kitos įtakos grupės formas pildė individualiai. Vėliau gauta informacija iš skirtingų įtakos grupių buvo lyginama tarpusavyje, sisteminama, grupuojama, teiginiai reitinguojami, lyginami su plačiojo audito rezultatais, atliktų tyrimų išvadomis. Prasmiškai panašūs respondentų teiginiai, nuomonės sujungiami į vadinamąsias kategorijas. Tiek darbuotojų, tiek tėvų atsakymai į tris klausimus patvirtino „plačiojo“ audito išvadas ir SSGG analizėje aptiktus teiginius, nes trys geriausi dalykai apibūdino stiprybes, trys blogiausi dalykai apibūdino silpnąsias, o reikalingi pokyčiai išryškino galimybes. Informacija buvo aptarta strateginio rengimo grupės narių, vėliau pristatoma ir svarstoma pedagogų tarybos ir darželio tarybos posėdžiuose, bendruomenės susirinkimuose.

SSGG analizės procese dalyvavo 54 tėvai (iš 75 pateiktų analizės formų grįžo tik 54), 16 pedagogų, 2 vadovai, 17 kito personalo darbuotojų.

Reikia pastebėti, kad mokyklos įtakos grupės, dalyvaudamos analizės procese, įgijo tam tikrą „savaranikiškumą“, pajuto atsakomybę už mokyklos stipriųjų pusių stiprinimą, ir silpnųjų pusių mažinimą. Pedagogams dažnai sunku nustatyti savo kaip pedagogo stipriąsias puses, bet jie labiau pasirengę išskirti lopšelio – darželio ar atskiros veiklos stiprybes. Iš apklausų paaiškėjo, kad, viena vertus, nėra lengva išskirti stipriąsias ir silpnąsias puses, o kita vertus, gali skirtis atskirų interesų grupių požiūriai, pavyzdžiui, pedagogų ir tėvų. Šie požiūriai nebuvo fundamentaliai skirtingi, bet kai kur skyrėsi skirtingi akcentai. Pavyzdžiui, pedagogai akcentuoja tokią stiprybę, kaip naujų metodų diegimą veiklos procese, o tėvams stiprybė, kad vaikas išmoksta skaityti, pažinti raides ir pan. Svarbu buvo šiuos požiūrius integruoti ir sukaupti reikiamą informaciją apie mokyklos veiklą.

Lopšelio – darželio „Coliukė“ SSGG analizės matricoje sureitinguoti ir surašyti visų dalyvavusių analizėje įtakos grupių veiksniai (t.y. skliaustuose nurodyta, kiek respondentų išreiškė to veiksnio svarbą) (žr. 7 lentelę).

7 lentelė

Lopšelio-darželio „Coliukė“ SSGG analizės matrica

Stiprybės	Silpnybės
Puoselėjamos darželio tradicijos ir aukšta renginių kokybė (49)	Skurdi materialinė bazė, kuri neatitinka higienos normų (seni baldai, nusidėvėjęs minkštas inventorių, įranga, IKT trūkumas ir pan.) (62)
Tvirtas, darnus kolektyvas (34)	Menkas tėvų dalyvavimas ugdymo procese (35)
Kvalifikuoti pedagogai (33)	Dalies pedagogų iniciatyvumo stoka (34)
Naujų etatų atsiradimas (socialinis pedagogas, judesio korekcijos pedagogas) (27)	Jauniems pedagogams sunku dirbti, trūksta praktinių įgūdžių (34)
Skiriamos 3 valandos per savaitę netiesioginiam	

<p>darbui su vaikais (metodinei veiklai) (24) Gera įvaizdžio kūrimo kultūra, (22) Puikus tapatumo ir pasididžiavimo lopšelių-darželiu jausmas (22) Gera vykdoma personalo politika ir kt. (20) Glaudus pedagogų tarpusavio bendradarbiavimas(20) Sociakultūrinės aplinkos plėtra (19) Gera ugdymosi procesų kokybė (19) Vaiko teisių garantavimas įstaigoje(18) Rengiami ir vykdomi projektai ir programos(18) Tiriamasis darbas (18) Gera vaiko pasiekimų kokybė priešmokykliniame amžiuje (16) Demokratiška aplinka (15) Kolektyvą papildė kompetentingi, jauni pedagogai(14) Puiki teikiamų paslaugų kokybė, (13) Renovuotos virtuvės patalpos ir atnaujinta įranga (11) Darželyje įgyvendinama specialiųjų poreikių vaikų integracija; dirba logopedas (11) Gera vadovų profesinė kompetencija, (11) Glaudus bendradarbiavimas su tėvais (6) Plečiama ryšių su visuomene formų įvairovė (internetinė svetainė, kalendoriaus, informacinio leidinio leidyba) (5) Didėja biudžeto ir kitos lėšos (4)</p>	<p>Nemoderni metodinė ugdymo bazė, nes lėšos (32) Finansinių išteklių stoka (26) Mažas pedagogų ir kitų darbuotojų darbo užmokestis (26) Patalpų stoka (24) Ugdymo programa neatitinka šių dienų tėvų poreikių ir lūkesčių, sunku ją individualizuoti (22) Pagalba specialiųjų poreikių vaikams ir pan. (21) Pedagogų kaita (13) Neišplėtotas darželio paslaugų tinklas (13) Teisės aktų, dokumentacijos nesuderinamumas (13) Lopšelio-darželio valdymas (12) Vaiko daromos pažangos ir vertinimo sistema (12) Kompiuterinio raštingumo stoka (11) Nepakankamai glaudus ryšys tarp pedagogų ir šeimos (11) Lauko aplinka riboja vaiko judėjimo poreikio tenkinimą (10) Nepakanka lėšų kvalifikacijos kėlimui pedagogams ir kitiems darbuotojams (10) Didelis vaikų skaičius grupėse (6) Pedagogams trūksta laiko metodinei veiklai (5) Papildomo ugdymo būrelių stoka (5) Mažai lėšų skiriama darželio renovacijai (4) Prasta geografinė padėtis (2) Didelis biurokratinis aparatas (2) Neišplėtotas komandinis darbas (1)</p>
<p>Galimybės</p> <p>Ieškoti papildomų lėšų rengiant projektus, programas, pritraukiant Europos Sąjungos fondų investicijas (96) Atvirumas pokyčiams, naujovių diegimas įtakos organizacijos kultūrą (43) Informacinio, konsultacinio centro įkūrimas sudarys galimybę plėsti papildomas paslaugas šeimai (39) Gerinant mokyklos populiarumą ir prestižą, siekti teigiamos įvaizdžio kūrimo kultūros (35) Sukūrus tėvų informavimo ir švietimo sistemą, plėsti bendradarbiavimo su tėvais formas (35) Didėjant kvalifikacijai skirtų lėšų, kils darbuotojų kvalifikacija (31) Stiprinant materialinę bazę, gerės darbo sąlygos (28) Keičiantis darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkai, kils atlyginimai (23) Palaikant nuolatinio tobulėjimo nuostatas,</p>	<p>Grėsmės</p> <p>Blogėjanti demografinė situacija mažina paslaugų paklausą, darželių, etatų skaičių (75) Maži darbo užmokesčiai skatina pedagogų migraciją (47) Rinkodaros plėtra didins konkurencingumą tarp ikimokyklinių įstaigų (34) Tėvų užimtumas arba aplaidumas didina vaikų pedagoginį apleistumą (30) Blogėjanti pastatų būklė ir lėti renovacijos tempai vis labiau neatitinka augančių Europos Sąjungos normų (28) Spartūs besikeičiančios aplinkos pokyčiai skatina darbuotojų baimę dėl darbo vietos praradimo (24) Nepatogi ir nepatraukli įstaigos geografinė padėtis gali sumažinti vaikų skaičių (21) Genofondo kokybės blogėjimas didina specialiojo ugdymo problemas (20) Etatų ir vaikų skaičiaus mažėjimas kelia grėsmę</p>

<p>taikant komandinio darbo metodus tapti besimokančia organizacija (21) Racionaliau paskirstant lėšas, daugiau jų nukreipti modernioms ugdymo priemonėms ir IKT įsigyti (16) Plečiant paslaugas, galimybė tapti visuomenės kultūros centru mikrorajone (13) Kylant profesinei kompetencijai, bus sukurta ir diegiama darbuotojų skatinimo sistema (13) Neatitinkant higienos normoms, Europos Sąjungos reikalavimams, reikalinga darželio pastato ir patalpų renovacija (12) Pritraukus Europos Sąjungos fondų lėšas, atnaujinti ugdymo erdves lauke (12) Parengus ikimokyklinio ugdymo programą, tobulės ugdymo procesas, jo turinys (9) Įsteigus 2 auklėtojų etatus grupėje pailgėtų netiesioginio darbo su vaikais laikas (3) Galimybė įdiegti mentorystę, kuri pagerins jaunų pedagogų adaptaciją įstaigoje</p>	<p>nedarbui (18) Menkas aprūpinimas moderniomis priemonėmis, baldais, IKT priemonėmis neigiamai atsiliepia ugdymo kokybei, įstaigos įvaizdžiui (13) Didelis vaikų skaičius grupėje negarantuoja kokybiško jų ugdymo (11) Neišplėtotas darželio paslaugų tinklas, papildomų lėšų trūkumas, apriboja vaikų užimtumo lauke galimybes, neužtikrina vaikų saugumo lauke (reikalinga aikštynų reorganizacijai) (7) Projektų, programų lėšos yra vienkartinės investicijos, todėl negali atstoti stabilaus finansavimo</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nustaćius šiuos keturis svarbius mokyklos strateginės situacijos aspektus, toliau jau galima suformuluoti specialias strategijų grupes ir strateginius ryšius.

- **Kaip panaudoti stiprybes galimybėms įgyvendinti.** Pvz., naujų etatų atsiradimas (socialinio pedagogo, meninio ugdymo pedagogo, judesio korekcijos pedagogo), sudarys galimybę informacinio, konsultacinio centro įkūrimui, papildomų paslaugų šeimai plėtimui. Arba kitas pavyzdys: mentorystė palengvins jaunų pedagogų adaptaciją palengvinti,
- **Kaip ištaisyti silpnybes pasinaudojant galimybėmis.** Pavyzdžiui, moderninti metodinę ugdymo bazę padės papildomų lėšų ieškojimas, rengiant projektų, programų rengimas, investicijų pritraukimas iš Europos Sąjungos fondų. Įsteigus 2 auklėtojų etatus grupėje pailgėtų netiesioginio darbo su vaikais laikas, kurį auklėtoja galėtų skirti metodinei veiklai, profesiniam tobulėjimui, pagerėtų vaikų ugdymo kokybė, pedagogų iniciatyvumas ir pan.
- **Kaip panaudoti stiprybes grėsmėms sumažinti.** Pvz., puoselėjamos darželio tradicijos, aukšta renginių kokybė mieste, tvirtas, darnus kolektyvas, kvalifikuoti pedagogai, mažins baimę, kad dėl nepatogios ir nepatrauklios įstaigos geografinės padėties gali sumažėti vaikų skaičius.
- **Kokias silpnybes reikia pašalinti, kad sumažėtų grėsmės.** Pavyzdžiui, didinant kvalifikacijos tobulinimo lėšas daugiau pedagogų ir kito personalo galės nuolat tobulėti dalyvauti kompiuterinio raštingumo programose, tokiu būdu gerės darbo kokybė, tėvams informacija bus galima perduoti elektroniniu paštu, sumažės informacijos tėvams perdavimo problema. Plečiant

darželio paslaugų tinklą, renovuojant aikštynus, galima sumažinti vaikų užimtumo grėsmę ne tik ikimokyklinę ugdymo mokyklą lankantiems vaikams, bet ir moksleiviams (ypač pradinių klasių moksleiviams, kurie sugižę iš mokyklos neturi kuo užsiimti) ir pan.

Apibendrinant galima teigti, kad atliekant mokyklos išorinės bei vidinės aplinkos analizę, SSGG analizę, iškyla nemažai problemų, susijusių su patikimos ir pilnos informacijos gavimu, taip pat su gautos informacijos interpretavimu. Analizė ir interpretavimas yra strategijos rengimo grupės prerogatyva. Tačiau konkrečią informaciją žino konkretūs žmonės, todėl svarbu juos panaudoti padarant juos strateginio plano rengimo dalyviais. Kuo daugiau atliekant analizę dalyvaus bendruomenės narių, tuo visapusiškiau bus atliktas mokyklos įsivertinimas. Svarbu žinoti kitų interesų grupių nuomonę, nes skirtingi žmonės ar interesų grupės tą patį reškinį gali tarti skirtingai. Pateikta mokyklos analizė siejasi su iškelta vizija. (Tai yra kokios įstaigos silpnosios ir stipriosios pusės siekiant vizijos, kokios galimybės ir grėsmės siekiant šios vizijos). Išskirtos mokyklos silpnosios ir stipriosios pusės esančios mokyklos vidinėje aplinkoje bei išorinės aplinkos teikiamos galimybės ir grėsmės. Visos galimybės, pavojai, stipriosios ir silpnosios pusės pagrįstos (t. y. kuo remiantis taip teigiama, daroma tokia išvada). Toliau bus analizuojami tyrimai, pagrindžiantys lopšelio – darželio „Coliukė“ veiklos strategiją.

4.11. Tyrimai, pagrindžiantys lopšelio-darželio „Coliukė“ veiklos strategiją

Lopšelio – darželio „Coliukė“ veiklos strategijos pagrindimui pasirinkti kiti informacijos gavimo šaltiniai – anketinės apklausos ir aplinkos stebėjimo tyrimas. Pagrindinis metodas – anoniminė apklausa raštu, grįsta ir kiekybine, ir kokybine metodikomis, dažniausiai naudojant uždaro tipo klausimus. Anketinės apklausos leido įvertinti pedagogų, tėvų, pagalbinio personalo nuostatas, požiūrius į išskirtus kriterijus, įvertinti, kaip jie traktuoja vieną ar kitą mokyklos veiklos sritį ar jos dalį. Aplinkos stebėjimo tyrimas buvo fiksuojamas protokole. Gauti duomenys buvo apdorojami statistiškai, panaudojant SPSS ir Exel programines įrangas. Tyrimo imtys nedidelės, kadangi lopšelis – darželis „Coliukė“ yra 6 grupių, 110 vietų, dirba 36 darbuotojai. Pedagogų skaičius 2004 – 2007 kito nuo 12 iki 16. Bendrą informaciją apie lopšelių – darželių „Coliukė“ galima rasti priede.

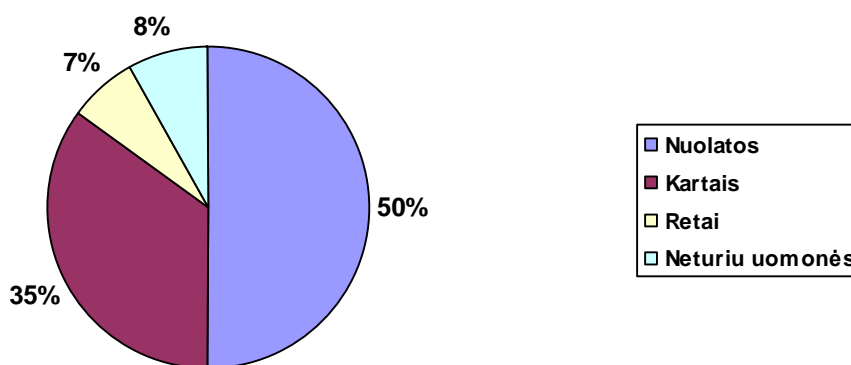
4.11.1. Pedagogų bendravimas ir bendradarbiavimas

Pedagogų bendravimo ir bendradarbiavimo tyrimas atliktas siekiant išsiaiškinti ar bendradarbiavimas tarp pedagogų yra nuolatinė darbo forma, ar tik epizodinė veikla. Panaudotas anketavimas pagal LOUISE STOLL skalę „Tiriamoji analitinė veikla mokyklos bendruomenėje“. Truputį pakeitėme duomenų apdorojimo metodą. Visus teiginius suskirstėme į 6 grupes (žr.21priedą).

Lentelę skaičiavome ne balais, o pedagogų skaičiumi, pav., „nuolat“ atsakė 8 pedagogai, „kartais“ - 3, „retai“ – 1 (iš viso 12 pedagogų) ir apskaičiavome procentais.

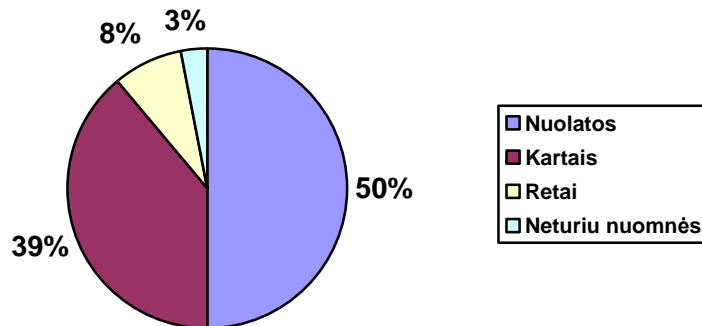
Galime teigti, kad tyrimas mums leido giliau pažvelgti į įstaigoje vykstančius pokyčius. Atlikdami šį tyrimą mes *kūrėme veiksmingą organizaciją*. Įvertinimas leido savarankiškiau analizuoti savo kasdieninį darbą, bendravimą ir bendradarbiavimą, ir numatyti veiklos pokyčius, vadovaujantis ne tik intuicija, o konkrečiais tyrimo rezultatais, procentais. *Siekėme stipresnės vidinės motyvacijos*. Tyrinėdami, analizuodami siekėme aukštesnio lygmens mąstymo, t.y. *kūrėme besimokančią organizaciją*. Pedagogai įstaigoje yra ta bendruomenės dalis, kuri tiesiogiai bendraudama su vaikais, tėvais, aptarnaujančiu personalu ir adiministracija, lemia visos bendruomenės sutelktumą, siekiant tapti šio laikmečio reikalavimus atitinkančia įstaiga. Nuo pedagogų nuostatų, psirengimo priimti naujoves, keistis patiems ir keisti aplinką, priklauso visos įstaigos kaitos procesas.

Mes manėme, kad įstaigoje bendradarbiavimas vyksta nuolat, o tyrimas parodė, kad tai yra ir epizodinė veikla. (žr. 24 pav.)



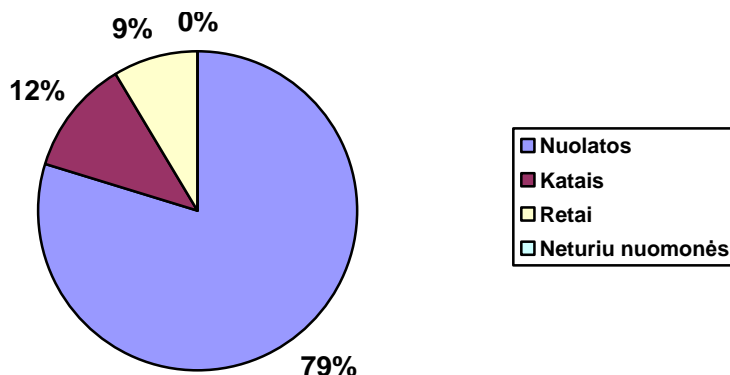
24 pav. **Bendravimas ir bendradarbiavimas įstaigoje**

50% pedagogų geba dirbti komandoje, 39% respondentų kaip komanda geba dirbti tik kartais, 8% apklaustųjų teigia, kad retai dirbta kaip komanda (žr. 25 pav.). Dauguma pedagogų nuolat dalijasi patirtimi įstaigoje ir už jos ribų, padeda mažiau patyrusiems, dirba kartu mažindami konfliktus.



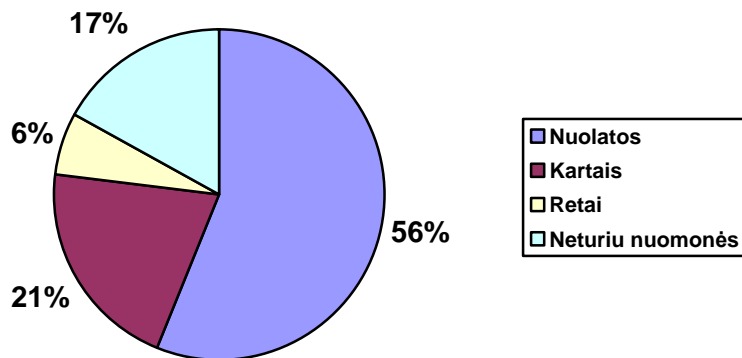
25 pav. **Pedagogų gebėjimai dirbti kaip komanda**

79% pedagogų teigia, kad įstaigoje nuolat skiriamas dėmesys jų tobulėjimui. Šis procentas respondentų teigia, kad administracija nuolat supažindina pedagogus ir darželio personalą su darželio veiklą reglamentuojančiais dokumentais, pedagogai perduoda vienas kitam informaciją iš kursų, seminarų, konferencijų, administracija skatina ir sudaro sąlygas kelti kvalifikaciją, tobulėti, domėtis pedagoginėmis naujovėmis. Pedagogai dalyvauja įstaigos savivaldos veikloje, teikia siūlymus dėl įstaigos darbo tobulinimo (žr. 26 pav.).



26 pav. Skiriamas dėmesys pedagogų tobulėjimui

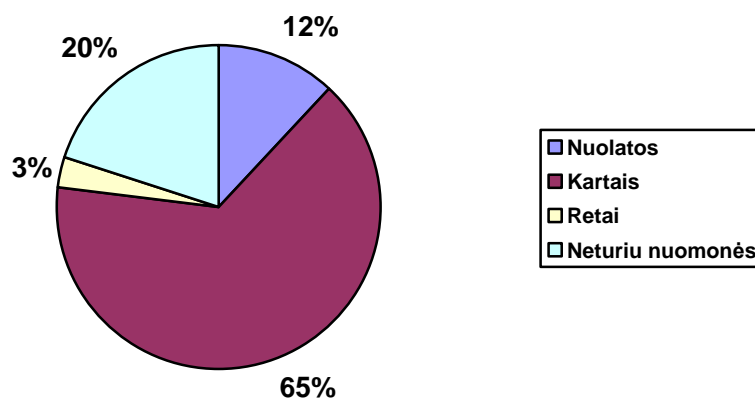
56% pedagogų mano, kad administracija nuolat skatina pedagogų bendradarbiavimą telkdama pedagogus darželio uždaviniams spręsti, kartu planuoja papildomą veiklą: šventes, programas, išvykas ir kitus renginius. 6% pedagogų teigia, kad administracija nuolat laiko juos lygiais partneriais įgyvendinant ugdymo programas, įstaigos veiklos planą. Neramina tai, kad 17% pedagogų neturi nuomonės apie tai ar administracija skatina pedagogų bendradarbiavimą (žr. 27 pav.).



27 pav. Administracija skatina pedagogų bendradarbiavimą

Dauguma respondentų (69%) teigia, kad kartais įstaigoje vyrauja „šeimos“ atmosfera, aukštas bendravimo lygis tarp administracijos ir pedagogų, kad kartais pagalbinis personalas jaučiasi esąs įtrauktas į įstaigos gyvenimą, kad administracija kartais skatina pedagogus, kurie efektyviai dirba.

20% apklaustųjų apie teiginius nusakančius pozityvaus bendradarbiavimo mikroklimatą neturi nuomonės. (žr. 28 pav.)



28 pav. **Bendradarbiavimo mikroklimatas pozityvus**

1.11.2. Ar įstaigos pedagogai bendradarbiauja?

Tyrimas atliktas, siekiant palyginti pedagogų nuostatas apie psirengimą priimti naujoves, keistis patiems ir keisti aplinką, valdyti kaitos procesus, išsiaiškinti pedagogų bendravimo ir bendradarbiavimo galimybes ir ypatumus. Tyrimui pasirinktas anketinės apklausos metodas. Tyrimo imtis – 12 pedagogų. Kiekybiniai tyrimo duomenys pateikti 22 priede.

83% respondentų mano, kad sudarytos geros sąlygos domėtis pedagoginėmis naujovėmis, tobulėti. 84% apklaustųjų teigia, kad bendradarbiauja. 58% pedagogų teigia, kad retai asmeniškai pasiūlymai sulaukia dėmesio, yra palaikomi ir įgyvendinami. 66% pedagogų bendradarbiauja rengiant programas, projektus, atliekant tyrimus, 17% bendradarbiauja kartais, 17% nuolatos. Dažnai įstaigoje suprasti, palaikomi ir saugūs jaučiasi 83% pedagogų. 75% pedagogų mano, kad įstaigos veiklos tobulinimui svarbūs sprendimai priimami bendrai ir dažniausiai tariantis. Visos tyrime dalyvavusios pedagogės teigia, kad įstaigoje dažniausiai sudaromos sąlygos pedagogų saviraiškai.

Atlikus „platųjį“ auditą, bendruomenės narių bendradarbiavimo kokybė buvo įvertinta 59,09% gerai, 18,18% labai gerai ir 22,73% patenkinamai.

4.11.3. Ugdymą(si) skatinanti aplinka tėvų požiūriu

Ugdymą(si) skatinančios aplinkos tyrimu siekėme išsiaiškinti tėvų požiūrį į vaikų ugdymo(si) aplinką, ar tėvai domisi vaiko ugdymo aplinka, ar yra susipažinę su ikimokyklinio ugdymo įstaigų higienos normomis ir taisyklėmis, kaip vertina ugdymo erdvių funkcionalumą, ar mano, kad ugdymosi erdvės turi įtakos vaikų ugdymo kokybei, ar ją skatina. Tyrimo imtis – 50 tėvų.

Aplinka turi atitikti visus esamus standartus (Priešmokyklinio ugdymo koncepcija, 2003; Bendroji priešmokyklinio ugdymo ir ugdymosi programa, 2002; Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika, 2005). Gera fizinė ir materialinė pastato būklė ir estetinis vaizdas turi tenkinti fizinius, protinius, emocinius, ir dvasinius visų bendruomenės narių poreikius, atitikti vaikų amžių ir standartus, higienines normas ir taisykles. Sukurti aplinką, tinkamą vaikams augti ir ugdyti(s), tyrinėti, pažinti pasaulį, bendrauti ir bendradarbiauti tarpusavyje ir su suaugusiais, yra svarbus ikimokyklinio ugdymo bendruomenės uždavinys. Nuo aplinkos parengimo labai priklauso ir tai, kaip šioje erdvėje jaučiamasi, kaip sėkmingai siekiama užsibrėžto tikslo. Tačiau ar taip yra realybėje? Anketinės apklausos duomenys pateikti 23 priede.

Tėvų anketinės apklausos duomenys rodo, kad 50% respondentų aplinką grupėse įvertina kaip jaukią ir estetišką, 78% mano, kad baldai skirti vaikams yra tvarkingi ir saugūs, 70% tėvų teigia, kad grupėse pakanka priemonių įvairiai veikla (žaidimui, eksperimentavimui, meninei, kalbinei, socialinei, judėjimo), dauguma tėvų (98%) pripažįsta, kad aplinka daro įtaką emocinei vaikų savijautai ir 88% apklaustųjų teigia, kad aplinka daro įtaką fizinei vaikų savijautai ir sveikatai. 46% respondentai teigia, kad grupėse nėra profesionalių menininkų tapybos, grafikos darbų, reprodukcijų, kurie lavina vaikų estetinį skonį bei vizualinį mąstymą. 64% pastebi, kad nesaugi, nelygi grindų danga grupių patalpose. 36% tėvai mano, kad tik iš dalies grupėse yra modernių žaislų ir priemonių vaikų ugdumui(si), 10% mano, kad tokių priemonių iš viso nėra. Anketinės apklausos metu respondentų buvo klausama: „ar domitės lopšelio-darželio ugdymo(si) aplinka, ar susipažinę su Lietuvos higienos norma HN 75:2002 „Ikimokyklinio ugdymo įstaigos. Higienos normos ir taisyklės“? Atsakymai parodė, kad tik 52% apklaustųjų domisi kokioje aplinkoje ugdomas jų vaikas, iš dalies ugdymo(si) aplinka domisi 42%, ugdymo(si) aplinka nesidomi 6% respondentų. 54% apklaustųjų tėvų iš dalies susipažinę su Lietuvos higienos norma HN 75:2002 „Ikimokyklinio ugdymo įstaigos. Higienos normos ir taisyklės“, kurias, kaip teigia, perskaitė grupės sektuve „Teisės aktai ir dokumentai, reglamentuojantys ikimokyklinę įstaigos veiklą“. Padeda kurti ugdymo(si) erdvę (atneša įvairių daiktų, padeda pagaminti priemonių, padeda atlikti smulkų remontą ir pan.)“ 32% apklaustųjų, ne- 8%, iš dalies – 60%. Visi respondentai atsakė, kad grupė, kurią lanko jų vaikas, yra saugi, tačiau 22% apklaustųjų teigia, kad nesaugi lauko aplinka, įrengimai, takai, 26% atsakė, kad lauko aikštelėse nepakanka vaikų fizinį aktyvumą skatinančių priemonių.

4.11.4. Tyrimas „ikimokyklinių ir priešmokyklinių grupių ugdymą(si) skatinanti aplinka ir jos įtaka ugdymo(si) kokybei“

Stebint ir analizuojant aplinką siekta išsiaiškinti ar lopšelio – darželio „Coliukė“ ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo grupėse (iki tol apibendrintų duomenų neturėjome), ugdymosi erdvės atitinka

higienos normų reikalavimus, ar turi įtakos ikimokyklinio ir priešmokyklinio amžiaus vaikų ugdymo kokybei, ar ją skatina.

Tyrimas atliktas stebėjimo metodu, stebint aplinką. Stebėjimą fiksavome protokole. Vertindami ugdymo erdvės funkcionalumą fiksavome: grupės **aplinką apibūdinančius grupės požymius** (ar grupėje jauku, saugu, mobilu); **grupės veiklą skatinančius grupės erdvės požymius** (ar erdvė aktyvina vaiką, ar ji paprasta, reali, natūrali); **tarpusavio santykius apibūdinančius grupės erdvės požymius** (ar erdvė atvira, sociali, pagarbi). Kiekvienam požymiui priskiriami stebėjimo kriterijai, kurie vertinami keturių balų sistema: 4 – labai gerai, dominuoja stipriosios pusės; 3 – gerai, stipriųjų pusių daugiau negu trūkumų; 2 – patenkinamai, yra trūkumų; 1 – nepatenkinamai, dominuoja trūkumai. Stebėjome ir vertinome ugdymo erdvių funkcionalumą dvejuose ikimokyklinėse ir dvejuose priešmokyklinėse grupėse. Vertinimo rezultatai pateikti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo grupių erdvių ir aplinkos vertinimo lentelėje (žr. 24 priedą).

Kadangi šiuo metu sparčiai kinta tiek materialinės, tiek socialinės, tiek ekonominės sąlygos visuomenėje, reikalavimai ugdymo aplinkai taip pat kinta. Jai įtakos turi ir švietimo finansavimo sąlygos. Šiuo metu jos nėra palankios, nes mokyklų steigėjų skiriamos lėšos šiam tikslui yra nepakankamos.

Tiriant ikimokyklinių ir priešmokyklinių grupių erdves ir jų funkcionalumą, buvo kreipiamas dėmesys į grupės patalpose esančias erdves, kurios pritaikytos ugdymo tikslams ir kuriomis vaikai gali nevaržomai naudotis – rūbines, tualetus, prausyklas, miegamuosius. Kadangi ikimokyklinio ugdymo grupės patalpos ir įranga neturi aprūpinimo standartų, sudarant stebėjimo ir vertinimo kriterijus vadovavomės 2002m Lietuvoje išleistomis „Ikimokyklinio ugdymo įstaigų higienos normos ir taisyklės” (toliau naudosime trumpinį LHNT) bei „mokyklų aprūpinimo standartai”, kurių dalyje „Priešmokyklinio ugdymo grupės patalpos ir įranga” gausu metodinių patarimų ir rekomendacijų ugdymosi aplinkai kurti (Mokyklų aprūpinimo standartai, 2001; Ikimokyklinio ugdymo įstaigų higienos normos ir taisyklės, 2002; Priešmokyklinio amžiaus vaikų (5-6(7)m.) kokybiško ugdymo(si) veiksniai ir kriterijai (2002-2003m.) www.smm.lt/svietimo_bukle/tyrimai.htm, 2006-04-06).

Tyrimu nustatyta, kad, miegamojo kambarių, žaidimų, veiklos kambarių plotas, tenkantis vienam vaikui, mažesnis nei reikalaujama normose. Ikimokyklinėje ir priešmokyklinėje grupėje dirbantys pedagogai kartu su tėvais gali turimas erdves keisti, transformuoti, padaryti jas kuo įvairesnės paskirties, tikslingai pritaikyti įvairiems vaikų poreikiams. Tirtų ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo grupių aplinka yra palanki vaikų ugdymuisi. Ypač tai pasakytina apie priešmokyklinio ugdymo grupes, nes, kaip rodė stebėjimo duomenų analizė, priešmokyklinio ugdymo grupės aplinka yra turtingesnė. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo grupių aplinkos saugumas labai geras. Jaukumo

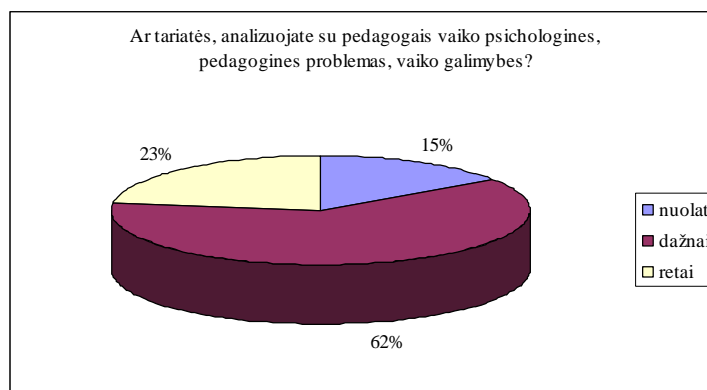
požymiai vertinami labai gerai, tačiau grupėse nėra profesionalių menininkų tapybos, grafikos darbų, reprodukcijų, kurie lavina vaikų estetinį skonį bei vizualinį mąstymą, grupių jaukumą prastina sena, suplyšusi grindų danga. Daugiausiai trūkumų nustatyta vertinant realumo požymius. Grupėse nėra realių daiktų ir praktinio veikimo priemonių bei technikos: garso grotuvo, projektoriaus, kompiuterio su spausdintuvu. Visose tikrintose grupėse patenkinamai vertinamas aplinkos mobilumas. Senų konstrukcijų lentynos, baldai stabiliai pritvirtintos, nemobilios. Nepakanka erdvės vaikams judėti dėl per didelio vaikų skaičiaus grupėse. Ikimokyklinio ugdymo grupėse trūkumai vyravo grupės erdvės socialumą nusakančiuose kriterijuose: visuose veiklos kampeliuose trūksta priemonių, atitinkančių: individualų vaikų išsivystymo lygį, amžiaus tarpsnio ypatumus, fizinius, protinius, emocinius, dvasinius poreikius; ugdymo priemonės parenkamos ir kaupiamos, neatsižvelgiant į berniukų ir mergaičių skaičių, bei poreikius; grupės aplinkoje trūksta erdvės vaikui pabūti vienam, žaisti individualiai. Tyrimas padėjo įsivertinti mokyklos aplinkos būklę.

1.11.5. Tėvų požiūris į bendravimą ir bendradarbiavimą su įstaigos personalu

Tyrimu siekiama išsiaiškinti lopšelio – darželio tėvų inkorporavimo (įsijungimo) ir bendradarbiavimo lygį, turintį tiesioginį poveikį lopšelio – darželio „Coliukė” bendruomenės sutelktumui. Tyrimui panaudota anoniminė anketinė apklausa lopšelio – darželio ugdytinių tėvams. Tyrime dalyvavo 52 lopšelio – darželio „Coliukė” ugdytinių tėvai. Anketoje buvo pateikta 14 uždaro tipo klausimų. Kiekybinė anketos rezultatų analizė pateikta 25 priede. Tyrime atsispindi dvi pagrindinės klausimų grupės: 1) tėvų požiūris, į bendravimą su įstaigos personalu; 2) tėvų lūkesčiai.

Besikeičiančios visuomenės sąlygomis svarbu sukurti tokią ikimokyklinę bendruomenę, kuri pajėgtų reaguoti į pokyčius vykstančius aplinkoje, kuri padėtų tobulėti ugdymo proceso kaitai, santykiams tarp bendruomenės narių. Vykdydami lopšelio – darželio misiją, siekiame pedagogų – vaikų – tėvų sąveiką padaryti pozityvią. Dirbdami su tėvais, siekiame abipusio atvirumo, pažinimo ir supratimo, sudarome sąlygas tėvams susipažinti ne tik tarpusavyje, bet ir su daugeliu įstaigoje dirbančių pedagogų ir vadovais, pateikiame kuo daugiau informacijos apie įstaigą, ugdymą, vertinimą ir kt. tėvus dominančiais klausimais. Tėvai lygiomis teisėmis dalyvauja darželio savivaldoje. Ikimokyklinis amžius labai palankus pedagogų ir tėvų bendravimui ir bendradarbiavimui. Labai svarbu atsakyti į tėvų poreikius.

Tyrimu „Tėvų požiūris į bendravimą ir bendradarbiavimą su įstaigos personalu“ konstatuojama, kad 62% respondentų dažnai bendrauja su pedagogais aptardami vaiko psichologines, pedagogines problemas, vaikų gebėjimus. Tai sąlygoja individualų pedagogo darbą su vaiku, atsižvelgiant į vaiko vystymosi raidą, poreikius, galimybes (žr. 29 pav.).



29 pav. Tėvų tarimasis su pedagogais

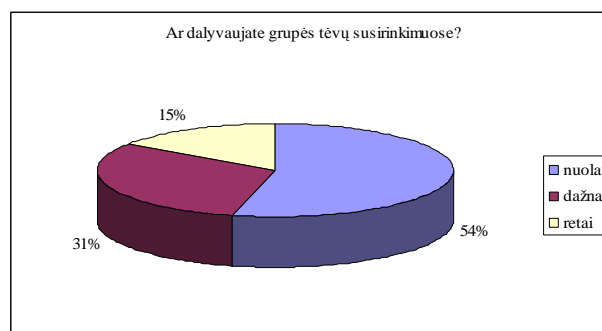
61% apklaustųjų teigia, kad retai teikia pasiūlymų, kaip tobulinti įstaigos veiklą, kokias plėsti paslaugas, kokias darbo su tėvais formas reikėtų tobulinti ir pan.

57% apklaustųjų retai lankosi kasdieninėje vaikų veikloje. 12% nuolat lankosi veiklose, stebi savo vaiką, tampa pagalbininkais įvairių užsiėmimų metu, yra išvykų ir kelionių konsultantai, švenčių dalyviai ir netgi organizatoriai, dekoratoriai, knygelių apipavidalintojai, aktoriai. Tai dažniausiai būna studijuojančios arba niekur nedirbančios jaunos mamos (žr. 30 pav.).



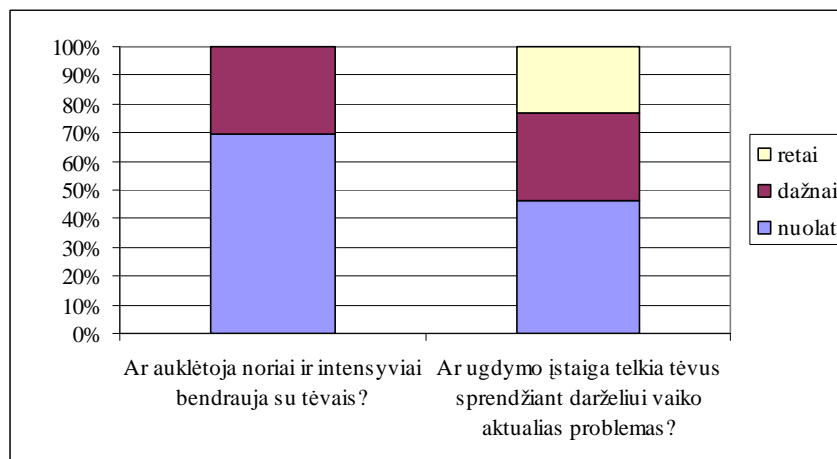
30 pav. Tėvų lankymasis kasdieninėje vaikų veikloje

54% respondentų aktyviai ir nuolat dalyvauja grupės tėvų susirinkimuose, džiaugiasi, kad jie organizuojami palankiu laiku, yra įdomūs, kūrybiški, aktualūs (žr. 31 pav.).



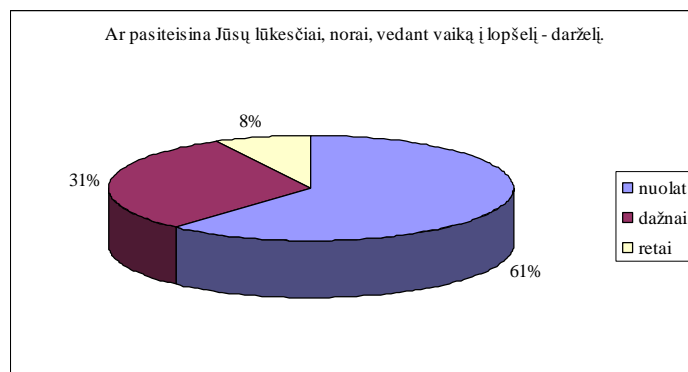
31 pav. Tėvų dalyvavimas grupės tėvų susirinkimuose

69,2% respondentų teigia, kad auklėtojos nuolat noriai ir intensyviai bendrauja su tėvais 30,8% mano, kad tai vyksta dažnai. Vyrauja nuomonė, kad šeima ir ikimokyklinė įstaiga yra neatskiriama grandis, nes 46,1% apklaustųjų mano, kad įstaiga nuolat telkia tėvus sprendžiant aktualias vaikų problemas. Nuolatinis ryšys su darželiu tėvams svarbus: jie gali pasijusti svarbūs įstaigos bendruomenės nariais, prisidėti prie institucijoje priimamų sprendimų. Pedagogai, neprarasdami rušio su tėvais, gali labiau suprasti šeimą, suteikti jai pagalbą sunkiu momentu, pagelbėti ugdytiniui (žr. 32 pav.).



32 pav. Įstaigos darbuotojų ir auklėtojų bendravimas su tėvais

Antroje klausimų grupėje atsispindi respondentų nuomonė apie jų lūkesčius vedant vaiką į ugdymo įstaigą. 61% apkaustųjų teigia, kad nuolat pasiteisina jų lūkesčiai ir norai, vedant vaiką į lopšėlį – darželį. Tik 8% tėvų mano, kad tėvų lūkesčiai pasiteisina retai (žr. 23 pav.).



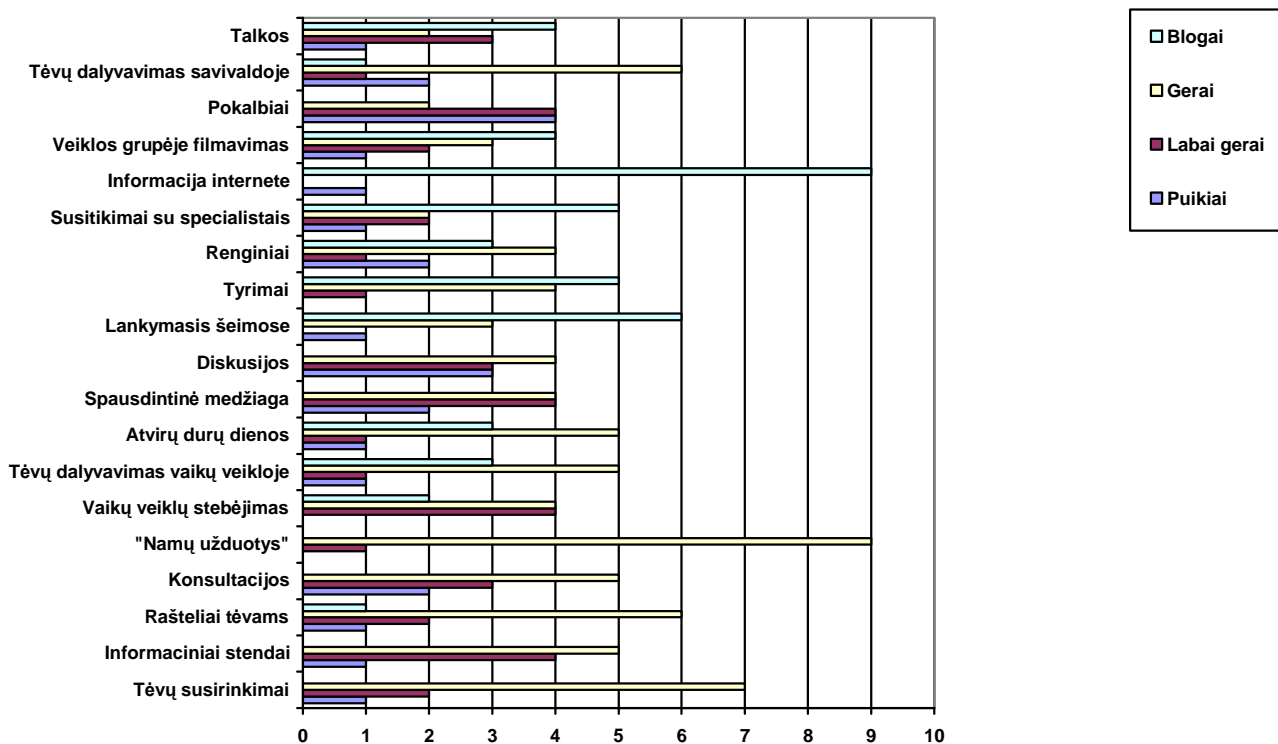
33 pav. Tėvų lūkesčių, norų pasiteisinimas vedant vaiką į lopšėlį – darželį

Tyrimas parodė, kad didžioji dalis tėvų jaučiasi inkorporuoti į įstaigos gyvenimą ir veiklą, tačiau įstaigos darbuotojai pasigenda iniciatyvos iš tėvų pusės.

1.11.6. Bendravimo ir bendradarbiavimo su tėvais formos

Tyrimu siekėme išiaiškinti, kokias bendravimo ir bendradarbiavimo su tėvai formas dažniausiai renkasi pedagogai ir kaip geba jas valdyti. Anketoje pedagogams buvo pateiktos bendravimo ir

bendradarbiavimo su tėvais formas. Respondentai turėjo įvertinti, kaip geba valdyti šias bendravimo ir bendradarbiavimo su tėvais formas (žr.26 priedą).



34 pav. Bendravimo ir bendradarbiavimo su tėvais formas

Apibendrinant tyrimą „Bendravimo ir bendradarbiavimo su tėvai formas“ galima teigti, kad pedagogai dažniausiai renkasi tradicines bendradarbiavimo formas: individualūs pokalbiai, diskusijos, konsultacijos, talkos, spausdintinė medžiaga (lankstinukai, bukletai, skrajutės ir kt.), susirinkimai, informacinė, stendinė medžiaga, vaikų veiklos stebėjimas. Rečiau renkasi tokias bendravimo ir bendradarbiavimo formas, kaip: informacija internete, lankymasis šeimose, tyrimai, bendri projektai, apklausos, susitikimai su specialistais, atvirų durų dienos, laiškai, tėvų dalyvavimas vaikų veikloje, namų užduotys (žr. 34 pav.).

1.11.7. Paslaugų poreikis Šiaulių miesto ikimokyklinėse įstaigose ir lopšelyje – darželyje „Coliukė“

Tyrimu siekta sužinoti Šiaulių miesto ikimokyklinės įstaigas lankančių vaikų tėvų nuomonę apie tai, kokias paslaugas, orientuojantis į socialinių (priežiūros, globos, maitinimo, poilsio organizavimo) ir edukacinių (ugdymo) paslaugų teikimą, reikėtų išplėtoti arba pagerinti miesto ikimokyklinėse įstaigose.

Tyrimo metodas: anketinė apklausa raštu, grįsta ir kiekybine, ir kokybine analize. Apklausoje raštu naudoti uždaro ir atviro tipo klausimai. Klausimynas parengtas tėvams, kurių vaikai lanko Šiaulių miesto ikimokyklinės ugdymo institucijas.

Tyrimo imtis: siekiant ištirti paslaugų poreikį Šiaulių miesto ikimokyklinėse įstaigose buvo pasirinktos 29 – nios Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigos. Tyrime dalyvavo Šiaulių miesto ikimokyklinės ugdymo institucijas lankančių ugdytinių tėvai. Tėvams buvo įteiktas klausimynas (žr 27 priedą). Apklausa anoniminė. Apklausta 2581 tėvas. Lopšelyje – darželyje „Coliukė“ buvo apklausta 72 ikimokyklinę ugdymo įstaigą lankančių ugdytinių tėvai

8 lentelė

Tėvų poreikis sutrumpinto darbo laiko grupėms

Teiginys	Atsakiusių “TAIP” skaičius		%		Atsakiusių “NE” skaičius		%	
	MI/d§	Coliukė	MI/d	Coliukė	MI/d	Coliukė	MI/d	Coliukė
Ar l/d reikalingos sutrumpinto darbo laiko grupės?	452	12	17,5	16,7	2126	60	82,5	83,3

§ Miesto lopšeliai-darželiai

Atlikus paslaugų poreikio Šiaulių miesto ikimokyklinėse įstaigose ir lopšelyje – darželyje „Coliukė“ tyrimą galima teigti, kad 17,5% Šiaulių miesto ikimokyklinės ugdymo institucijas lankančių ugdytinių tėvų pageidauja sutrumpinto darbo laiko grupėse. 82,5% respondentų mano, kad sutrumpinto darbo laiko grupės nereikalingos. Lopšelyje – darželyje „Coliukė“ sutrumpinto darbo laiko grupėse pageidauja 16,7% apklaustųjų, 83,3 % nepitaria darbo laiko sutrumpinimui grupėse (žr. 8 lentelė).

Iš 9 lentelės duomenų matyti, kad 29,36% apklaustųjų teikia poreikį sutrumpinto darbo laiko grupėms. 12,47% Šiaulių miesto ikimokyklinės ugdymo institucijas lankančių ugdytinių tėvų ir 36,1% lopšelių– darželių „Coliukė“ lankančių ugdytinių tėvų, pasirinko sutrumpintos darbo grupės laiką nuo 7.00 iki 13.00val. Žymiai mažesnis tėvų poreikis kitam sutrumpinto darbo laikui grupėse.

9 lentelė

Tėvų poreikis pasirenkant sutrumpintą darbo laiką grupėje

Darbo laikas	Atsakiusių skaičius		%	
	MI/d	Coliukė	MI/d	Coliukė
6.30 – 13.00	159	12	6,1	16,7
6.30 – 12.00	48	8	1,85	11,1
7.00 – 13.00	322	26	12,47	36,1
7.00 – 12.00	58	10	2,24	13,9
7.30 – 12.30	173	16	6,7	22,2
Iš viso:	760	72	29,36	100

Galima teigti, kad 95,15% visų tyrime dalyvavusių tėvų ir visi lopšelio – darželio „Coliukė“ tėvai pageidauja prailginto darbo laiko grupėje. Prailginto darbo laiko nuo 7.00 iki 19.00 val. pageidauja 53,6% Šiaulių miesto ikimokyklinės ugdymo institucijas lankančių ugdytinių tėvų ir 52,8% lopšelio – darželio „Coliukė“ ugdytinių tėvų. 22,62% miesto apklaustųjų ir 16,7% lopšelio – darželio „Coliukė“ apklaustųjų pageidautų prailginto darbo laiko grupėje nuo 6.30 iki 19.30val. Nedidelė dalis respondentų pageidauja dar ilgesnio prailginto darbo laiko grupėje (žr. 10 lentelę).

10 lentelė

Tėvų poreikis pasirenkant prailginto darbo laiką grupėje

Darbo laikas	Atsakiusių skaičius		%	
	Ml/d	Coliukė	Ml/d	Coliukė
6.30 – 18.30	584	12	22,62	16,7
7.00 – 19.00	1383	38	53,6	52,8
6.30 - 20.00	308	10	11	13,9
7.00 – 21.00	112	4	4,33	5,5
6.30 – 21.00	93	8	3,6	11,1
Iš viso:	2480	72	95,15	100

Atlikdami tyrimą norėjome išsiaiškinti tėvų poreikį dėl lopšelio – darželio darbo savaitgaliais. Konstatuotina tai, jog lopšelio – darželio darbo savaitgaliais pageidauja 42,77% visų apklaustųjų ir 66,7% lopšelio – darželio tėvų. Labiausiai tėvai norėtų, kad kiekviename lopšelyje – darželyje dirbtų po vieną grupę šeštadieniais (žr. 11 lentelę).

11 lentelė

Tėvų poreikis dėl lopšelio – darželio darbo savaitgaliais

Teiginys	Atsakiusių skaičius		%	
	Ml/d	Coliukė	Ml/d	Coliukė
Mieste dirbtų keletas l/d šeštadieniais.	211	12	8,18	16,7
Mieste dirbtų keletas l/d šeštadieniais ir sekmadieniais.	202	12	7,83	16,7
Dirbtų kiekviename l/d po vieną grupę šeštadieniais.	441	16	17,08	22,2
Dirbtų kiekviename l/d po vieną grupę šeštadieniais ir sekmadieniais.	250	8	9,68	11,1
Nereikalingas darbas l/d savaitgaliais	1477	24	57,23	33,3
Iš viso:	2581	72	100	100

Kaip matyti iš 12 lentelės, tėvai pritaria savaitinių grupių poreikiui mieste 50% respondentų mano, kad mieste turėtų būti įsteigtas atskiras savaitinis darželis.

12 lentelė

Tėvų poreikis dėl savaitinių grupių Šiaulių mieste

Teiginys	Atsakiusių skaičius		%	
	Ml/d	Coliukė	Ml/d	Coliukė
Mieste pakanka vienos savaitinės grupės viename l/d.	621	16	24,06	22,2
Savaitinė grupė turėtų veikti kiekviename l/d.	646	20	25,03	27,8
Mieste turėtų būti įsteigtas atskiras savaitinis l/d.	314	36	50,91	50
Iš viso:	2581	72	100	100

Respondentai teigia, jog 1-6 metų vaiką namuose auginančiai šeimai reikėtų pedagoginės ir psichologinės pagalbos, kaip ugdyti ikimokyklinio amžiaus vaiką, kaip spręsti vaiko psichologines problemas, kokią pagalbą teikti vaikui, turinčiam psichologinių problemų. Respondentai taip pat išskiria specialiąją pedagoginę pagalbą vaikui, turinčiam sutrikimą(us) ir specialiojo pedagogo konsultacijas tėvams, kaip ugdyti vaiką, turintį sutrikimą(us). Analizuojant 13 lentelę pastebėtina, kad 18 procentų visų apklaustųjų bei 24 procentai lopšelio – darželio „Coliukė“ aplaustųjų pripažino, jog privalomas socialiai apleisto vaiko ugdymas lopšelio – darželio savaitinėje grupėje, rekomendavus Vaiko teisių apsaugos tarnybai.

13 lentelė

Tėvų poreikis dėl pagalbos 1-6 metų vaiką namuose auginančiai šeimai

Pagalbos rūšis	Atsakiusių skaičius		%	
	Ml/d	Coliukė	Ml/d	Coliukė
Pedagoginė pagalba tėvams (globėjams), kaip ugdyti ikimokyklinio amžiaus vaiką.	924	18	36	25
Psichologo konsultacija tėvams, kaip spręsti vaiko psichologines problemas.	896	20	35	28
Psichologo pagalba vaikui, turinčiam psichologinių problemų.	887	18	34	25
Specialioji pedagoginė pagalba vaikui, turinčiam sutrikimą (us).	657	15	25	21
Specialiojo pedagogo konsultacija tėvams, kaip ugdyti vaiką, turintį sutrikimą (us).	547	20	21	28
Privalomas socialiai apleisto vaiko ugdymas l/d savaitinėje grupėje, rekomendavus Vaiko teisių apsaugos tarnybai.	481	18	17	24

Dokumentų analizė, mokslininkų ir mūsų įstaigos tyrimų konstatuoti faktai leidžia teigti, kad šiuolaikinėse ikimokyklinio ugdymo institucijose ryškėja dar viena darbo sritis - šeimų pedagoginės ir

psichologinės pagalbos, jų švietimo ir konsultavimo sistemos plėtotė, kuri įgalintų pedagogą teikti tėvams švietimo, konsultavimo, socialinės paramos paslaugas. Šiandienos ikimokyklinių institucijų veikla išsiplėtė tiek turinio, tiek funkcinė prasme: ikimokyklinis ugdymas neatsiejamas nuo globalizacijos procesų visuomenėje, o tai reikalauja naujų ugdymo programų, formų ir metodų, atitinkančių tiek visuomenės, tiek tėvų lūkesčius. Ikimokyklinio ugdymo paskirtis ne tik ugdyti ir globoti vaikus, bet ir teikti švietimo pagalbą ugdytinių tėvams.

4.12. Lopšelio-darželio „Coliukė“ veiklos strategija

Lopšelio – darželio „Coliukė“ vizijos kūrimo procesas.

Kaip jau buvo minėta skyriuje 2.2., strategijos rengimo procesą paprastai sudaro tokie pagrindiniai etapai: veiklos sąlygų analizė; organizacijos misijos ir tikslų formulavimas; strategijos formavimas; strategijos realizavimas; strateginė kontrolė.

Lopšelio – darželio „Coliukė“ strategijos rengimo procesą pradėjome veiklos sąlygų analize, todėl galime traktuoti, kad strategijos rengimui pasirinktas analitinis strategijos rengimo modelis.

Rengiant viziją pasinaudojome „atvirų sakinių“ metodu. Mokyklos bendruomenės susirinkime bendruomenės nariams pateikėme popieriaus lapus su teiginiais, kuriuos reikėjo užbaigti. Šis metodas paskatino visus pasitelkti vaizduotę. Strateginio planavimo grupė išanalizavo atsakymus. Gavome gana fragmentuotą vaizdą, tačiau drauge ir daug idėjų. Darbuotojų ir tėvų požiūriu išreikštos mintys aprašytos (žr. 28 priedą). Atsižvelgiant į vizijai keliamus reikalavimus, veiklos sąlygų analizę, idėjas grupavome, jungėme tarpusavyje, ieškojome sąvokų, kurios būtų visiems suprantamos ir aiškios. Suformuluotas mokyklos vizijos projektas buvo svarstytas darželio taryboje, o vėliau, skrajutės forma, pristatytas bendruomenei. Suformuluota vizija pateikiama 4.12.1. skyriuje.

Strateginio planavimo grupė formuluodama **mokyklos misiją**, gilinosi į ikimokyklinio ugdymo paskirtį, analizavo vyriausybinius dokumentus, kurie reglamentuoja ikimokyklinės ugdymo mokyklos veiklą (Švietimo įstatymas, 2003). **Ikimokyklinio ugdymo paskirtis – padėti vaikui tenkinti prigimtinius, kultūros, taip pat ir etninės, socialinius, pažintinius poreikius. Priešmokyklinio ugdymo paskirtis – padėti vaikui pasirengti sėkmingai mokytis pagal pradinio ugdymo programą.** Pabrėždami tokias stiprybes, kaip sveikatinimo kryptį, tradicijų puoselėjimą mikrorajone ir mieste, integruotą darbą su specialiuųjų poreikių vaikais, išryškino savo unikalumą. Išskyrėme keletą pagrindinių misijos formuluotės reikalavimų: švietimo paslaugų vartotojus, klientų poreikių tenkinimą ir pan.. Aplinkos ir išteklių analizė parodė misijos įgyvendinimo realumą. Nustatant misiją,

atsižvelgėme į esamą ir būsimą institucijos veiklą ir tikslus. Suformuluota lopšelio – darželio „Coliukė“ misija pateikiama 4.12.1. skyriuje.

Mokyklos misijai įgyvendinti nustatėme **strateginius tikslus**. Jie buvo formuluojami vadovaujantis šiais principais:

1. tinkamumu (tikslai turi skatinti instituciją vykdyti savo misiją);
2. realumu (tikslai turi būti realūs – atsižvelgiama į išorės ir vidaus veiksnius);
3. motyvavimu (tikslai turi skatinti instituciją veikti);
4. suprantamumu (tikslai turi būti suformuluoti paprastai ir aiškiai);
5. įsipareigojimu (tikslai turi sąlygoti įsipareigojimus);
6. suderinamumu (institucijos ir jos padalinių tikslai turi būti glaudžiai susiję).

Tiek strateginiai, tiek taktiniai tikslai turi būti: konkretūs, išmatuojami, pasiekiami, terminuoti.

Lopšelio – darželio „Coliukė“ pagrindinis strateginis tikslas sutelktas į besimokančią, modernią ikimokyklinio ugdymo mokyklą. Šio tikslo pasirinkimui įtakos turėjo politinių strateginių dokumentų, SSGG analizė, tyrimuose išryškėjusios stiprybės: tvirtas darnus kolektyvas, kvalifikuoti pedagogai, sociokultūrinės aplinkos plėtra, projektų programų, tiriamosios veiklos įvaldymas, vadovų kompetencija, vidaus audito sistemos įvedimas, pedagogų ir vadovų atestavimo sistemos funkcionalumas, kylantis pedagogų profesionalumas ir pan. Taip pat galimybės: informacinio konsultacinio centro įkūrimas, didėjančios lėšos kvalifikacijai. Besimokanti organizacija didintų naujų technologijų diegimo problemą, kompiuterinio raštingumo stoką, gerintų tėvų švietimą, mažintų vaikų pedagoginį apleistumą. Remiantis SSGG analize ir strateginiais ryšiais analogiškai formulavome ir kitus strateginius tikslus, kurie nebūtinai turi kilti iš stiprybių. Iš silpnųjų kilusių tikslų realizavimas padės pašalinti jėgas, kurios trukdo greičiau judėti siekiamo tikslo link. Formuluojant tikslus didžiausią dėmesį skyrėme vaikų ugdymui ir ugdimuisi gerinti, paramos ir pagalbos vaikui ir šeimai plėtočiai, žmogiškųjų, materialųjų išteklių tobulinimui. Lopšelio – darželio „Coliukė“ strateginių tikslų tikimasi pasiekti per 3 metus.

Nustačius (patikslinus) strateginius tikslus, įvertinome vykdomų arba reikalingų vykdyti **programų tinkamumą**, planavome, kokių kiekvienos programos rezultatų reikėtų pasiekti numatomu laikotarpiu.

Strategines programas rengėme įvertinus aplinką ir išteklius, suformulavus mokyklos misiją, nustačius jos strateginius tikslus. Strateginį planą rengėme pagal strateginių tikslų programas. Strateginių tikslų įgyvendinimui pasirinktos trys programos. Kiekviena programa turi savo tikslus, kurie nusako rezultatą, kurį reikia pasiekti per numatomą laikotarpį. Rezultatas turi būti pasiekiamas per biudžetinius metais turimus išteklius. Kadangi ikimokyklinė ugdymo mokykla yra nuolat

kontroliuojama steigėjo, todėl sunku planuoti finansinius ir žmoniškuosius išteklius. Programos tikslai susiję su ikimokyklinės ugdymo mokyklos paskirtimi jos strateginiais tikslais, atitinka aplinkos ir išteklių analizės išvadas, programos tikslai išdėstyti prioriteto tvarka.

Strateginiame veiklos plane **numatomos priemonės** kiekvienam tikslui ar uždaviniui įgyvendinti. Numatomos priemonės išdėstomos prioriteto tvarka. Priemonė turi atitikti šiuos kriterijus:

1. ji yra efektyviausias ir racionaliausias būdas, kaip pasiekti norimą rezultatą;
2. ji leidžia pasiekti norimą rezultatą turimais arba planuojamais ištekliais;
3. ji yra suprantama, teisėta ir praktiškai įgyvendinama.

Lopšelio – darželio „Coliukė“ strateginio veiklos plano rengimui organizuoti, koordinuoti, jo įgyvendinimui prižiūrėti, pasiektiems rezultatams įvertinti, iškilusioms problemoms analizuoti, planuojamo laikotarpio veiklos prioritetams nustatyti direktoriaus įsakymu sudaryta **strateginio planavimo grupė**. Strateginio planavimo grupė į planavimo procesą įtraukia atitinkamų struktūrinių padalinių vadovus, o jie – asmenis atsakingus už atskirų priemonių planavimą ir įgyvendinimą. Institucijos strateginio planavimo grupė: atlieka institucijos aplinkos ir išteklių analizę, suformuluoja ir prireikus gali siūlyti patikslinti institucijos misiją, nustato ir tikslina institucijos strateginius tikslus, numato planuojamo laikotarpio veiklos rezultatus, jų išdėstymą prioriteto tvarka, nustato vykdytinas programas, numato planuojamo laikotarpio rezultatus pagal programas, paskiria užduotis institucijos programų koordinatoriams, įvertina programų, projektų suderinamumą su institucijos strateginiais tikslais, užtikrina visų institucijos programų tarpusavio suderinamumą.

Rengiant strateginį veiklos planą tiek vadovas tiek strateginio planavimo grupė bendravo, tarėsi, diskutavo su mokyklos savivaldos institucijomis, bendruomene dėl įstaigos silpnųjų ir stipriųjų pusių, galimybių ir grėsmių, vizijos, misijos formuluotės ir kt.

4.12.1. Misija, vizija, filosofija

Misija – lopšelis-darželis „Coliukė“ – ugdymo įstaiga yra aktyvi ir atvira kaitai, organizuoja visuotinį ikimokyklinio ir priešmokyklinio amžiaus vaikų ugdymą, atliepia pagrindines švietimo nuostatas, individualius ikimokyklinės įstaigos tikslus ir vaikų bei tėvų poreikius. Sudaro higienines, materialines, pedagogines, psichologines sąlygas, laiduojančias psichinį, fizinį vaiko saugumą, asmenybės raidą, formuoja sveikos ir saugios gyvensenos įgūdžius. Teikia specialią pedagoginę pagalbą kalbos ir kalbėjimo sutrikimų turintiems vaikams, socialinę pagalbą vaikui ir šeimai. Darželis plečia bendradarbiavimo erdvę mikrorajone, mieste ir Lietuvos Respublikoje, organizuodamas kultūrinius, sportinius, edukacinius renginius.

Vizija – moderni demokratijos principais besivadovaujanti, į bendražmogiškas vertybes orientuota, sauganti ir puoselėjanti kultūrinį ir dvasinį paveldą įstaiga, siekianti tapti konsultaciniu, informaciniu centru, kuris edukacinių paslaugų teikimu kurtų vaikų ugdymo socialinę gerovę.

Filosofija – šiuo metu mūsų visuomenėje vykstantys pokyčiai neaplenkia ir švietimo, apima įvairius švietimo lygius, jų ryšius ir įgalina jį funkcionuoti kaip vientisą socialinę sistemą ir bendruomenės socialinės gyvensenos institutą. Lopšelis-darželis turi gebėti valdyti kaitą, tobulinant vaiko gyvenimo sąlygas, galimybes, sutelkiant dėmesį į kokybišką ugdymo valdymą.

- Lopšelis-darželis „Coliukė“ analizuoja ir vertina pokyčius, vykstančius visuomenėje ir kuria prasmingų pokyčių įgyvendinimo strategijas. Šių naujų kokybinių pokyčių erdvėje formuojasi ir naujasis vaikų darželio kaip suaugusiųjų ir vaikų nuolatinės socialinės sąveikos, jų ugdymo(si) institucijos įvaizdis.
- Vaiko ugdymas – vientisas procesas, paremtas saviaukla, natūralia vaiko prigimtimi, individualumu.
- Pagarba vaikui, vaikų teisėms ir nepriklausomybei.
- Laisvas vaikas gali laisvai rinktis veiklą, turi galimybę samprotauti, daryti sprendimus, taisyti klaidas ir tokiu būdu programuoti ir formuoti savo asmenybę.
- Pripažįstama vaikų kultūra, kaip vertybė, o vaikai – kaip aktyvūs bei išradingi savo aplinkos kūrėjai.
- Bendruomenės nariai jaučiasi saugūs, veikia pagalbos teikimo ir bendruomeninių poreikių tenkinimo sistema.
- Dėmesys žmogiškiesiems ištekliams – darbuotojų pripažinimui, motyvavimui, nuolatiniam tobulėjimui, profesinės kompetencijos kėlimui.
- Bendruomenės nariai didžiuojasi ikimokykline įstaiga, dalyvauja kuriant jos politiką bei jos įgyvendinimo strategiją ir prisiima už tai atsakomybę.

4.12.2. Strateginiai tikslai

Bendrasis strateginis tikslas – tapti nuolat besimokančia, modernia ikimokykline įstaiga.

1 strateginis tikslas. Visų vaiko galių puoselėjimas, užtikrinant asmenybės brandą ir socializacijos sėkmę.

2 strateginis tikslas. Teikti paramą ir pagalbą vaikui ir šeimai.

3 strateginis tikslas. Tobulinti darželio kaip besimokančios organizacijos sistemą. Plėtoti metodinę ir materialią darželio bazę.

4.12.3. Strateginės programos

1 programa. Vaiko ugdymo ir ugdymosi kokybė.

2 programa. Parama ir pagalba vaikui ir šeimai.

3 programa. Žmogiškieji ir materialieji ištekliai.

Lopšelio – darželio „Coliukė“ strateginis planas sukurtas pagal tikslus ir tikslams iškeltas programos. (žr. 14 lentelę).

14 lentelė

Strateginių programų įgyvendinimas

Programos pavadinimas	Tikslas (ai)	Laukiamas rezultatas
1.1. Vaiko ugdymo ir ugdymosi kokybė.	1.1.1. Plėtoti ugdymo turinį.	1.1.1.1. Bus sukurta lopšelio-darželio „Coliukė“ ikimokyklinio ugdymo programa 2007 m. 1.1.1.2. Bus organizuotas seminaras pedagogams apie individualizuotą vaikų ugdymą 2008 m. 1.1.1.3. Ugdomoji aplinka 50 % atitiks vaikų poreikius, amžių ir interesus 2007-2009 m.
	1.1.2. Tobulinti ugdymo procesų planavimą.	1.1.2.1. Ugdymo planavime ir organizavime 50 % atsispindės tėvų ir vaikų poreikiai 2009 m. 1.1.2.2. Siekiant nustatyti kaip/kiek į ugdymo planavimą įsitraukia tėvai ir vaikai, bus atliktas tyrimas 2009 m. 1.1.2.3. Bus organizuotas seminaras pedagogams apie šiuolaikinius ugdymo planavimo metodus ir būdus 2008 m.
	1.1.3. Sukurti ir įdiegti vaiko raidos ir pasiekimų vertinimo sistemą.	1.1.3.1. Bus parengta ir diegiama ankstyvojo ir ikimokyklinio amžiaus vaiko raidos ir pasiekimų vertinimo sistema 2007 m.
	1.1.4. Vykdyti ugdymo paslaugų tenkinimo bendruomenei stebėseną.	1.1.4.1. Iki 2009 m. bus atliktas įstaigos vidaus auditas.
2.2. Parama ir pagalba vaikui ir šeimai.	2.2.1. Plėsti paramos ir pagalbos vaikui ir šeimai paslaugas.	2.2.1.1. Iširta socialinės atskirties šeimų, kurių vaikai nelanko ikimokyklinio ugdymo įstaigų, situacija mikrorajone 2007 m. 2.2.1.2. Bus parengtas informacinio, konsultacinio centro „Ikimokyklinukas“ projektas 2007 m. 2.2.1.3. Suremontuotos patalpos ir įsigyta įranga centrai steigti 2008 m. 2.2.1.4. Įstaigoje dirbs psichologas, socialinis pedagogas, specialusis pedagogas, judesio korekcijos pedagogas 2007-2009 m.

	2.2.2. Diegti išsamų ir sisemingą tėvų švietimą ir informavimą.	2.2.2.1. Bus sukurta tėvų informavimo ir švietimo sistema 2007 m. 2.2.2.2. Bus organizuojamos atvirų durų dienos 2007-2009 m.
3.3. Žmogiškieji ir materialieji ištekliai.	3.3.1. Sudaryti geresnes sąlygas mokytis visą gyvenimą.	3.3.1.1. Bus sukurta ir diegiama kryptinga, tikslinė ir sisteminga darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistema 2008 m. 3.3.1.2. Bus atliktas tyrimas „Besimokančios organizacijos ypatumai lopšelyje-darželyje „Coliukė““ 2009 m. 3.3.1.3. 80 % darbuotojų išmoks dirbti su informacinėmis komunikacinėmis technologijomis 2007-2009 m. 3.3.1.4. Bus parengta ir diegiama darbuotojų skatinimo ir motyvavimo sistema 2007 m. 3.3.1.5. Kvalifikacijos tobulinimui kiekvienam darbuotojui bus skiriama 1 % lėšų nuo tarnybinio atlyginimo 2008-2009 m. 3.3.1.6. Bus organizuojamas diskusijų ciklas „Ikimokyklinio ugdymo pedagogo kompetencija“ 2007-2009 m.
	3.3.2. Keisti organizacijos kultūrą.	3.3.2.1. Bus suorganizuotas seminaras įstaigos bendruomenei „Komandinis darbas“ 2007 m. 3.3.2.2. Bus sukurtas ir pradėtas įgyvendinti ilgalaikis lopšelio-darželio įvaizdžio gerinimo projektas „Lopšelis-darželis – patrauklus bendruomenei ir atviras visuomenei“ 2007 m.
	3.3.3. Stiprinti materialinę ir techninę bazę.	3.3.3.1. Bus iširti materialieji ištekliai 2007 m. 3.3.3.2. Bus atlikta įstaigos pastato renovacija 2009 m. 3.3.3.3. Bus parengtas techninis projektas pastato priestato statybai 2009 m. 3.3.3.4. Bus pilnai renovuota virtuvė ir maisto sandėlys 2008 m. 3.3.3.5. Bus 50 % atnaujinta modernių sveikatą ir fizinį aktyvumą skatinančių ugdymo priemonių ir įrangos 2007-2009 m. 3.3.3.6. Prasidės žaidimo aikštelių modernizavimas, įgalinantis veiklos tęstinumą lauke 2008 m. 3.3.3.7. Bus įrengtas ir funkcionuos stebėjimų-tyrinėjimų centras lauke 2009 m. 3.3.3.8. Bus parengta duomenų bazė, kurioje būtų centralizuotai ir sistemingai kaupiama ir perduodama įvairi informacija apie įstaigą 2009 m. 3.3.3.9. Bus 50 % atnaujinta modernių, mobilių ir higienos reikalavimus atitinkančių baldų 2007-2009 m. 3.3.3.10. Bus įsigyti 4 kompiuteriai ir programinė įranga 2009 m.

4.12.4. Numatomi lėšų šaltiniai

- Priešmokyklinuko krepšelio lėšos.
- Savivaldybės programų lėšos.
- Projektų, kuriuo esame įsijungę ir ketiname įsijungti lėšos.
- Kitos lėšos (2 % gyventojų pajamų mokesčio, rėmėjų, ir kt.).

4.12.5. Strateginio plano įgyvendinimo stebėseną

Strateginio planavimo grupę sudaro:

- Pirmininkas – įstaigos direktorius.
- Nariai: direktoriaus pavaduotojas ugdymui, vyriausiasis buhalteris, po 1 pedagogą, tėvų ir ūkio personalo atstovą.

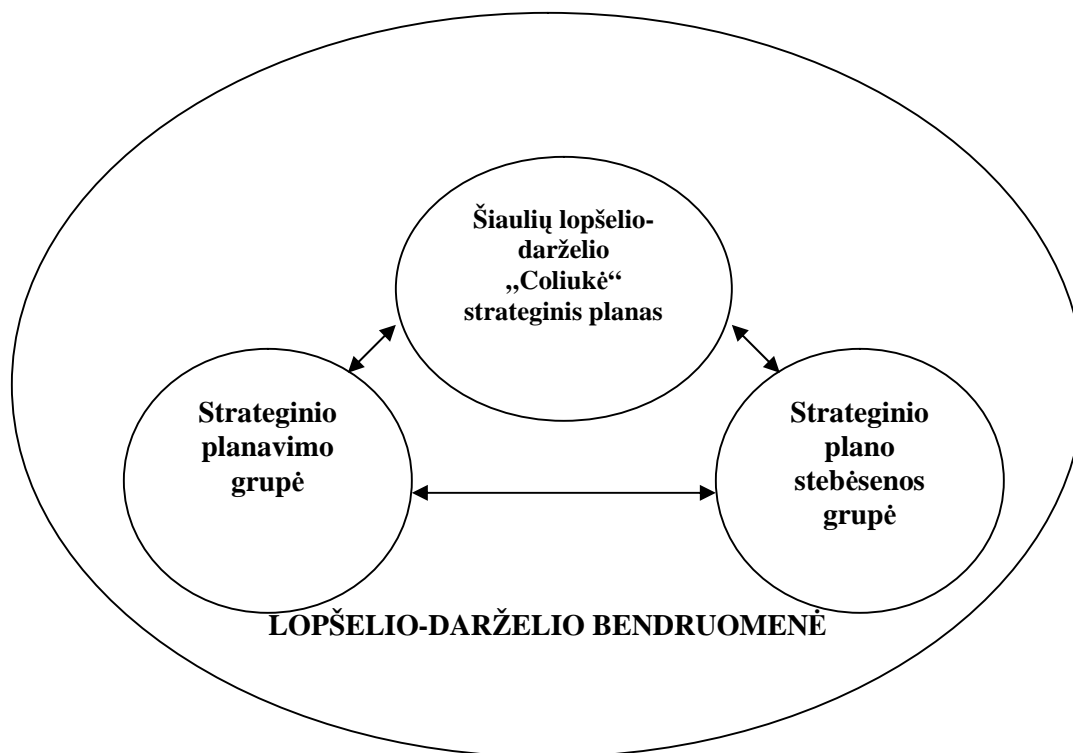
Strateginio plano stebėsenos grupę sudaro:

- Pirmininkas – lopšelio-darželio tarybos pirmininkas.
- Nariai: 1 tėvų atstovas, 2 pedagogai, 1 pagalbinių personalo atstovas.

Grupės oficialiai patvirtinamos lopšelio-darželio direktoriaus įsakymu. Strateginio plano stebėseną atliekama viso proceso metu ir visais lygiais.

Patvirtintą strateginį lopšelio-darželio planą **strateginio planavimo grupė** pristato artimiausiame darželio bendruomenės susirinkime kartą metuose. Tokiu būdu visuomenė turi galimybę stebėti ir vertinti kaip įgyvendinami strateginiai tikslai ir teikti siūlymus bei pageidavimus. Lopšelio-darželio strateginis planas yra atviras dokumentas.

Strateginė kontrolė, nukreipta į organizacijos išorę, skirta diegiamai strategijai koreguoti pagal pakitusias sąlygas, taip pat vertinti šios strategijos ir aplinkos realijų atitikimą.



35 pav. Strateginio plano stebėsenos institucinė struktūra

Strateginio plano stebėsenos grupė stebi, įvertina: ar strateginiai tikslai ir prioritetai dera su švietimo politikos dokumentais; ar atspindi situacijos analizę; ar veiksmai dera su uždaviniais; ar tinkamai ir skaidriai plnuojamos ir panaudojamos lėšos; ar pasiektas rezultatas; ar vykdomų programų priemonės yra efektyvios. Strateginė kontrolė, nukreipta į organizacijos išorę, skirta diegiamai strategijai koreguoti pagal pakitusias sąlygas, taip pat vertinti šios strategijos ir aplinkos realijų atitikimą (žr. 35 pav.). Strateginio plano stebėsenos grupė posėdžiauja vieną kartą per metus. Pavasarį, iki balandžio 30 d., vyksta praeitų metų veiklos ataskaitos analizė, kuri pateikiama darželio bendruomenei visuotiniame bendruomenės susirinkime.

Strateginio planavimo grupė kiekvienų metų rudenį, iki spalio 31 d., koreguoja įstaigos strateginį planą ir teikia stebėsenos grupei, kuri jį tvirtina ir planas yra pratęsimas.

1.12. Lopšelio – darželio „Coliukė“ strateginio plano ir metinė veiklos programos ryšys

Strateginis planas – tai dokumentas, kuriame pateiktas strategijos rengimo procesas, išsamūs strateginės analizės rezultatai, tikslai, uždaviniai bei jų įgyvendinimo priemonės.

Strateginis planavimas – tai priemonė, padedanti įstaigai pasiruošti pokyčiams ir numatyti artimesnius bei tolimesnius žingsnius.

Lopšelis – darželis „Coliukė“ remdamasis audito išvadomis, rengė strateginį planą trejiems metams, iš išvadų formulavo strateginius tikslus ir jų pagrindu rengė strategiją ir strateginį planą.

Operatyviniai (metiniai) planai skirti strateginiams planams įgyvendinti kasdieninėje veikloje. Iki metų trukmės numatomi darbai trumpalaikiams uždaviniams įgyvendinti.

Metinė veiklos programa, kaip ir strateginis veiklos planas vadovaujasi tais pačiais planavimo principais; visapusišku institucijos įsivertinimu, atvirumu, visuotinumu, suderinamumu, skaidrumu, nuolatinio tobulėjimu, alternatyvų įvertinimu, subalansuotumu (iš viršaus į apačią ir iš apačios į viršų).

Strateginis lopšelio – darželio „Coliukė“ 2007 – 2009 m. planas ir 2007m. metinė veiklos programa pagrįsti audito išvadomis, glaudžiai siejasi per tikslus, prioritetines veiklos sritis. Kuriant strateginį planą ir metinę veiklos programą siekiame: aiškiai suformuluoti tikslus, išskirti visai mokyklai aktualius prioritetus, kurie atitiktų vaikų ugdymo(si) poreikius, tėvų, darbuotojų lūkesčius. Siekiame nenukrypti nuo regiono ir valstybės švietimo politikos keliamų tikslų ir prioritetų. Planuojant veiklą numatome priemones, kurių uždaviniai, laukiami rezultatai, veiklos turinys, terminai, atsakingi asmenys, išteklių būvų apibrėžti paremtais vidaus audito duomenimis, vidaus ir išorės dokumentų analize, SSGG analize, tyrimais.

Strateginis planas sąlygoja operatyvinį planavimą ir, atitinkamai, operatyvinės veiklos planą. Operatyvinio plano sėkmingas ar mažiau sėkmingas vykdymas gali įtakoti poreikį koreguoti strateginį

planą. Strateginis mokyklos planas apima mokyklos strateginės veiklos kryptis ir yra pagrindas mokyklos metinėms veiklos programoms sudaryti.

Metinėje veiklos programoje veiklos kryptys, tikslai ir uždaviniai išplaukia iš strateginio veiklos plano. Metinės veiklos programos pirmoje dalyje atliekama trumpa praeitų metų veiklos programos įgyvendinimo analizė. Pavyzdys pateiktas 29 priede. Lopšelio – darželio „Coliukė“ 2007 metų veiklos programa pateikta 30 priede.

Strateginio plano ir metinės veiklos programos struktūra gali būti įvairi. Galime planuoti pagal tikslus, prioritetus, programas ar kryptis. Lopšelio – darželio „Coliukė“ strateginis planas sukurtas pagal tikslus ir tikslams iškeltas programos. Metinis veiklos planas parengtas pagal tikslų struktūrą.

Mokyklos strateginiam planui ir mokyklos metinės veiklos programai turi pritarti mokyklos taryba, steigėjas ir ją tvirtina mokyklos vadovas.

Vadovaujantis planavimo visuotinio principu, tiek strateginis planas, tiek metinė veiklos programa aptariama su mokyklos personalu ir tėvais. Planų ir programų kūrimui vadovo įsakymu sukuriama darbo grupė. Vadovaujantis planavimo suderinamumo principu, strateginiame plane suformuluotos idėjos turi derėti su konkreto mokytojo, vadovo, metodinių grupių, metodinės tarybos, savivaldos institucijų planais, nes tik priemonėmis, planuojamomis šiais lygmenimis, įmanoma įgyvendinti strateginį planą. Vadovo uždavinys – organizuoti ir valdyti šį derinimo procesą, ir kt.

Kuriant strategiją, strateginį planą, metinę veiklos programą pagrindinį dėmesį skiriame vadybos specialistų profesinėms savybėms, jų žinioms, kvalifikacijai ir kompetencijai. Akcentuojame, kad plano rengimo procesas yra svarbesnis nei pats dokumentas, nes planuodama mokyklos bendruomenė dirba kartu, todėl stiprėja priklausomybės mokyklai jausmas ir didėja asmeninė atsakomybė. Bendradarbiavimo metodo atveju stengiuosi į strategijos kūrimo ir metinės veiklos programos procesus įtraukti kuo daugiau bendruomenės narių, kurie vėliau bus atsakingi už jos realizavimą. Šis metodas leidžia realizuoti svarbų vadybos principą – už sprendimo priėmimą padaryti atsakingus tuos asmenis, kurie šį sprendimą turės realizuoti. Pagrindinis šio sprendimo priėmimo būdas – konsensusas.

Švietimo skyriaus specialistams atlikus Šiaulių miesto ikimokyklinių ugdymo įstaigų metinių veiklos programų analizę pastebimi trūkumai: tikslai neišmatuojami, nerealiūs; numatomi strateginiai, ilgalaikiai tikslai; neatskiriami tikslai ir uždaviniai; nedera tikslai su uždaviniais, o uždaviniai su priemonėmis; nekonkrečios priemonės, į veiklos programas nereikėtų perkelti informacijos iš dokumentų; perrašyti mokyklos funkcijas, numatytas nuostatuose; informaciją perteikti schemuose, grafikuose; dėti darbo grupių, metodinių ir k. t. būrelių narių sąrašus; fiksuoti operatyvinius, rutininius darbus; nurodyti siūlymus.

IŠVADOS

Empiriniu būdu konstatuoti faktai leidžia teigti, kad atlikti tyrimai pagrindė lopšelio-darželio „Coliukė“ veiklos strategiją, o gauti tyrimo rezultatai yra svarbūs tolimesniam ikimokyklinio ugdymo mokyklos strategijos vystymui, tolesnių perspektyvų įgyvendinimui.

1. Ištyrus „plačiojo“ audito rezultatus, buvo nustatyti įstaigos privalumai ir trūkumai, identifikuotos stipriosios ir silpnosios lopšelio-darželio pusės:

1.1. Dominuojantis visų veiklos rodiklių įsivertinimas pagal vertinimo lygius yra *geras*.

1.2. Nustatytos šios *silpnosios įstaigos pusės*: materialinė aplinka, finansiniai ištekliai, lopšelio darželio valdymas, šeimos įtraukimas į vaikų ugdymosi procesą lopšelyje-darželyje, vaiko daromos pažangos ir vertinimo sistema, pagalba specialiųjų poreikių vaikams.

1.3. Paminėtinos tokios *stipriosios įstaigos pusės* kaip: tradicijos, puikus tapatumo ir pasididžiavimo lopšeliu-darželiu jausmas, gera įvaizdžio kūrimo kultūra, gera vaiko pasiekimų kokybė priešmokykliniame amžiuje, vaiko teisių garantavimas įstaigoje, puiki teikiamų paslaugų kokybė, gera vadovų profesinė kompetencija, gera ugdymosi procesų kokybė, gerai vykdoma personalo politika.

2. Tyrimo „bendraukime ir bendradarbiaukime“ duomenų analizė parodė:

2.1. Pedagogų bendravimas ir bendradarbiavimas lopšelyje – darželyje „Coliukė“ 50% vyksta nuolat ir 50% epizodiškai.

3. Atlikus pakartotinai tyrimą apie pedagogų bendradarbiavimą, konstatuota, kad:

3.1. Esama situacija įstaigoje palanki kaitai, nes darželis atviras, siekiantis naujovių.

3.2. Įstaigos vadovavimo stilius demokratiškas, sprendimai priimami bendrai tariantis.

3.3. Pedagogai gali save realizuoti, tobulėti, kelti kvalifikaciją.

3.4. Atlikus „platusį“ auditą bendruomenės narių bendradarbiavimo kokybė buvo įvertinta 59,09% gerai, 18,18% labai gerai ir 22,73% patenkinamai.

4. Ugdymą(si) skatinančios aplinkos tyrimas tėvų požiūriu parodė, kad:

4.1. Aplinka grupėse jauki, estetiška, saugi, baldai tvarkingi, grupėse pakanka priemonių įvairiai vaikų veiklai.

4.2. 52% apklaustųjų domisi kokioje aplinkoje ugdomi jų vaikai, 54% apklaustųjų iš dalies susipažinę su ikimokyklinio ugdymo įstaigos higienos normomis ir taisyklėmis.

4.3. 22% apklaustųjų teigia, kad nesaugi lauko aplinka, įrengimai, takai, 26% atsakė, kad lauko aikštelėse nepakanka vaikų fizinį aktyvumą skatinančių priemonių.

- 4.4. Tėvai tik iš dalies padeda auklėtojoms kurti ugdymo(si) erdvę (atneša įvairių daiktų, padeda pagaminti priemonių, atlieka smulkų remontą ir pan.).
- 4.4. Tėvai teigiamai vertina nuolat gerėjančią materialinę bazę, gražią lauko aplinką.
5. Atlikus ikimokyklinių ir priešmokyklinių grupių ugdymą(si) skatinančios aplinkos tyrimą, nustatyta, kad:
- 5.1. Miegamojo kambarių, žaidimų, veiklos kambarių plotas, tenkantis vienam vaikui, mažesnis nei reikalaujama normose.
- 1.2. Tirtų ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo grupių aplinka yra palanki vaikų ugdymuisi. Ypač tai pasakytina apie priešmokyklinio ugdymo grupes, nes, kaip rodė stebėjimo duomenų analizė, priešmokyklinio ugdymo grupės aplinka yra turtingesnė.
- 1.3. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo grupių aplinkos saugumas labai geras.
- 1.4. Jaukumo požymiai vertinami labai gerai, tačiau grupėse nėra profesionalių menininkų tapybos, grafikos darbų, reprodukcijų, kurie lavina vaikų estetinį skonį bei vizualinį mąstymą, grupių jaukumą prastina sena, suplyšusi grindų danga.
- 1.5. Daugiausiai trūkumų nustatyta vertinant realumo požymius. Grupėse nėra realių daiktų ir praktinio veikimo priemonių bei technikos: garso grotuvo, projektoriaus, kompiuterio su spausdintuvu.
- 1.6. Visose tikrintose grupėse patenkinamai vertinamas aplinkos mobilumas. Senų konstrukcijų lentynos, baldai stabiliai pritvirtintos, nemobilios. Nepakanka erdvės vaikams judėti dėl per didelio vaikų skaičiaus grupėse.
- 1.7. Ikimokyklinio ugdymo grupėse trūkumai vyravo grupės erdvės socialumą nusakančiuose kriterijuose: visuose veiklos kampeliuose trūksta priemonių, atitinkančių: individualų vaikų išsivystymo lygį, amžiaus tarpsnio ypatumus, fizinius, protinius, emocinius, dvasinius poreikius; ugdymo priemonės parenkamos ir kaupiamos, neatsižvelgiant į berniukų ir mergaičių skaičių, bei poreikius; grupės aplinkoje trūksta erdvės vaikui pabūti vienam, žaisti individualiai.
6. Tėvų požiūrio į bendravimą ir bendradarbiavimą su įstaigos personalu tyrimas parodo, kad:
- 6.1. Nežiūrint akivaizdžios šeimos ir ikimokyklinės įstaigos bendradarbiavimo svarbos, ir glaudžios partnerystės, tik nedidelė pastangų dalis panaudojama įtraukti tėvus į mokyklos veiklą.
- 6.2. Daugėja pedagogiškai apleistų vaikų.
- 6.3. Tėvų dalyvavimas yra entuziastingai sutinkamas, bet nėra galutinai įdiegiamas.

- 6.4. Kadangi pedagogas yra ugdymo srities specialistas, bendradarbiavimas su šeima ikimokyklinėje įstaigoje „prasideda” jo iniciatyva.
- 6.5. Didžioji dalis tėvų jaučiasi inkorporuoti į įstaigos gyvenimą ir veiklą. Ugdymo įstaiga, telkia tėvus sprendžiant vaiko aktualias problemas (nuolat – 46.1%, dažnai – 30.8%). 62% respondentų dažnai bendrauja su pedagogais aptardami vaiko psichologines, pedagogines problemas, vaikų gebėjimus.
- 6.6. Tėvai prie vaikų ugdymo daugeliu atvejų prisideda tik formaliai. 61% apklaustųjų teigia, kad retai teikia pasiūlymų, kaip tobulinti įstaigos veiklą, 57% apklaustųjų retai lankosi kasdieninėje vaikų veikloje, 50% tėvų retai prisideda prie aplinkos tobulinimo.
- 6.7. 54% respondentų aktyviai ir nuolat dalyvauja grupės tėvų susirinkimuose, darželio tėvų susirinkimuose 34% dalyvauja nuolat, 31% dažnai, 43% nuolat įsitraukia į švenčių, išvykų, pramogų organizavimą.
- 6.8. Daugiau nei 50% respondentų retai bendrauja su kitais lopšelio – darželio darbuotojais: bendrosios praktikos slaugytoja, vyr. auklėtoja, logopede, muzikos vadove.
- 6.10. 61% apklaustųjų teigia, kad nuolat pasiteisina jų lūkesčiai ir norai, vedant vaiką į lopšėlį – darželį.
- 6.11. 69.2% tėvų nuolat pasitiki auklėtojomis ir auklėtojų padėjėjomis.
- 6.12. 69.2% tėvų mano, kad nuolat pedagogai noriai ir intensyviai bendrauja su tėvais.
- 6.13. Tėvams pakanka informacijos apie vaiko gyvenimą grupėje, apie darželio veiklą.
7. Tyrimu bendravimo ir bendradarbiavimo su tėvai formos buvo nustatyta, kad:
- 7.1. Šeimos įtraukimas į ugdymo procesą lopšelyje – darželyje nėra veiksmingas.
- 7.2. Lopšelis – darželis daugeliu atvejų taiko formalius, šeimai tik iš dalies priimtinius įtraukimo į dalyvavimą vaikų ugdymo(si) procese metodus ir formas, kurios neteikia pozityvių rezultatų.
- 7.3. Informacija apie vaiko pasiekimus perteikiama nepakankamai, trūksta sistemingumo, formų įvairovės.
- 7.4. Pateikiama informacija nesudaro prielaidų ugdymo(si) tęstinumui šeimoje.
- 7.5. Nepakankamai taikomos šiuolaikinės komunikacijos priemonės.
- 7.6. Lopšelyje – darželyje nėra sukurta tėvų švietimo ir informavimo sistema.
8. Paslaugų poreikio tyrimas Šiaulių miesto ikimokyklinėse įstaigose ir lopšelyje – darželyje „Coliukė” parodė, kad:
- 8.1. 53,6% Šiaulių miesto ikimokyklinės ugdymo įstaigas lankančių ugdytinių tėvų ir 52,8% Šiaulių lopšelių – darželių „Coliukė“ lankančių ugdytinių tėvų, pageidauja įsteigti darželiuose prailginto darbo laiko grupes nuo 7.00 – 19.00 val.

- 8.2. Lopšelio – darželio darbo savaitgaliais pageidauja 42,77% visų apklaustųjų ir 66,7% lopšelio – darželio „Coliukė“ tėvų. Labiausiai tėvai norėtų, kad kiekviename lopšelyje – darželyje dirbtų po vieną grupę šeštadieniais.
- 8.3. 50% Šiaulių miesto ikimokyklinės ugdymo įstaigas lankančių ugdytinių tėvai mano, kad mieste turėtų būti įsteigtas atskiras savaitinis darželis.
- 8.4. Ikimokyklinės ugdymo įstaigas lankančių ugdytinių tėvai mano, kad turi būti steigiami papildomo ugdymo būreliai, nes nepakankamai vaikai ugdomi per veiklas grupėje. Prioritetus skiria tokiems būreliams, kaip šokiai, dainavimas, sportas, dailė.
- 8.5. 1-6 metų vaiką namuose auginančiai šeimai reikalinga pedagoginė, psichologinė, socialinė pagalba tėvams (globėjams);
- 8.6. 18 procentų visų apklaustųjų bei 24 procentai lopšelio – darželio „Coliukė“ apklaustųjų pripažino, jog privalomas socialiai apleisto vaiko ugdymas lopšelio – darželio savaitinėje grupėje, rekomendavus Vaiko teisių apsaugos tarnybai.

REKOMENDACIJOS

Šiaulių miesto savivaldybei:

- siekiant spręsti šeimos ir darbo suderinimo problemas, imtis iniciatyvos ikimokyklinio ugdymo įstaigose įsteigti prailginto darbo laiko grupes, grupes dirbančias savaitgaliais;
- didėjant vaikų, norinčiųjų lankyti darželius, ir nepatenkančiųjų į darželius skaičiui, reikėtų ikimokyklinio ugdymo mokyklose plėsti paslaugų tinklą, leisti tėvams rinktis patogų vaiko buvimo darželyje laiką, už tai mokant atitinkamą mokestį;
- daugėjant socialiai apleistų vaikų, vaikų turinčių įvairių specialiųjų poreikių, emocinių, elgesio sutrikimų, o taip pat atsižvelgiant į tėvų poreikį konsultuotis, refleksuoti, daugiau dėmesio ir finansavimo reikėtų skirti psichologinių, socialinių paslaugų tinklo kūrimui bei plėtrai ikimokyklinio ugdymo mokyklose: steigti logopedų, specialiųjų pedagogų, psichologų, socialinių pedagogų etatus;
- laiduoti visuomenei ir bendruomenei prieinamą informaciją įvairiais su parama ir pagalba šeimai susijusiais klausimais;

Miesto švietimo politikos planuotojams, Šiaulių miesto savivaldybės administracijos švietimo skyriaus specialistams:

- analizuoti, vertinti ikimokyklinio ugdymo mokyklų strateginius planus, rengti seminarus strateginio planavimo klausimais;

- atlikti išsamią ikimokyklinio ugdymo mokyklos būklės ir funkcijų analizę, išryškinti problemas ir realistiškai pagrįsti politinių strategijų ir planų bei jų įgyvendinimo savivaldybių lygmeniu neatitiktį;
- ištirti vaikų, kurie nelanko ikimokyklinio ugdymo mokyklų situaciją mieste;

Miesto ikimokyklinio ugdymo mokyklų vadovams:

- kuriant ikimokyklinio ugdymo mokyklos veiklos strategiją būtina atlikti išorinių veiksnių analizę, remiantis vidaus audito metodika atlikti vidinių veiksnių ir SSGG analizę, apibendrinti ir pagrįsti strateginius tikslus, uždavinius ir priemones;
- strateginis planas, metinė veiklos programa neturi atitrūkti nuo mokyklos vizijos, misijos, filosofijos;
- į strategijos kūrimą įtraukti kuo daugiau žmonių iš įvairių interesų grupių, daugiau akcentuoti strategijos kūrimo procesą;
- ikimokyklinio ugdymo įstaigų bendruomenėms labiau atsiverti visuomenei ir viešai išsakyti problemas, kurias įmanoma likviduoti ir išspręsti analizuojant poreikius;
- ikimokyklinėse ugdymo mokyklose plėtoti šeimų pedagoginės ir psichologinės pagalbos, jų švietimo ir konsultavimo sistemą.

Lopšelio – darželio „Coliukė“ bendruomenei:

- aplinkos tyrimo duomenis panaudoti kuriant mokyklos aprūpinimo būtiniausiomis priemonėmis programą;
- lopšelyje – darželyje sukurti tėvų švietimo ir informavimo sistemą; skatinti šeimos įtraukimą į darželio kaitos procesus, projektus, veiklos planavimą;
- sukurti lanksčią, tėvų poreikius tenkinančią, paslaugų teikimo sistemą;
- bendradarbiaujant rengti veiklos planus, projektus, programas; mokytis dirbti kaip komanda;
- analizuoti veiklos pokyčius, nuolat skatinti pedagogus dalyvauti projektuose, programose, sudaryti darbo grupes jų ruošimui, skatinti, motyvuoti darbuotojus, nuolat kurti pozityvų bendradarbiavimo mikroklimatą įstaigoje, išlaikyti aukštą bendravimo lygį;
- mokyklos bendruomenei aktyviau prisidėti prie mokyklos veiklos planavimo, aplinkos skanavimo ir analizės; strateginius tikslus derinti su kitais institucijos planais.
- per 2007 metus įsivertinti lopšelio-darželio įvaizdį, vertybes bei vaiko raidos ir pasiekimų vertinimą.

LITERATŪRA

1. Ališauskas, R. (2003). *Švietimo reformos įgyvendinimo modeliavimas. Lietuvoje Švietimo visiems kokybė: pagrindiniai mokymosi visą gyvenimą įgūdžiai, Europos dimensija ir Baltijos šalių vizija*. Regioninė konferencija. Vilnius, p. 27-31.
2. Abell, D.F. (1980). *Defining the business*. N. J.: Prentice-Hall.
3. Andrews, K., Learned, E., Christensend, R., and Guth, W. (1965). *Business Policy: Text and Cases*. Harvard business school.
4. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. N. Y.: McGraw-Hill.
5. Arbatauskas, A. (1990). *Atestacija. Vadyba. Ugdymo filosofija*. Vilnius: Leidybos centras.
6. Appleby, R. C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Kaunas: Spindulys, p. 488.
Barney, J. B., Griffin R. W.(1999) *Organizational Behaviour: A Diagnostic Approach*. - New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 569 p. - ISBN 0-13-922824-1.
7. Bartlet, C. A., Ghoshal, S. (1986). Tape your subsidiaries for Global reach. *Harvard business review*, 64(6), p. 87-94.
8. Bartosevičienė, V. (2006). *Prognozavimas ir strateginis valdymas*. Paskaitų konspektas ŠU Vadybos magistrantams. Šiauliai.
9. Burkhardt, D.(1993). *Quality function deployment: a practioner's approach*. NY:ASQS Quality Press.
10. Bryson, J.M. (1988). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. - San Francisco, London.
11. Certo, S.C. (1989). *Principles of modern management*. 4th. ed. Boston: Allyn & Bacon.
12. Chaffee, E.E. (1985). The models of strategy. *Academy of management review*, 10, p.89 – 98.
13. Chandler, A. D. Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial enterprise*. Cambridge, Mass: MIT Press.
14. Cibulskas, R.(1996).Mokyklų vadovų veiklos pagrindinės nuostatos ir motyvacija. *Pedagogika*, 32.
15. Carnoy, G. (1999). *Qualitative methods in organizational research: a practical guide*. London: Sage, p. 4-32.
16. Damašienė, V. (2002). *Valdymo pagrindai*. Šiauliai: Šiaurės Lietuva, p. 164.
17. Davies, B., Ellison, L. (1997). *Strategics Marketing for Schools, How to Integrate Marketing and Strategic Development for an Effective School*. Prentice Hall.
18. Davies, B., Ellison, L. (2001). *Direction and development of the Shool*. London and New York: Routledge.

19. Drucker, P. F. (1993). *Post- capitalist Society*. N. Y.: Harper Business.
20. Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. N.Y.: Herper&Row.
21. *Early childhood and family policy*. (2002). Series N.3, UNESCO.
22. *Early Learning, Later Success: The Abecedarian Study: Early Childhood Educational Intervention for Poor Children: Executive Sumary*. (2005). [žiūrėta 2006-11-10]. Prieiga per internetą:<<http://www.fpg.unc.edu/~abc/summary.cmf>>.
23. Fidler, B. (2002). *Strategic Management for School Development. Leading your Schools Improvement Stratgy*. Paul Chapman Publishing.
24. Fullan, M. (1998). *Pokyčių jėgos*. Vilnius: Tyto alba, p. 213.
25. Grant, R. M. (1995). *Contemporary Strategics Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Oxford: Blackwell.
26. Hargreaves, A. (1999). *Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai*. Vilnius: Tyto Alba.
27. Hickson, D.J. and oth. (1971). A strategic contingencies theory of intraorganizational power. *Adiministrative sciece quarterly*, 16, p. 216 -229.
28. Hofer, C.W., Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: analytical concepts*. St. Paul: West.
29. Hopkins, D., Anisow, M., West, M. (1998). *Kaita ir mokyklos tobulinimas*. Vilnius: Tyto alba.
30. *Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika*. (2005). Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.
31. James, A. F., Stoner, R., Daniel, E. F. R., Gilbert, Jr. (2000). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 258-301.
32. Jasaitis, J. (2006). *Verslo strategija*. Paskaitų konspektas ŠU Vadybos magistrantams. Šiauliai.
33. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas: monografija*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, p. 191.
34. Jucevičius, R., Jucevičienė, P., Janiūnaitė, B., Cibulskas, G. (2003). *Mokyklos strategija*. Kaunas: Žinių visuomenės institutas, p. 53-63, 78-106.
35. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas.
36. Katiliūtė, E. (2001). Lietuvos mokyklos kaitos tendencijos XXI a. Švietimo pasaulinių charakteristikų kontekste. *Socialiniai mokslai*, 1 (27). Kaunas: Technologija, p. 48-58.
37. Koteen, J. (1991). *Strategie managemen in public and non-profit organizations*. New York.
38. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas Dėl Vaiko gerovės valstybės politikos koncepcijos patvirtinimo. (2003). *Valstybės žinios*, 52(2316), Vilnius.
39. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas Dėl Valstybės ilgalaikės strategijos patvirtinimo. (2002). *Valstybės žinios*, 113(5029), Vilnius.

40. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. (2003). *Valstybės žinios*, 63(2853), Vilnius.
41. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo. (2002). *Valstybės žinios*, 827, Vilnius.
42. Lietuvos Švietimo koncepcija.(1992). Vilnius: Leidybos centras.
43. Lorange, P. (2005). Strategy means choice: also for today's business school. *Journal of management development*, p. 783-790.
44. McGinnis,V. (1981). The mission statement: a key step in strategic planning. *Business*,31(6), p.41.
45. Mačerinskienė, M. (1996). Lietuvos švietimo sistemos valdymo pokyčiai 1990-1994 m. *Socialiniai mokslai. Edukologija*, 1(5), p. 59-71.
46. Mereel, G. (1987). *Organizations*. New York: Wiley.
47. Mintzberg, H., Quinn, J. B., Voyer, J. (1995). *The Strategy Process: Collegiate Edition*. Prentice Hall.
48. Mintzberg, H. (1983). *Structure in five's: designing effective organizations*. Englewood Cliffs. N.J.: Prentice-Hall.
49. Mintzberg, H., James, R. M., Quinn, J. B. (1988). *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*. Prentice-Hall.
50. Mintzberg, H. (1990). Strategy Formation: Schools of Thought. *Perspectives on Strate.*
51. *Mokyklų aprūpinimo standartai*. (2001). Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.
52. Numgaudis, D. (2004). IKT diegimo švietime strategija. Konferencija *IT mokykloje* [Vilnius, 2004 m. spalio 22 d.].
53. Pagrindiniai ekonominės ir socialinės raidos rodikliai 1998-2000 m. [Internete]. Lietuvos statistikos departamentas [žiūrėta 2006-04-04]. Prieiga per internetą: <<http://www.std.lt>>.
54. Pakalkaitė, L. (2003). Pokyčių laikotarpis: vargai ar naujos galimybės? Kaip išgyventi kaitą darbe. *Vadovo pasaulis*, 11, p. 75.
55. Preedy, M., Glatte, R., Wise, Chr. (2003). *Strategis leadership and Educational Improvement*. London.
56. Purvaneckas, A., Purvaneckienė, G. (2001). *Moteris Lietuvos visuomenėje: palyginamoji tyrimų analizė*. Vilnius.
57. Rado, P. (2003). *Švietimas pereinamuoju laikotarpiu: švietimo politikos kūrimo kryptys Vidurio Europos ir Baltijos šalyse*. Vilnius: Garnelis, p. 100.
58. Reiner, H. (1985). *A Typology of Strategies in the Public Sector. Strategic Planning*. Chicago and Washington: The Planners Press of the American Planning Association.

59. Senne, R. (1984). *Strategies for Cities and Counties: A Strategic Planning Guide and Workbook*. Washington: Public Technology.
60. Salancik, G.R., J. Pfeffer (1977). Who gets power – and how they hold on to it. *Organizational dynamics*, winter, p. 3 -21.
61. Stankūnienė, V. (1996). Vaikų ikimokyklinis ugdymas: pokyčiai ir nuostatos. *Socialiniai mokslai. Sociologija*, 3 (7).
62. Shultz, T., (1998). *The Economic Value of Education*. New York.
63. Šalčius, A. (1998).*Organizacijos valdymo pagrindai*. - Kaunas: Naujasis lankas, 85 p.
64. *Šiuolaikinis ugdymas: priešmokyklinukas, pradinukas, socialinė integracija*. (2005). Respublikinės teorinės ir praktinės konferencijos medžiaga. Šiauliai.
65. *Švietimo gairės 2003-2012 m.: Lietuvos švietimo plėtotės strateginės nuostatos*. (2003). Vilnius: Švietimo kaitos fondas, p. 174.
66. Švietimo ir mokslo ministro ir Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas Dėl mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategijos. (2004). *Valstybės žinios*. Vilnius.
67. Taylor, F. W. (1947). *Scientific Management*. N.Y.: Harper and Row.
68. Tamošiūnas, T. (2003). Socialinių tyrimų kvalifikacinis darbas: įvado struktūra.VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
69. Targamadzė, V. (2001). *Švietimo vadyba: efektyvumas, struktūra, valdymas, strategija, konfliktai*. Klaipėda: KU Tęstinių studijų institutas.
70. Tillich, P. (1978). *Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo matmenys*. Vilnius: Eugrimas.
71. Tomlinson, J. (2002). *Marketing*. McGraw-Hill, Inc., p. 721.
72. *Tarptautinių žodžių žodynas*. (1985). Vyriausioji enciklopedijų leidykla,.
73. Valstybės švietimo strategijos 2003 – 2012 metų nuostatos. (2003). *Valstybės žinios*, 71 (3216).
74. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija, p. 375.
75. Večkienė, N., Jucevičienė, P., Jucevičius, R., Targamadzė, V., Šermukšnytė, L., Mačerskienė, I. (1996). *Švietimo vadybos įvadas*. Kaunas: Technologija.
76. Vyšniauskienė, V. (2001). *Europos sąjungos regionų politika ir struktūrinių fondų valdymas*. Vilnius: Eugrimas.
77. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, p.
78. Želvys, R. (1999). *Švietimo vadyba ir kaita*. Vilnius: Garnelis, p. 290.
79. Želvys, R. (1996). Apie Lietuvos švietimą. *Mokykla*, 10(11), p. 11-15.

PRIEDAI

II kvalifikacinės kategorijos vadovo kompetencijos įrodymų modelis

Vadybinės veiklos sritis: švietimo politikos išmanymas, mokyklos strategijos kūrimas, strateginio plano rengimas ir įgyvendinimas.

3 skyrius 0 poskyris	
KATEGORIJA	VADOVO KOMPETENCIJA
II	Išmano su švietimu ir mokyklos administravimu susijusius teisės aktus, šiuolaikinės vadybos mokslą, modernaus švietimo tendencijas. Sugeba suburti komandą kurti strategiją, parengti strateginį planą ir jį įgyvendinti.
3 skyrius 1 poskyris	
<u>Vadovo veiklos faktai ir vadovo veiklos faktų patvirtinimas.</u>	
<p>2005 m. dalyvavau 12 valandų kvalifikacijos tobulinimo seminare „Šiuolaikinių ikimokyklinių įstaigų vadybos modeliavimas (3.1.1.). 2005 m. dalyvavau 36 valandų kvalifikacijos tobulinimo seminare „Ikimokyklinių ugdymo įstaigų veiklos strategija: analizė ir pagrindimas (3.1.2.). Minėto seminaro metu parengiau Šiaulių lopšelio-darželio „Coliukė“ strateginio plano aplinkos (vidinių veiksnių) analizę ir pristačiau Šiaulių miesto ikimokyklinių įstaigų vadovams (3.1.3.). Tais pačiais metais dalyvavau 6 valandų kvalifikacijos tobulinimo seminare „Ikimokyklinių ugdymo įstaigų veiklos strateginis planas ir jo vertinimas“(3.1.4.). 2005 m. dalyvavau 12 valandų kvalifikacijos tobulinimo seminare „Profesionalus administratorius“(3.1.5.). 2005 m. dalyvavau 12 valandų kvalifikacijos tobulinimo seminare „Šiuolaikinių ugdymo technologijų taikymas vaikų darželyje“(3.1.6.). 2006 m. dalyvavau 6 valandų kvalifikacijos tobulinimo seminare „Mokyklos vadovo kompetencijos aplankas“(3.1.7.). 2006 m. dalyvavau 12 valandų kvalifikacijos tobulinimo seminare „Švietimą reglamentuojantys norminiai dokumentai“(3.1.8.). Pedagogų tarybos posėdyje 2006 – 09– 14 kalbėjau apie strateginio plano 2007- 2009 m. rengimo procedūrą. Inicijavau komandos subūrimą strateginiam planui parengti (3.1.10.). Direktorius išsakymu Nr. 00 2006-09-30 strateginio plano rengimo komanda pradėjo darbą (3.1.11.). 2007-02-28 darželio tarybos posėdyje pristačiau Lopšelio- darželio „Coliukė“ 2007-2009 m. strateginį planą. 2007- 02- 29 pateikiau patvirtinti Šiaulių lopšelio-darželio „Coliukė“ 2007-2009 metų strateginį planą steigėjui.</p>	
3 skyrius 2 poskyris	
<u>Mokyklos veiklos rezultatai ir mokyklos veiklos rezultatų patvirtinimas.</u>	
<p>Įstaigos strateginio plano rengimas prasidėjo nuo literatūros studijavimo po 2006 – 09 – 14 pedagogų tarybos posėdžio apie strateginio plano rengimo procedūrą (3.1.10) 2006-10-09 Darželio tarybos posėdyje buvo analizuojamos lopšelio – darželio stipriosios ir silpnosios pusės(3.2.2) Įstaigos savivaldos institucijose buvo analizuoti mokyklos veiklą įtakojantys išoriniai ir vidiniai veiksniai, silpnosios, stipriosios pusės, galimybės ir grėsmės, teikti pasiūlymai, kaip formuoti strategijos viziją, misiją, filosofiją, tikslus, uždavinius pedagogų tarybos posėdyje 2006-09-14 (3.1.10), darželio tarybos posėdyje 2006-12-20 (3.2.4.). 2009-10 -14 bendruomenės susirinkime remiantis tėvų ir darbuotojų anketomis, buvo diskutuojama dėl mokyklos silpnųjų, stipriųjų pusių, galimybių ir grėsmių, vizijos, misijos, filosofijos, tikslų bei uždavinių formuluočių(3.2.3.) Savivaldos institucijos delegavo atstovus, į strateginio plano rengimo ir stebėsenos darbo grupę. (3.1.10), (3.2.4.) Jie pradėjo bendrą darbą direktoriaus išsakymu 2006-09-30 (3.1.11.). 2007-02-28 buvo parengtas Šiaulių lopšelio-darželio „Coliukė“ strateginis planas (3.2.5.)</p>	

Ikimokyklinio ugdymo mokyklą reglamentuojantys teisės aktai

1. Lietuvos Respublikos Konstitucija (Žin., Nr. 33-1014).
2. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (Žin., 1991, Nr. 23-593; 2003, Nr. 63-2853).
3. Lietuvos Respublikos specialiojo ugdymo įstatymas (Žin., 1998, Nr. 115-3228).
4. Lietuvos Respublikos vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymas (Žin., 1996, Nr. 33-807).
5. Lietuvos Respublikos neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymas (Žin., 1998, Nr. 66-1909).
6. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas (Žin., 1994, Nr. 55-1049; 2000, Nr. 91-2832).
7. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas (Žin., 2002, Nr. 64-2569).
8. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas (Žin., 1999, Nr. 66-2130; 2002, Nr. 45-1708).
9. Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas (Žin., 2003, Nr. 70-3170).
10. Lietuvos Respublikos civilinės saugos įstatymas (Žin., 1998, Nr. 115-3230).
11. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas (1999, Nr. 60-1945).
12. Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatymas (Žin., 1990, Nr. 24-596; 2004, Nr. 4-47).
13. Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymas (Žin., 1995, Nr. 104-2322).
14. Lietuvos Respublikos labdaros ir paramos įstatymas (Žin., 1993, Nr. 21-506; 2000, Nr. 61-1818).
15. Lietuvos Respublikos piniginės socialinės paramos mažas pajamas gaunančioms šeimoms (vieniems gyvenantiems asmenims) įstatymas (Žin., 2003, Nr. 73-3352).
16. Lietuvos Respublikos buhalterinės apskaitos įstatymas (Žin., 2001, Nr. 99-3515).
17. Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymas (Žin., 1998, Nr. 54-1492; 2002, Nr. 60-2412).
18. Lietuvos Respublikos Seimo 2003-07-04 nutarimas Nr. IX -1700 „Dėl Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų“ (Žin., 2003, Nr. 71-3216).
19. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005-01-24 nutarimas Nr. 82 „Dėl Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų įgyvendinimo programos patvirtinimo“ (Žin., 2005, Nr. 12-391).
20. Lietuvos Respublikos Seimo 2003-08-20 nutarimas Nr. IX-1569 „Dėl Vaiko gerovės valstybės politikos koncepcijos patvirtinimo“ (Žin., 2003, Nr. 52-2316).
21. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1993-07-08 nutarimas Nr. 511 „Dėl biudžetinių įstaigų ir organizacijų darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos tobulinimo“ (Žin., 1993, Nr. 28-655).
22. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003-06-30 nutarimas Nr. 1195 „Dėl darbuotojų, kurių darbo pobūdis yra susijęs su didesne protine, emocine įtampa, darbo laiko sutrumpinimo tvarkos ir darbuotojų, kuriems nustatytas sutrumpintas darbo laikas, darbo apmokėjimo sąlygų patvirtinimo“ (Žin., 2003, Nr. 93-4205).
23. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1995-07-31 nutarimas Nr. 1170 „Dėl užmokesčio už vaikų išlaikymą ikimokyklinėse įstaigose“ (Žin., 1995, Nr. 73-1715).
24. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004-09-02 nutarimas Nr. 748 „Dėl nelaimingų atsitikimų darbe tyrimo ir apskaitos nuostatų patvirtinimo“ (Žin., 2004, Nr. 136-4945).
25. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004-03-02 nutarimas Nr. 118 „Dėl valstybės ir savivaldybių ilgalaikio materialiojo turto nuomos“ (Žin., 2004, Nr. 136-4945).
26. Lietuvos vaikų ikimokyklinio ugdymo koncepcija, 1989.
27. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2000-11-09 įsakymas Nr. 1374 „Dėl priešmokyklinio ugdymo koncepcijos“.
28. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2002-06-24 įsakymas Nr. 1147 „Dėl Priešmokyklinio ugdymo ir ugdymosi bendrosios programos patvirtinimo“ (Žin., 2003, Nr. 5-214).

29. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005-04-18 įsakymas Nr. ISAK-627 „Dėl Ikimokyklinio ugdymo programų kriterijų aprašo“ (Žin., 2005, Nr. 52-1752).
30. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2004-06-18 įsakymas Nr. ISAK-991 „Dėl Bendrųjų iš valstybės ir savivaldybių biudžetų finansuojamų neformaliojo švietimo programų kriterijų aprašo patvirtinimo“ (Žin., 2004, Nr. 98-3663).
31. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2003-07-09 įsakymas Nr. ISAK-1015 „Dėl Priešmokyklinio ugdymo standarto ir Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos bendrųjų programų ir išsilavinimo standartų I–X klasėms tvirtinimo“ (Žin., 2003, Nr. 77-3525).
32. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2003-10-29 įsakymas Nr. ISAK-1478 „Dėl priešmokyklinio ugdymo organizavimo modelių aprašo“ (Žin., 2003, Nr. 111-4970).
33. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005-06-22 įsakymas Nr. ISAK-1180 „Dėl Priešmokyklinio ugdymo organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ (Žin., 2005, 84-3118).
34. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005-04-20 įsakymas Nr. ISAK-663 „Dėl 2005–2007 metų bendrųjų ugdymo planų“ (Žin., 2005, Nr. 59-2085).
35. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2003-10-15 įsakymas Nr. ISAK-1434 „Dėl Priešmokyklinio ugdymo priemonės sampratos“ (Žin., 2003, Nr. 101-4566).
36. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2004-06-16 įsakymas Nr. ISAK-1162 „Dėl Reikalavimų valstybinių ir savivaldybių mokyklų nuostatams patvirtinimo“ (Žin., 2004, Nr. 124-4495).
37. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2003-06-25 įsakymas Nr. ISAK-918 „Dėl Rekomendacijų savivaldybėms dėl centralizuoto vaikų priėmimo į švietimo įstaigų ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo grupes“ (Žin., 2003, Nr. 69-3147).
38. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005-02-01 įsakymas Nr. ISAK-156 „Dėl informacijos apie mokyklos veiklą viešo skelbimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ (Žin., 2005, Nr. 17-548).
39. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2004-06-03 įsakymas Nr. ISAK-838 „Dėl specialiosios pedagoginės pagalbos teikimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ (Žin., 2004, Nr. 92-3385).
40. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2000-02-22 įsakymas Nr. 158 „Dėl Specialiuju poreikių asmenų priėmimo į specialiojo ugdymo įstaigą tvarkos“ (Žin., 2000, Nr. 17-421).
41. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo, sveikatos apsaugos, socialinės apsaugos ir darbo ministrų 2000-10-04 įsakymas Nr. 1221/527/83 „Dėl Asmens specialiųjų ugdymosi poreikių įvertinimo tvarkos“ (Žin., 2000, Nr. 85-2608).
42. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2000-08-17 įsakymas Nr. 1057 „Dėl Švietimo įstaigos specialiojo ugdymo komisijos sudarymo ir darbo organizavimo tvarkos“ (Žin., 2000, Nr. 71-2215).
43. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2000-08-17 įsakymas Nr. 1056 „Dėl Specialiojo ugdymo skyrimo tvarkos“ (Žin., 2000, Nr. 71-2214).
44. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2003-12-16 įsakymas Nr. ISAK-1809 „Dėl Švietimo pagalbos nelankančiam ugdymo įstaigos 5–6 metų vaikui teikimo tvarkos patvirtinimo“ (Žin., 2003, Nr. 8-211).
45. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2004-06-04 įsakymas Nr. ISAK-842 „Dėl Švietimo pagalbos ikimokyklinio amžiaus vaiką namuose auginančiai šeimai teikimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ (Žin., 2004, Nr. 94-3451).
46. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2003-10-09 įsakymas Nr. ISAK-1407 „Dėl pareigybių, kurias atliekant darbas yra laikomas pedagoginiu, sąrašo patvirtinimo“ (Žin., 2003, Nr. 97-4367).
47. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2003-11-10 įsakymas Nr. ISAK-1581 „Dėl Priešmokyklinio ugdymo pedagogo pavyzdinio pareiginio aprašo“ (Žin., 2003, 111-4971).
48. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2001-11-09 įsakymas Nr. 1504 „Dėl kvalifikacinių kategorijų įskaitymo priešmokyklinio ugdymo pedagogams“ (Žin., 2001, Nr. 96-3402).

49. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2001-12-14 įsakymas Nr. 1667 „Dėl Socialinio pedagogo kvalifikacinių reikalavimų ir pareiginių instrukcijų patvirtinimo“ (Žin., 2002, Nr. 24-896).
50. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2004-02-11 įsakymas Nr. V-62 „Dėl visuomenės sveikatos priežiūros specialisto, vykdančio mokinių sveikatos priežiūrą, kompetencijos“ (Žin., 2004, Nr. 26-829).
51. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2004-12-30 įsakymas Nr. ISAK-2092 „Dėl Mokytojo padėjėjo pavyzdinio pareigybės aprašymo“ (Žin., 2005, Nr. 5-129).
52. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2002-08-21 įsakymas Nr. ISAK-4169 „Dėl Metodinių rekomendacijų“ (Žin., 2002, Nr. 90-3868).
53. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005-07-15 įsakymas Nr. 1459 „Dėl švietimo įstaigų darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ (Žin., 2005, Nr. 95).
54. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 1996-04-26 įsakymas Nr. 459 „Dėl Pedagoginio darbo stažo nustatymo tvarkos“ (Žin., 1996, Nr. 49-1193; 1997, Nr. 71-1823).
55. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2002-03-04 įsakymas Nr. 102 „Dėl Lietuvos higienos normos HN 75:2002 „Ikimokyklinio ugdymo įstaigos. Higienos normos ir taisyklės“ patvirtinimo“ (Žin., 2002, Nr. 27-968).
56. Lietuvos archyvų departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės generalinio direktoriaus 2001-03-30 įsakymas Nr. 19 „Dėl Dokumentų rengimo ir įforminimo taisyklių patvirtinimo“ (Žin., 2001, Nr. 30-1009).
57. Lietuvos archyvų departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės generalinio direktoriaus 2001-12-28 įsakymas Nr. 88 „Dėl Raštvedybos taisyklių patvirtinimo“ (Žin., 2002, Nr. 5-211).
58. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo 2000-09-21 įsakymas Nr. 1187 „Dėl pavyzdinės ikimokyklinio ugdymo įstaigų ir darželių-mokyklų bylų nomenklatūros“ (Žin., 2000, Nr. 82-2486).
59. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005-07-21 įsakymas Nr. ISAK-1521 „Dėl Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatų patvirtinimo“ (Žin., 2005, Nr. 108-3974).
60. Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės generalinio direktoriaus 1999-04-15 įsakymas Nr. 37 „Dėl klasifikatorių nuostatų patvirtinimo“ (Žin., 1999, Nr. 21-708).
61. Lietuvos švietimo klasifikacija. – Vilnius. 1999.
62. Lietuvos švietimo klasifikacija. Sritis ir posričiai. Vartotojo vadovas. – Vilnius, 2000.

Šiaulių lopšelio – darželio „Coliukė” informacija apie priimtus, išvykusius ir iš eilės išbrauktus vaikus

Naujau priimti vaikai	Išvykę vaikai	Naujai įrašyti į eilę vaikai	Išbraukti iš sąrašų vaikai

1. Vaikų skaičius ikimokyklinėje įstaigoje pagal gimimo metus:

1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Iš viso vaikų

2. Vaikų skaičius grupėse:

Lopšelio gr.	Darželio gr.	Priešmokyklinėje gr.

3. Priešmokyklinio amžiaus vaikų skaičius (kurie eis į pirmą klasę nuo (200.....)) -

4. Veikia grupių:

Iš viso grupių	Naujai sukomplektuotų grupių (iš naujai priimtų vaikų)	Lopšelio grupių	Darželio grupių	Priešmokyklinių grupių

5. 200...-200... mokslo metais priimta naujų vaikų į grupes:

1 m.	2m.	3 m.	4m.	5m.	6 m.	Iš viso vaikų

6. Įrašytų į eilę vaikų skaičius:

Bendras vaikų sk. įrašytų į eilę	Iš jų pageidautų lankyti ikimokyklinę įstaigą 200...-200... m.m., tačiau dėl vietų stygiaus į l/d nepateko	Iš jų atsisako lankyti ikimokyklinę įstaigą 2006-2007 mokslo metais

Šiaulių lopšelio – darželio „Coliukė“

Grupių ir vaikų komplektavimas 2004 -2006 m.m.

Duomenys mokslo metų pradžioje

Metai	Bendras vaikų skaičius	Bendras grupių skaičius	Veikia grupių			Vaikų skaičius grupėse		
			Lopšelio	Darželio	Priešmo-kyklinių	Lopšelio	Darželio	Priešmo-kyklinių
2004 m.	110	6	1	3	2	13	57	40
2005 m.	104	6	1	3	2	13	71	20
2006 m.	106	6	1	3	2	14	61	31

Šiaulių lopšelis – darželis „Coliukė“

Naujai priimtų ir eilėje įrašytų vaikų skaičius 2004 -2006 m.m.

Metai	Iš viso priimta naujų vaikų	Priimta naujų vaikų pagal amžių						Bendras vaikų įrašytų į eilę skaičius
		1 m.	2 m.	3 m.	4 m.	5 m.	6 m.	
2004 m.	32	4	9	6	7	2	4	100
2005 m.	30	1	8	9	4	5	3	65
2006 m.	29	-	15	9	1	4	-	61

Duomenys apie pedagogus 2004 – 2007 m. m.

	2004-2005 m. m.	2005-2006 m. m.	2006-2007 m. m.
Dirba pagal specialybę	7	8	7
Dirba ne pagal specialybę	6	6	9
Kvalifikacinė kategorija:			
neturi	5	7	7
auklėtojo	-	-	-
vyresniojo auklėtojo	7	6	7
auklėtojo metodininko	1	1	1
auklėtojo eksperto	-	-	-
Darbo stažas:			
iki 4 m.	3	4	8
4-10 m.	2	2	-
10-15 m.	1	-	1
15 m. ir daugiau	7	8	7
Atvyko	3	5	4
Išvyko	2	3	2
	pedagogės yra vaiko priežiūros atostogose.	2 pedagogės yra vaiko priežiūros atostogose.	2 pedagogės yra vaiko priežiūros atostogose.
Pedagogų amžius :			
iki 25	2	4	7
26-29	1	-	1
30-34	-	-	-
35-39	7	4	2
40-44	1	4	4
45-49	1	1	1
50-54	1	1	1

**Šiaulių lopšelio – darželio „Coliukė”
Duomenys apie nepedagoginio personalo darbuotojus**

	2003-2004 m.m.	2004-2005 m.m.	2005-2006 m. m.
Iš viso	18	18	18
Iš jų:			
bendrosios praktikos slaugytojas	1	1	1
ūkio vedėjas	1	1	1
vyr. buhalteris	1	1	1
sekretorė (kasininkė)	1	1	1
auklėtojų padėjėjai	6	6	6
virėjai	2	2	2
valytojas	1	1	1
darbininkas	1	1	1
kiemsargis	1	1	1
sargai	3	3	3
Išsimokslinimas :			
aukštasis	1	1	1
aukštesnysis	5	5	5
vidurinis	9	8	8
nebaigtas vidurinis	3	4	4
Darbo stažas įstaigoje:			
iki 4 m.	5	7	8
4-10 m.	5	4	4
10-15 m.	5	4	3
15 m. ir daugiau	3	3	3
Atvyko	2	-	1
Išvyko	2	-	1

Šiaulių lopšelio – darželio „Coliukė“ finansinių išteklių 2004 – 2006m.

Eil. Nr.	Pavadinimas	2004 m.	2005 m.	2006 m.
1.	Darbo užmokestis ir socialinis draudimas	371887	386400	464100
2.	Ryšių paslaugos	3040	3600	3100
3.	Minkštas inventorių, apranga, patalynė	1539	2700	3100
4.	Spaudiniai	497	100	1300
5.	Kitos prekės	11468	10100	6000
6.	Komandiruotės	-	-	300
7.	Ilgalaikio materialaus turto remontas	7603	2200	6200
8.	Ilgalaikio materialaus turto einamasis remontas	413388	436688	475200
9.	Kitos paslaugos	4023	4700	9500
10.	Krepšelio lėšos	22800	30000	30100
11.	Kvalifikacijos kėlimas	-	900	1100
12.	Darbuotojų skatinimui skirtos lėšos	-	-	6510

Šiaulių lopšelio – draželio „Coliukė“ lėšų pritraukimas 2004 – 2006m.

Eil. Nr.	Pavadinimas	2004 m.	2005 m.	2006 m.
1.	2 % GPM	4272,73	4940	5988
2.	Projektai : „Betliejaus žvaigždė“ Lėšos literatūrai įsigyti „Sveikas darželis“ Aplinkosaugos projektas	700	1440	1000 183,80 1100 600 2883,80
3.	Rėmėjai, tėvai	4972,73	6380	8872

**Šiaulių lopšelio – darželio „Coliukė“ baldų, priemonių, įrenginių įvertinimas
2006 m.**

Patalpa	Vaikų sk	Plotas				Apšvietimas	Estetinis vaizdas	Baldai						Priemonės ir įrenginiai						Pastabos		
		Grupė	Miegamasis	Rūbinėlė	Prausykla			Kėdės	Stalai	Lovytės	Spintelės (rūbų)	Lentynos	Lentos	Pažinimo	Kalbos	Meninės	Žaidimų	Judėjimo	Muzikinės		Techninės informacinės	
Smalsučių grupė	14	55,13	34,07	12,67	10,09	N	G	N	N	G	B	G	-	N	N	N	N	B	B	B		
Svajoklių grupė	20	52,14	46,33	15,02	13,23	N	G	N	N	G	B			N	N	N	N	B	B	B	trūksta priemonių, žaislų, vietos judėjimui, meninei veiklai.	
Čiauškučių grupė	20	51,63	42,55	15,13	13,17	N	G	B	B	N	N	N	-	N	N	N	N	N	G	B	Reikia naujų stalų, kėdžių, lentynų.	
Nykštukų grupė	20	55,65	35,13	12,59	11,03	N	G	B	B	N	N	N	-	N	G	G	G	N	B	N	mažai muzikinių instrumentų, 28 metai nekeistos kėdės, stalai.	
Kodėlčiukų grupė	19	51,94	43,55	15,26	13,04	N	G	N	N	G	G	N	N	N	N	N	N	B	B	N	trūksta priemonių pagal priešmokyklinio ugdymo standartus.	
Bildukų grupė	20	51,73	47,29	15,26	13,17	N	B	N	B	N	G	N	N	N	N	N	N	B	B	N	Reikia molbertu, susidėvėjusi lenta, per mažą.	
Salė		66,49				N	G	G										B	B		trūksta priemonių	
Direktorės kabinetas		13,32				N	G	G	G													reikalingas kompiuteris
Raštinė		7,61				N	G	G	G												B	
Pavadootojos kabinetas		16,04				N	G	G	G					G	G	G						
Buhalterės kabinetas		9,77				N	G	G	N												N	
b.p.slaugytojos kabinetas		9,54				N	G	G	N													įvesti internetą
Logopedės kabinetas		12,24				N	B	G	G													Reikėtų naujų baldų, kompiuterio.
Ūkvedės kabinetas		6,51				N	N	G	N												N	Naujo kompiuterio

G – geras, pakankamas
 N – normalus (iai)
 B – blogas, prastas, trūksta

Šiaulių lopšelio – darželio „Coliukė“ patalpų būklės įvertinimas 2006 m.

Patalpa	Durys	Grindys	Langai	Langus temdančios užvalaidos	Sienos	Lubos	Elektoros auga	Interneto prieigo skaičius	Kompiuteriai (pagal specifikacija)	Spausdintuvai ir kt.	Grafoprojek- torius	Pastabos
Smalsučių grupė	B	G	B	N	G	G	N		N	N	N	Indaujoje atlikti remontą. Nesandarūs, pasenę langų rėmai.
Svajoklių grupė	B	G	B	N	N	N	N					Padaryti remontą WC, prausykloje.
Čiauškučių grupė	B	B	B	N	B	B	N					Grupėje atlikti remontą, pakeisti grindų dangą, reikalingas remontas miegamajame.
Nykštukų grupė	B	B	B	N	N	N	N					Rūbinėlėje ir wc reikalingas sienų remontas, pakeisti grindų dangą.
Kodėlčių grupė	B	B	N	N	N	N	N					Pakeisti linileumą. Atlikti remontą miegamajame, rūbinėlėje.
Bildukų grupė	B	B	B	N	G	G	N					Atlikti remontą, pakeisti grindų dangą.
Salė	B	N	B	N	N	N	N					
Vedėjos kabinetas	G	N	B	N	G	G	N					
Sekretorės kabinetas	G	G	B	N	G	G	N	G	G	G	Nėra	
Metodinis kabinetas	B	N	B	N	G	G	N	G	G	G	Nėra	
Buhalterės kabinetas	B	N	B	N	N	N	N	G	G	G	Nėra	
b.p.slaugytojo s kabinetas	B	G	B	N	N	N	N	nėra	B	nėra	Nėra	Perdažyti langus, palanges
Logopedės kabinetas	B	B	B	N	B	B	N	G	nėra	nėra	Nėra	Reikalingas remontas
Ūkvedės kabinetas	B	N	B	N	B	B	N	N	N		nėra	
WC	G	G	-		G	G	N	G	B			
Laiptinės	B	N	B	N	B	B	N					Reikalingas remontas
Koridorius	B	B	-		B	B	N					Reikalingas mini remontas.

G – geras, pakankamas

N – normalus (iai)

B – blogas, prastas, trūksta

Šiaulių lopšelio – darželio „Coliukė“ maisto bloko patalpų, įrangos ir inventoriaus

būklės įvertinimas 2006 m.

Patalpa	Plotas	Duryš	Grindys	Langai	Langus temdančios	Sienos	Lubos	Įranga						Inventorius						Elektoros auga	Pastabos
								Kriauklės	Viryklės	Mėsos malimo	Daržovių	Šaldytuvai	Svarstyklės	Stalai	Lentynos	Puodai	Dubenys	Įrankiai	Pjaustymo		
Virtuvė	33,22	N	G	B	G	G	G	N	G	G	B	G	N	G		N	N	N	G	G	Pagal RVASVT programos reikalavimus maisto bloke ir maisto sandėlyje reikalinga pakeisti langus. Reikalinga: universali daržovių valymo mašina, universali pavara su įvairiais antgaliais, įvairūs virtuvės įrankiai, kad būtų galima užtikrinti kokybišką maisto organiizavimą įstaigoje. Daržovių valymo teritorijoje reikia pakeisti kriauklę.
Maisto sandėlys	16,78	N	G	B	G	N	G					B	N	N	N					G	
Virtuvės darbuotojų persirengimo kambarys	7,32	N	G			B	B	G						N							

G – geras, pakankamas

N – normalus (iai)

B – blogas, prastas, trūksta

Šiaulių lopšelio – darželio „Coliukė“ pastato ir vamzdyno būklės įvertinimas 2006 m.

	PASTABOS
Statinio sienos	Reikalingas sienų apšiltinimas, pamatų remontas.
Langai	Langai nekokybiški, pučia vėjas, neužsidaro. Reikalinga renovacija.
Durys	Nesandarios
Stogas	Reikalinga renovacija, pakeisti lietvamzdžius.
Rūsysis	Kritiškas. Reikia išlyginti grindis, drėgna.
Šildymo sistema	Normali
Vėdinimo sistema	Gera, kitose patalpose ji neveikia.
Karšto vandentiekio sistema	Gera
Šalto vandentiekio įvadas	Darželio tualetuose, prausyklose, indaujose, reikalinga pakeisti vamzdynus.

Šiaulių lopšelio – darželio „Coliukė” minkšto inventoriaus būklės įvertinimas 2006 m.

Patalpa	Kilimai	Patalynė	Rankšluosčiai	Užuolaidos	Darb drabužiai	Pastabos
Smalsučių grupė	N	N	G	G	N	Reikėtų įsigyti pakeitimui darbo drabužių. Papildyti rankšluosčių. Įsigyti naujos patalynės . 01 ir 03 gr. Nupirkti naujus rankšluosčius ir pakeisti staltieses ir patalynės.. Pakeisti grindų dangą
Svajoklių grupė	G	G	G	G	N	
Čiauškučių grupė	G	N	G	G	N	
Nykštukų grupė	N	G	G	G	N	
Kodėlėčių grupė	B	G	G	G	N	
Bildukų grupė	B	G	G	G	N	
Salė						
Vedėjos kabinetas						
Sekretorės kabinetas						
Metodinis kabinetas						
Buhalterės kabinetas						
b.p.slaugytojos kabinetas						
Logopedės kabinetas	N					
Ūkvedės kabinetas	-					
Laiptinės	G			B		
Koridorius	-					

G – geras, pakankamas

N – normalus (iai)

B – blogas , prastas, trūksta

Šiaulių lopšelio – darželio „Coliukė” lauko teritorijos (aikštynų, žaliųjų ir asfaltuotų plotų)

būklės įvertinimas 2006 m.

Aikštelių įranga ir inventorius				Žalieji plotai				Asfaltuoti, betonuoti takeliai		Teritorijos aptvėrimas	Teritorijos anšvietimas	Pastabos
Žaidimų	Sporto	Stebėjimo	Darbinis	Medžiai	Krūmai	Gėlynai	Veja	Kieme	Už darželio ribų			
B	N	B	B	N	B	G	G	B	N	N	G	Trūksta žaislų ir inventoriaus kūrybiniams žaidimams, dabui, veiklai ir stebėjimams organizuoti. Mažai krūmų. Asfaltuoti, betonuoti takeliai suskilinėję, nesaugūs, ištrupėję. Reikia išasfaltuoti aikštę 156 m. už darželio ribų reikalinga įrengti šaligatvį.

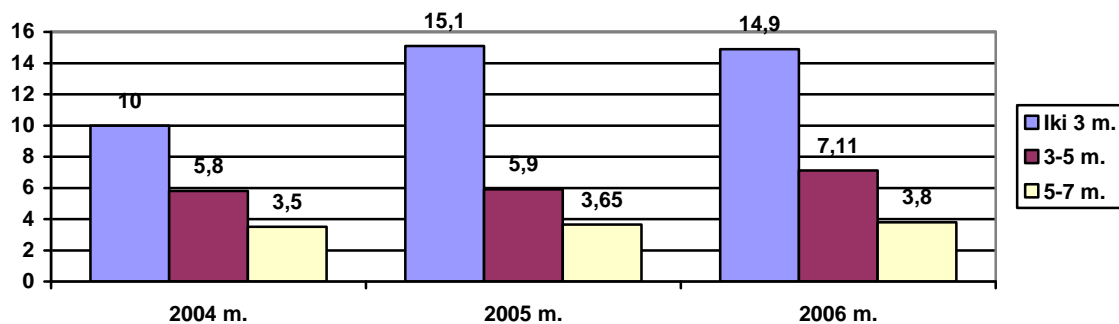
G – geras, pakankamas

N – normalus (iai)

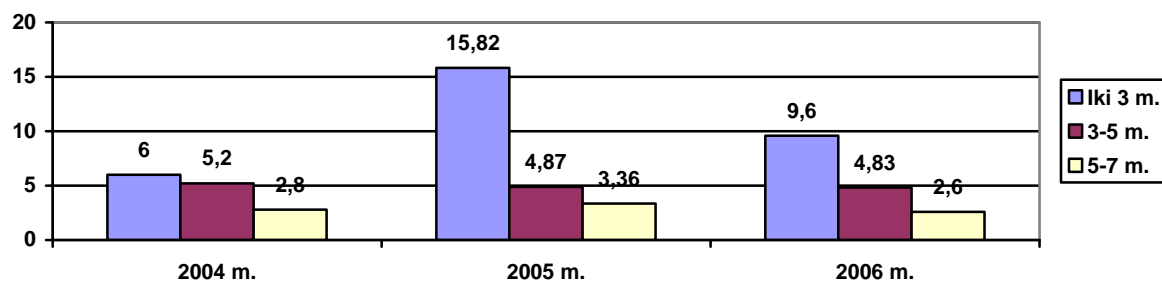
B – blogas, prastas, trūksta

Lopšelio – darželio „Coliukė“ vaikų nelankymo vidurkiai įvairiu metų laiku

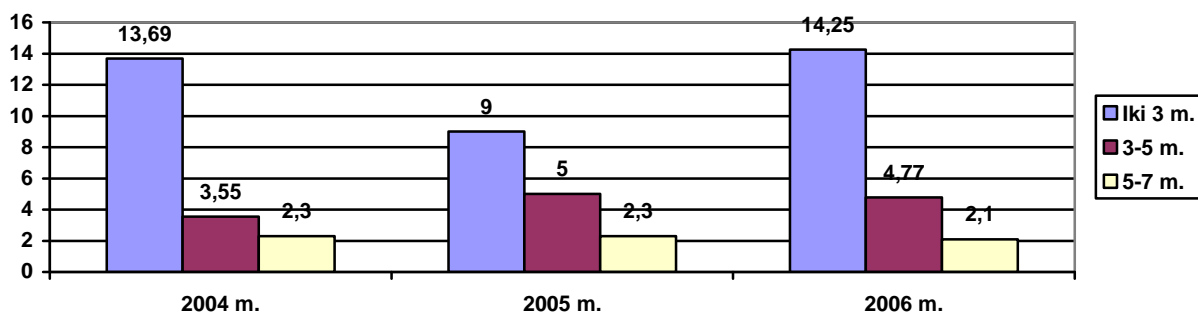
2004 – 2005m



Vaikų nelankymo vidurkiai žiemą



Vaikų nelankymo vidurkiai pavasarį



Vaikų nelankymo vidurkiai rudenį

**ŠIAULIŲ LOPŠELIO-DARŽELIO „COLIUKĖ“
„PLAČIOJO“ AUDITO ATASKAITA
2006 M.**

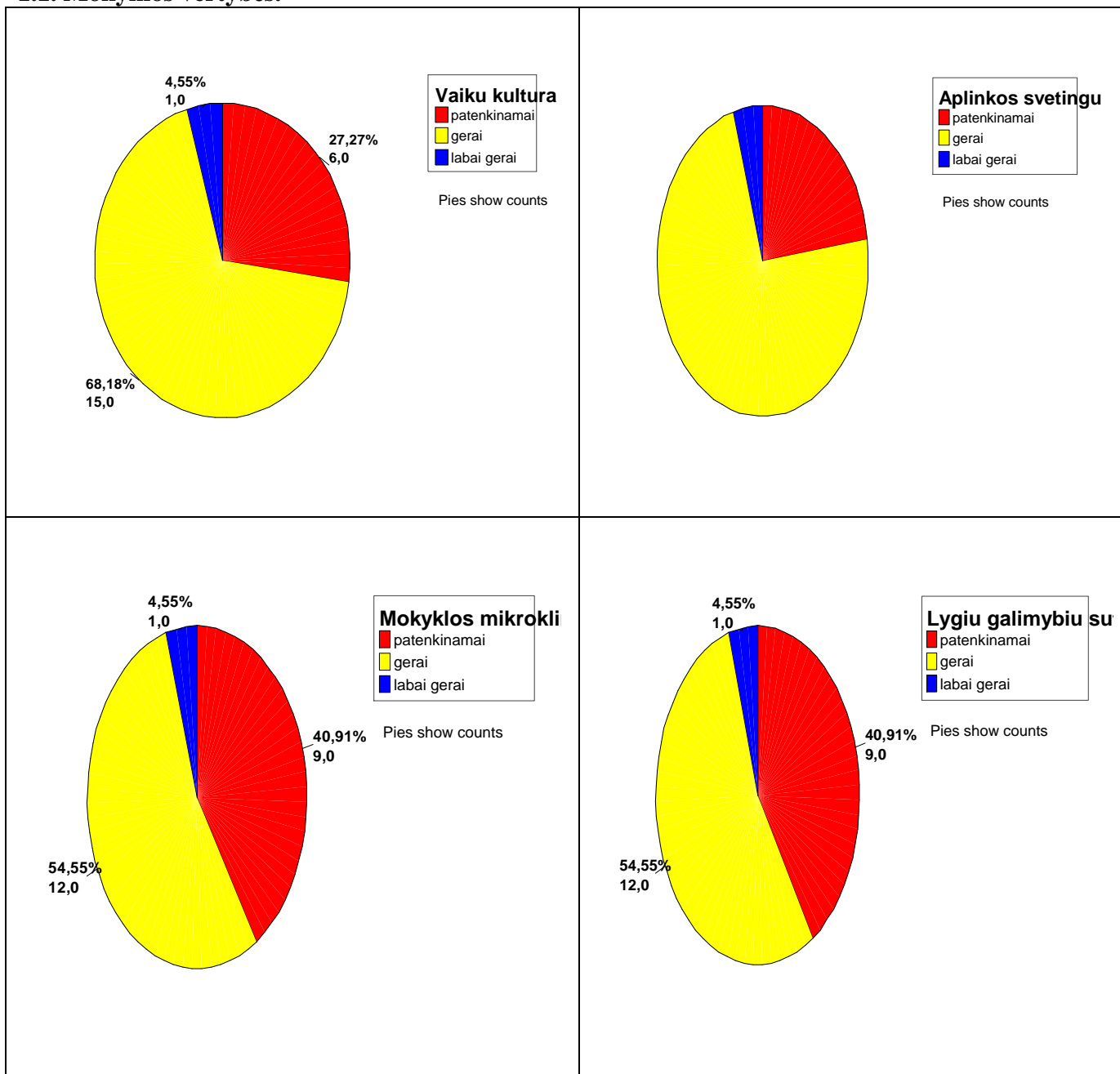
Atliekant „platusį“ auditą, buvo išdalinta 30 anketų („plačiojo“ audito atlikimo formų) lopšelio-darželio darbuotojams. Gautos 22 užpildytos formos.

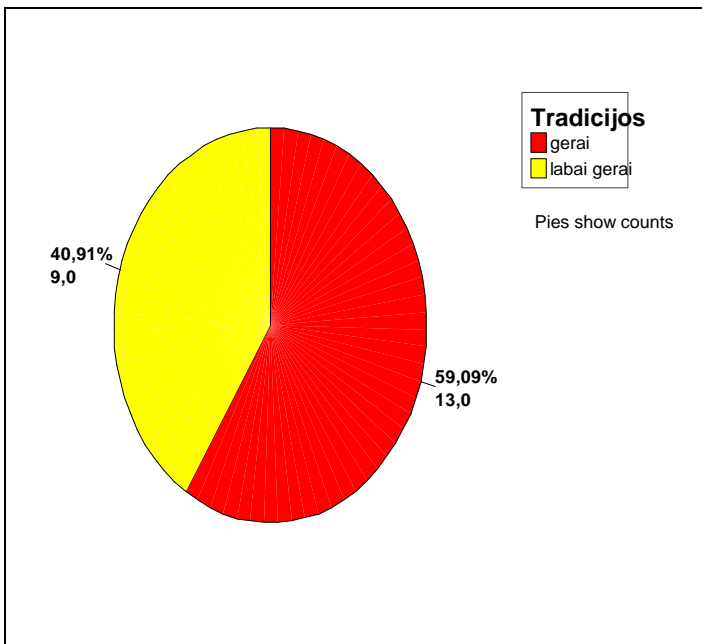
Apibendrinant rezultatus, buvo nustatyti įstaigos privalumai ir trūkumai, identifikuotos stipriosios ir silpnosios lopšelio-darželio pusės.

Dominuojantis visų veiklos rodiklių įsivertinimas pagal vertinimo lygius yra *gerai*.

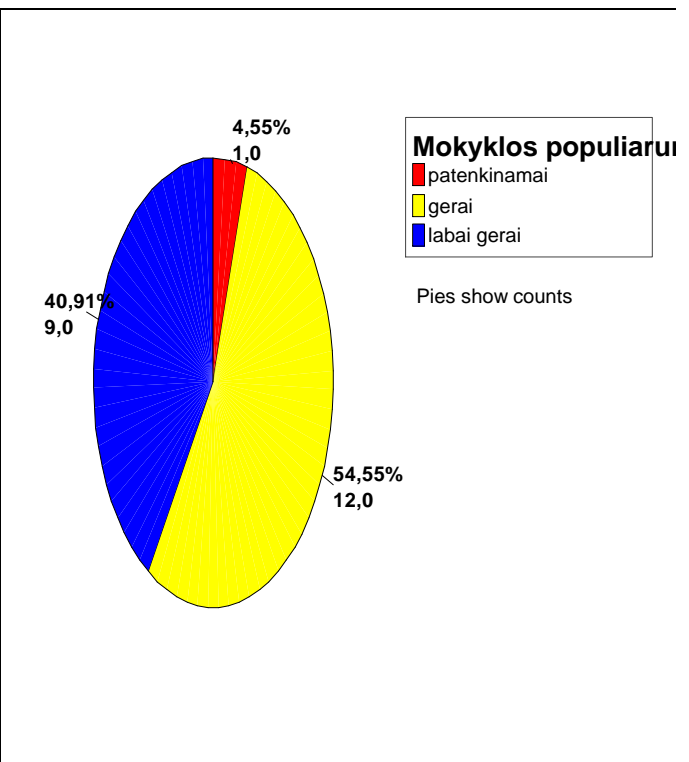
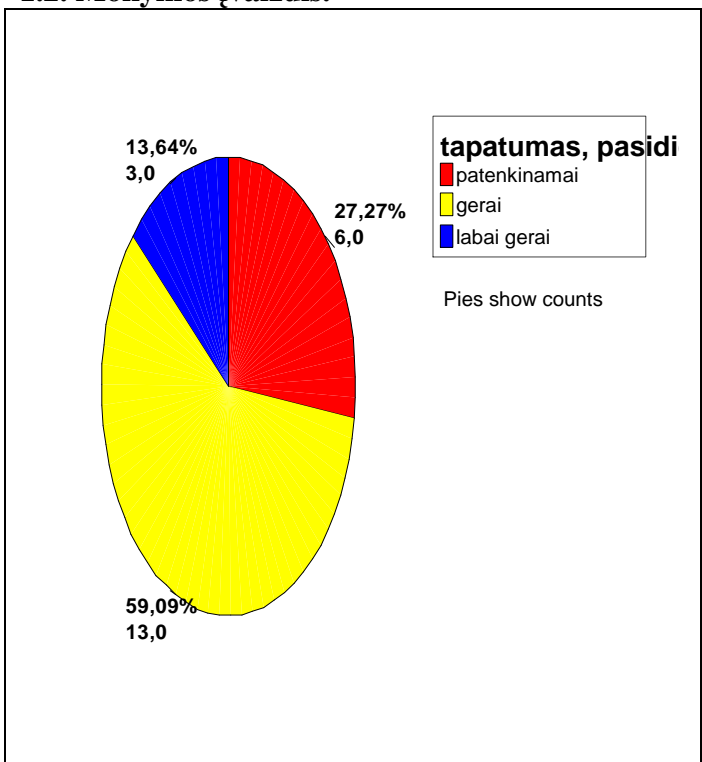
1. ETOSAS.

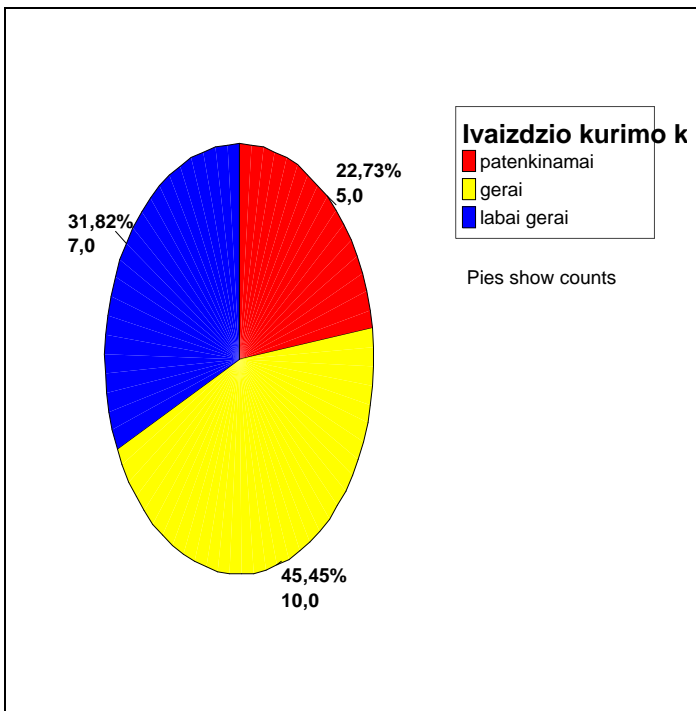
1.1. Mokyklos vertybės.



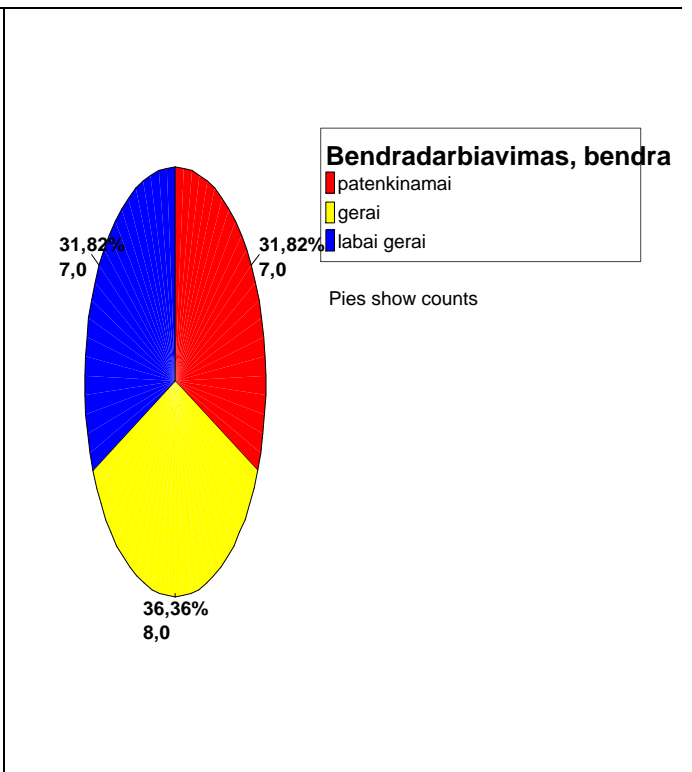
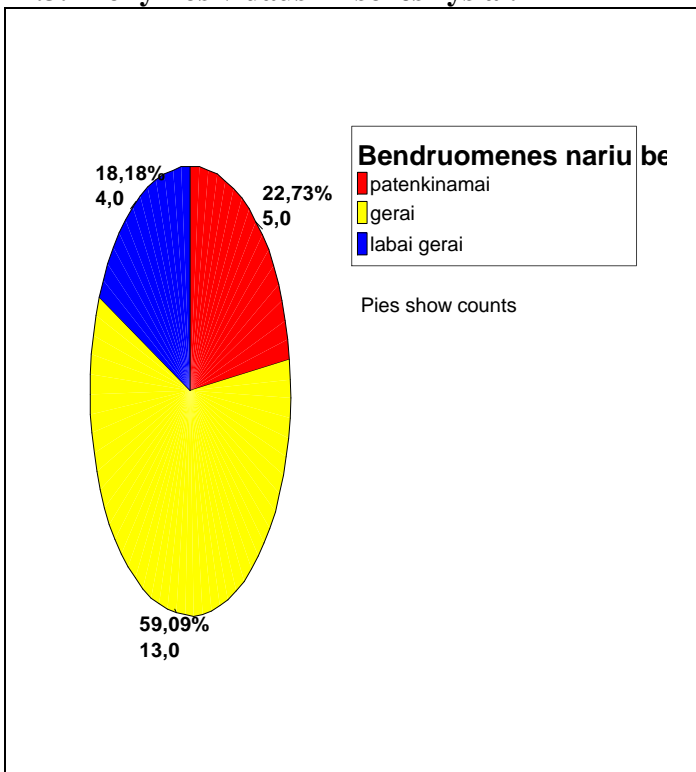


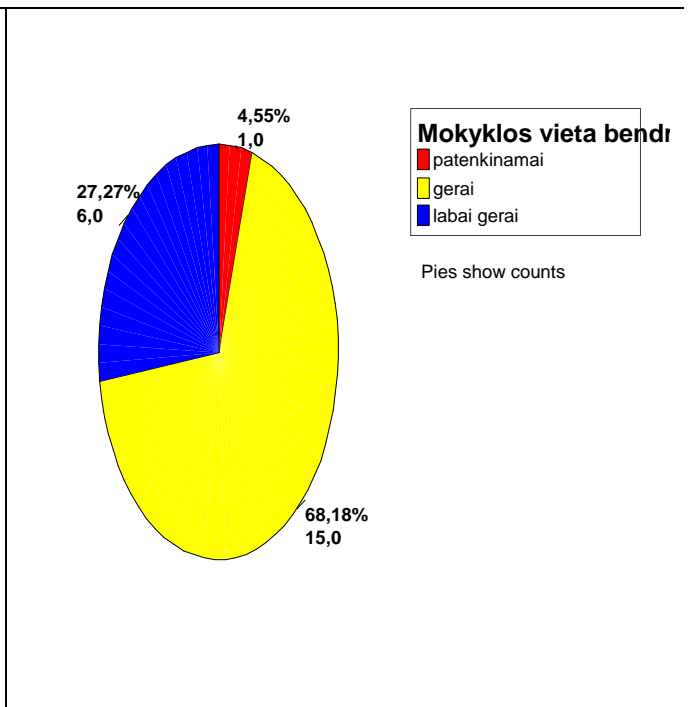
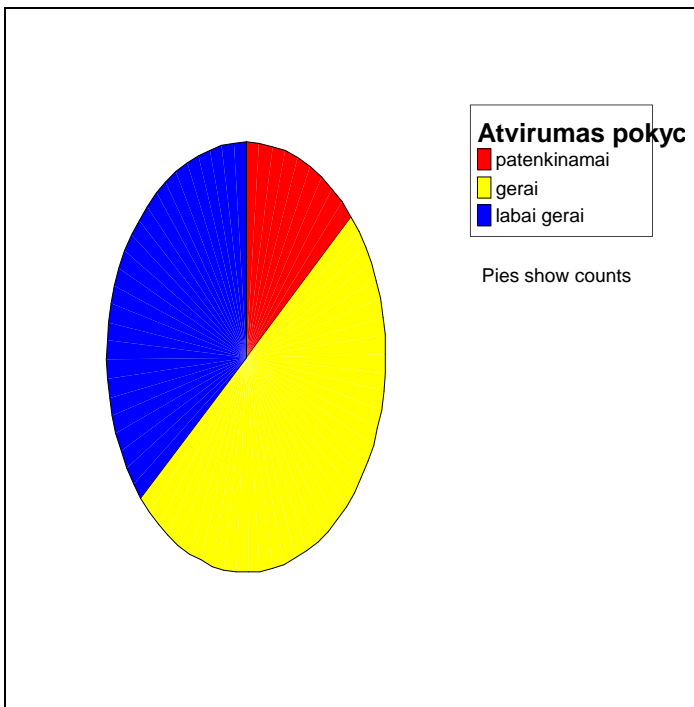
1.2. Mokyklos įvaizdis.





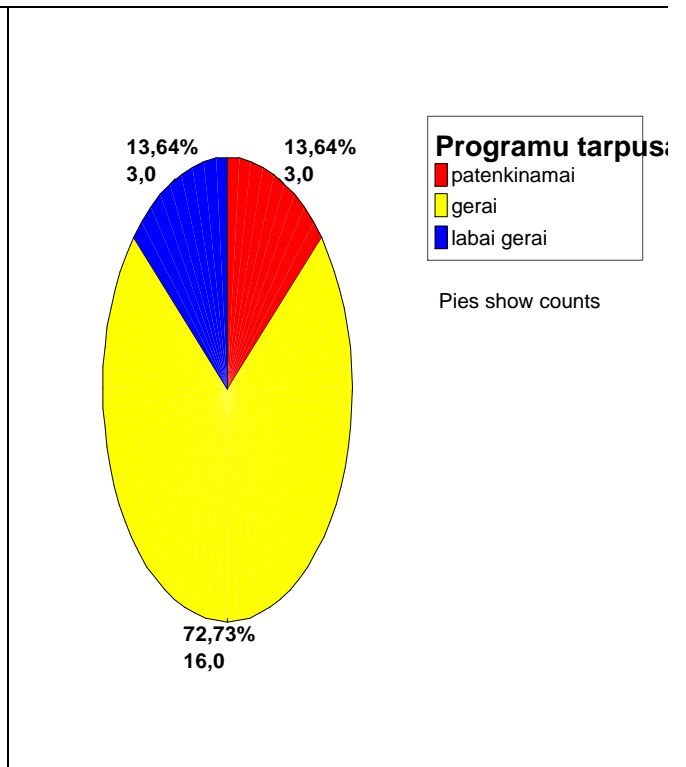
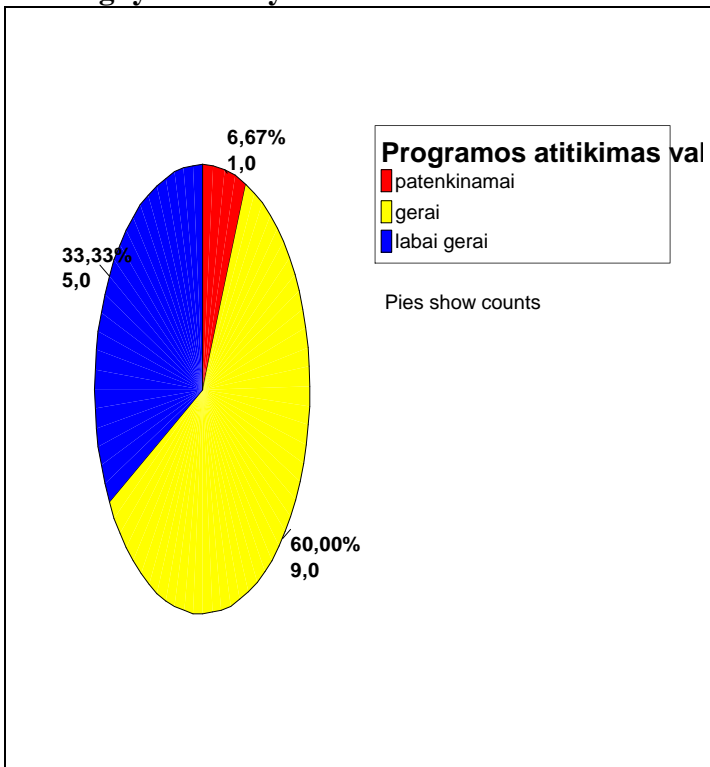
1.3. Mokyklos vidaus ir išorės ryšiai.

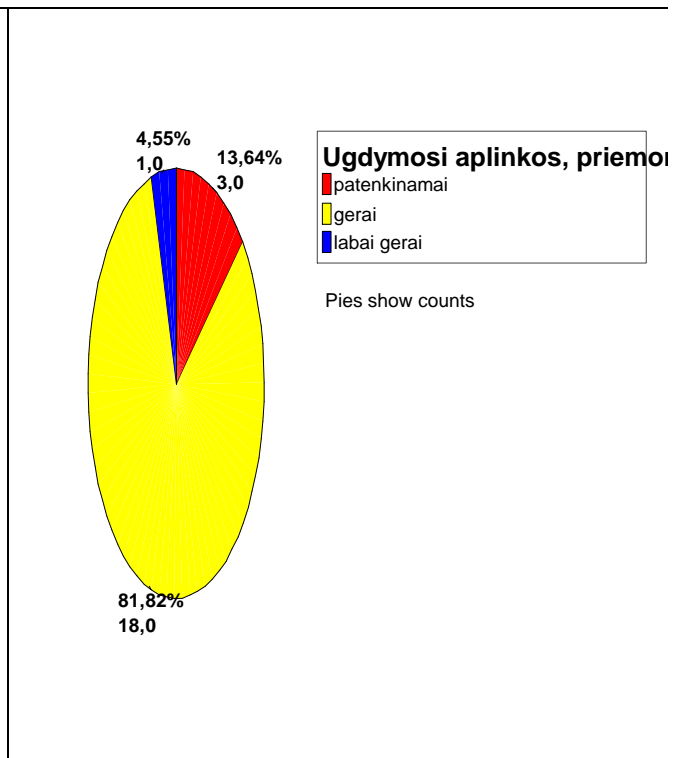
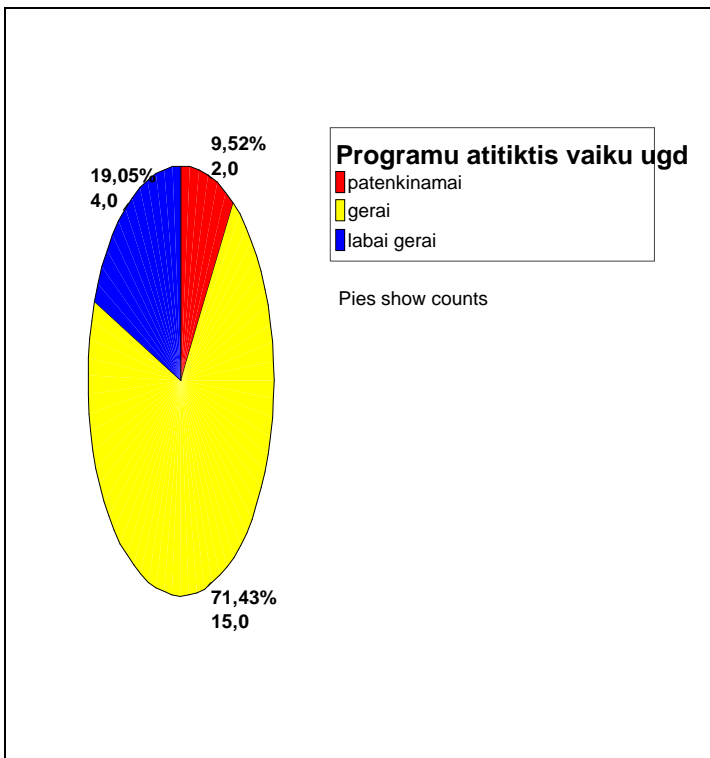




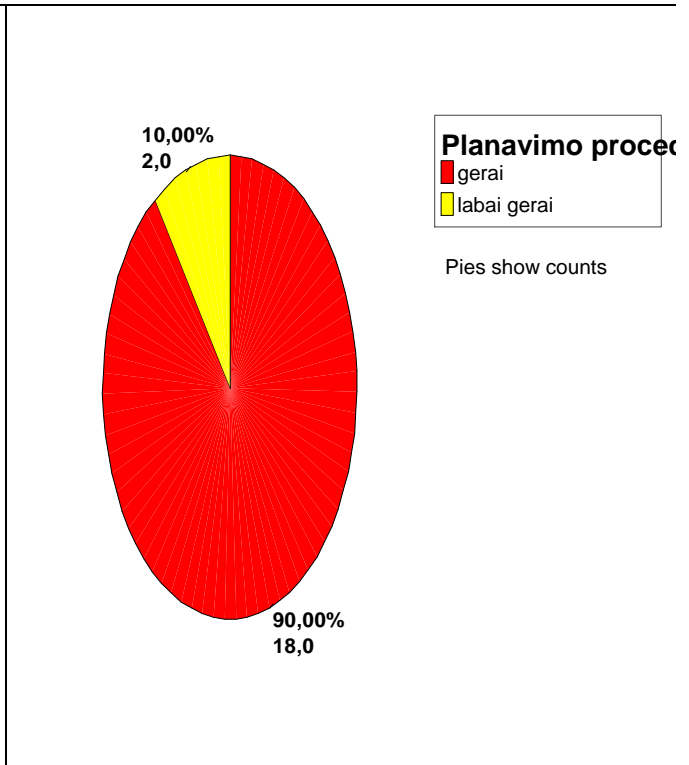
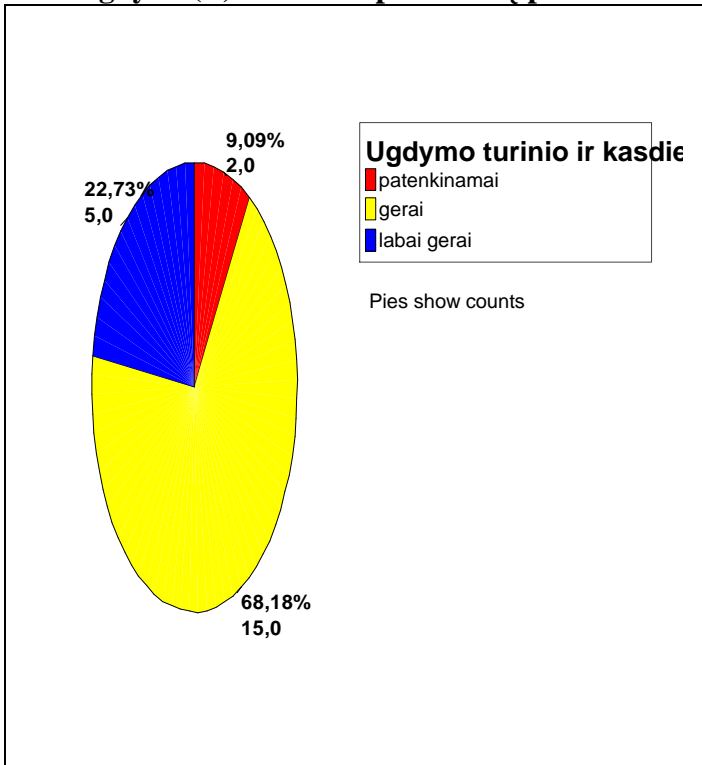
2. VAIKO UGDYMAS IR UGDYMASIS.

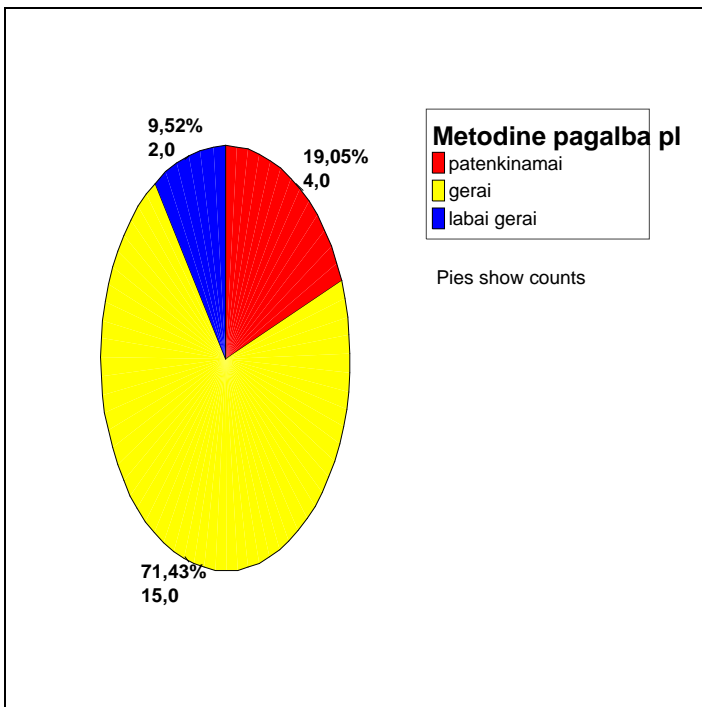
2.1. Ugdymo turinys.



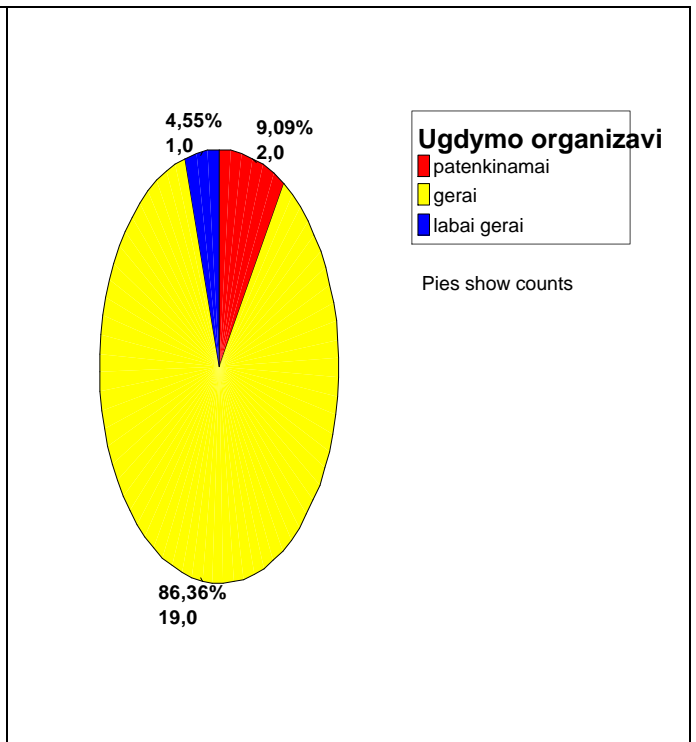
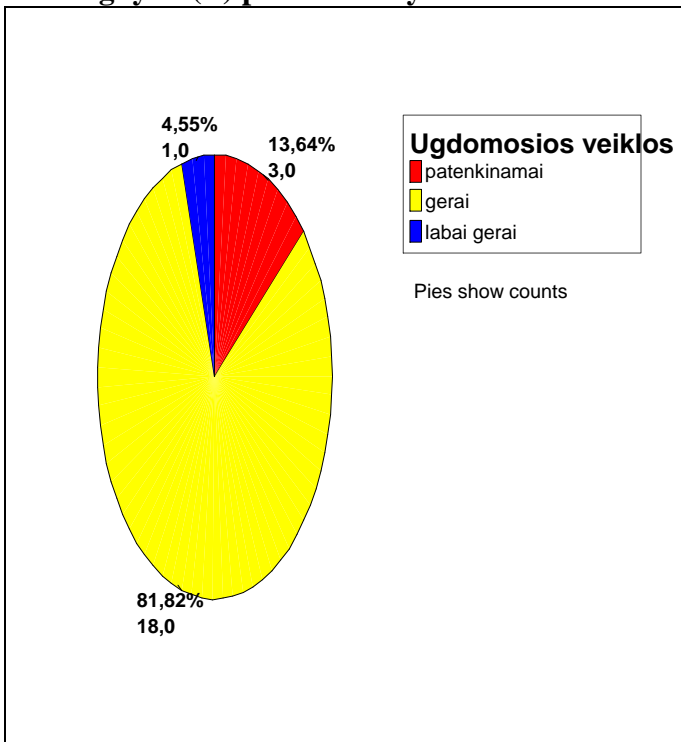


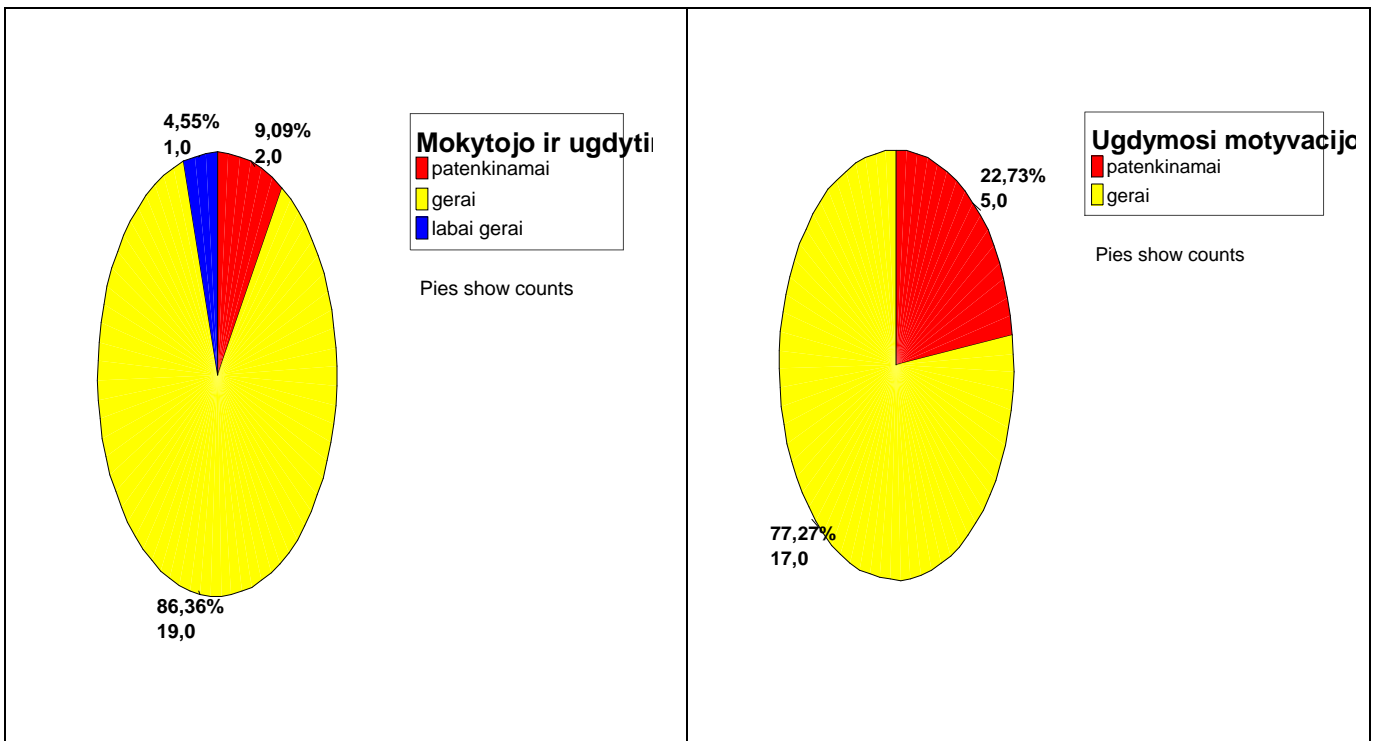
2.2. Ugdymo(si) turinio ir procedūrų planavimas.



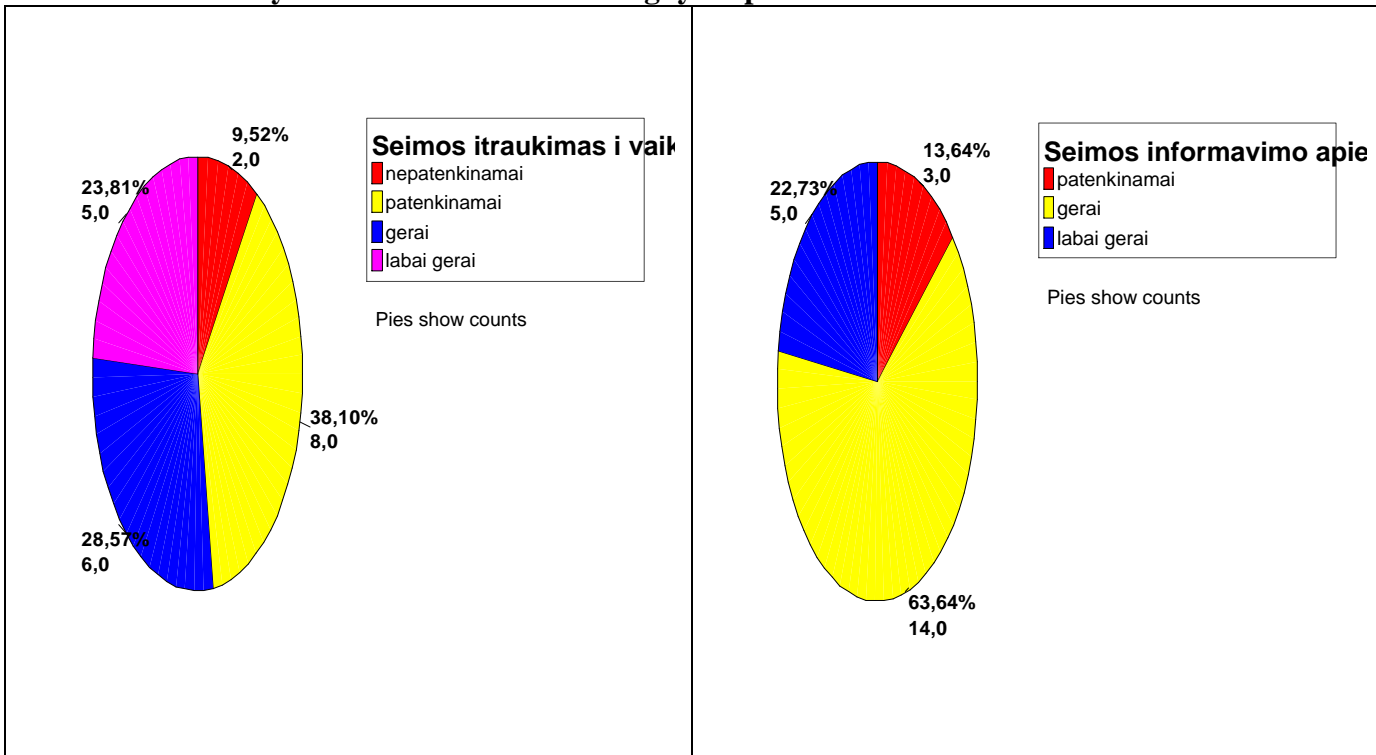


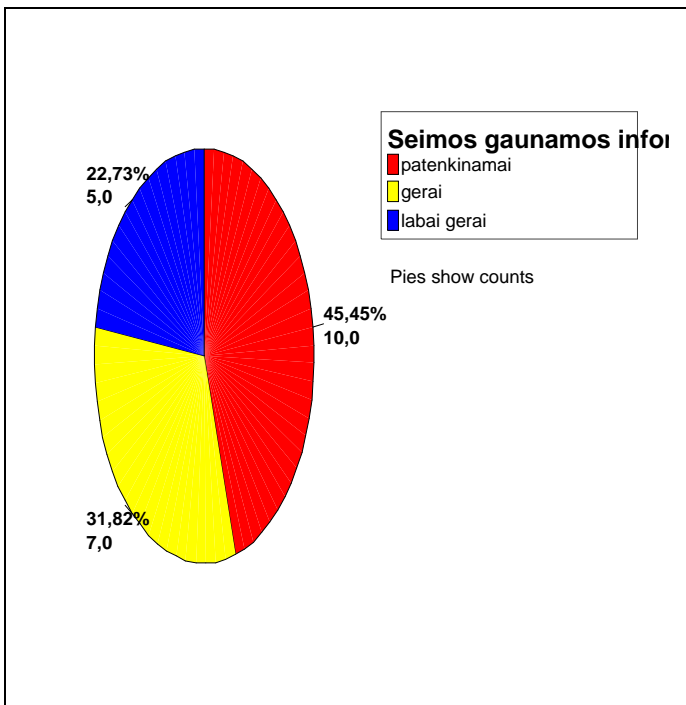
2.3. Ugdymo(si) proceso kokybė.





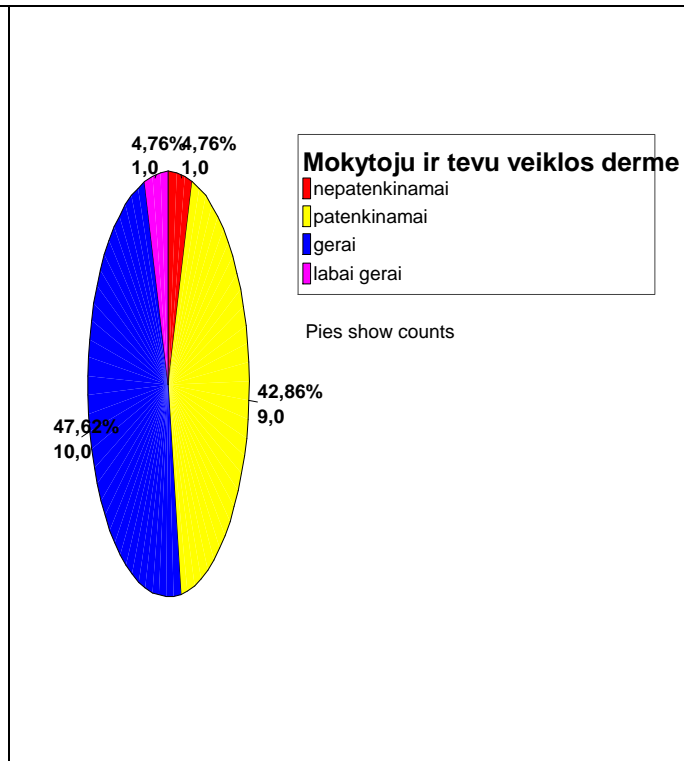
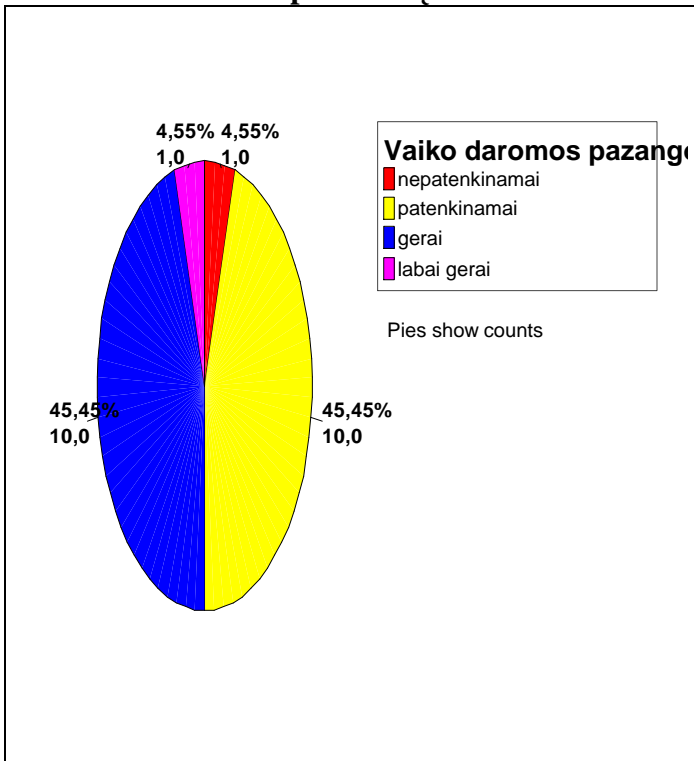
2.4. Šeimos ir mokyklos bendradarbiavimas ugdymo procese.



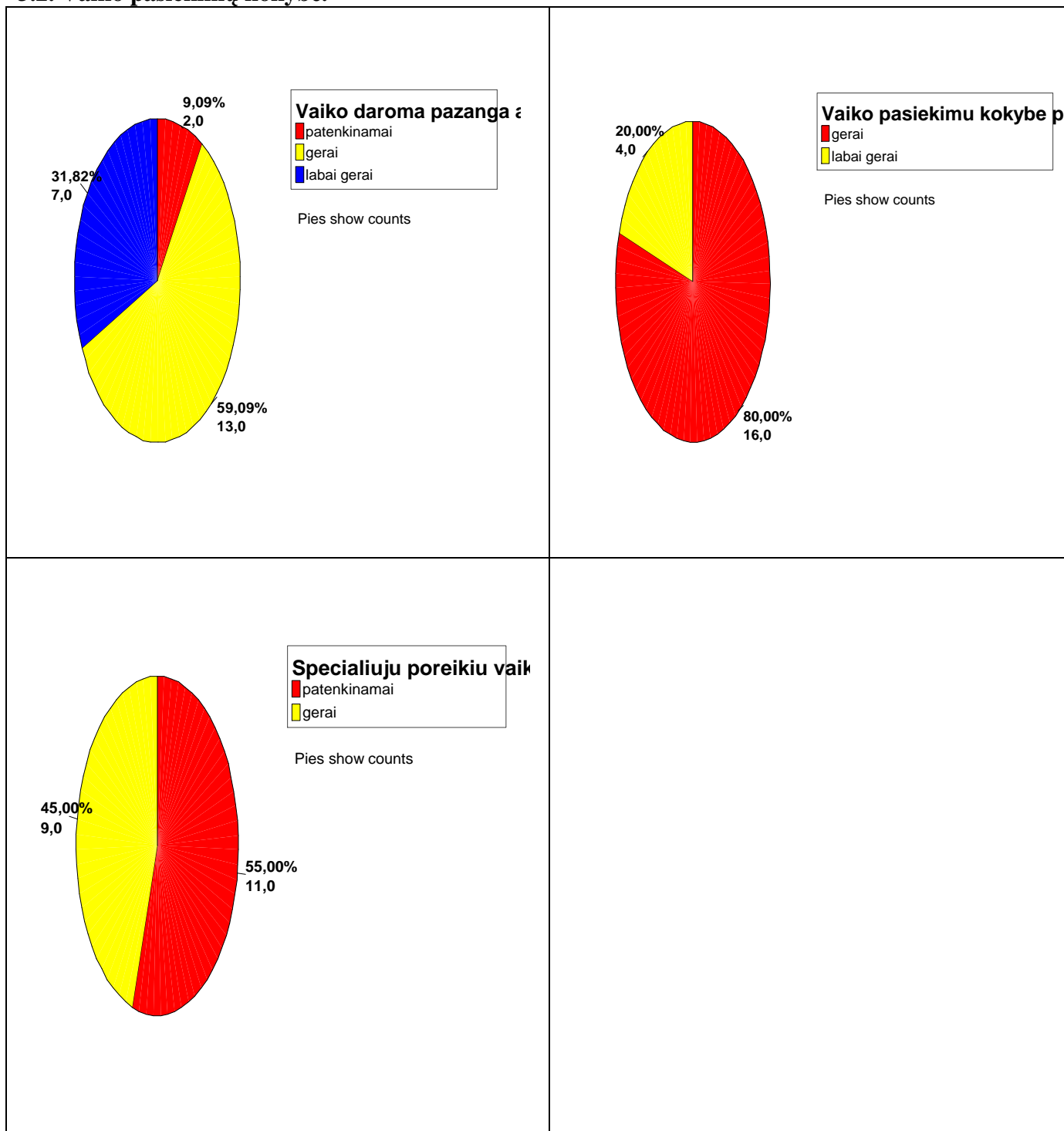


3. VAIKO UGDYMO(SI) PASIEKIMAI.

3.1. Vaiko raidos ir pasiekimų vertinimas.

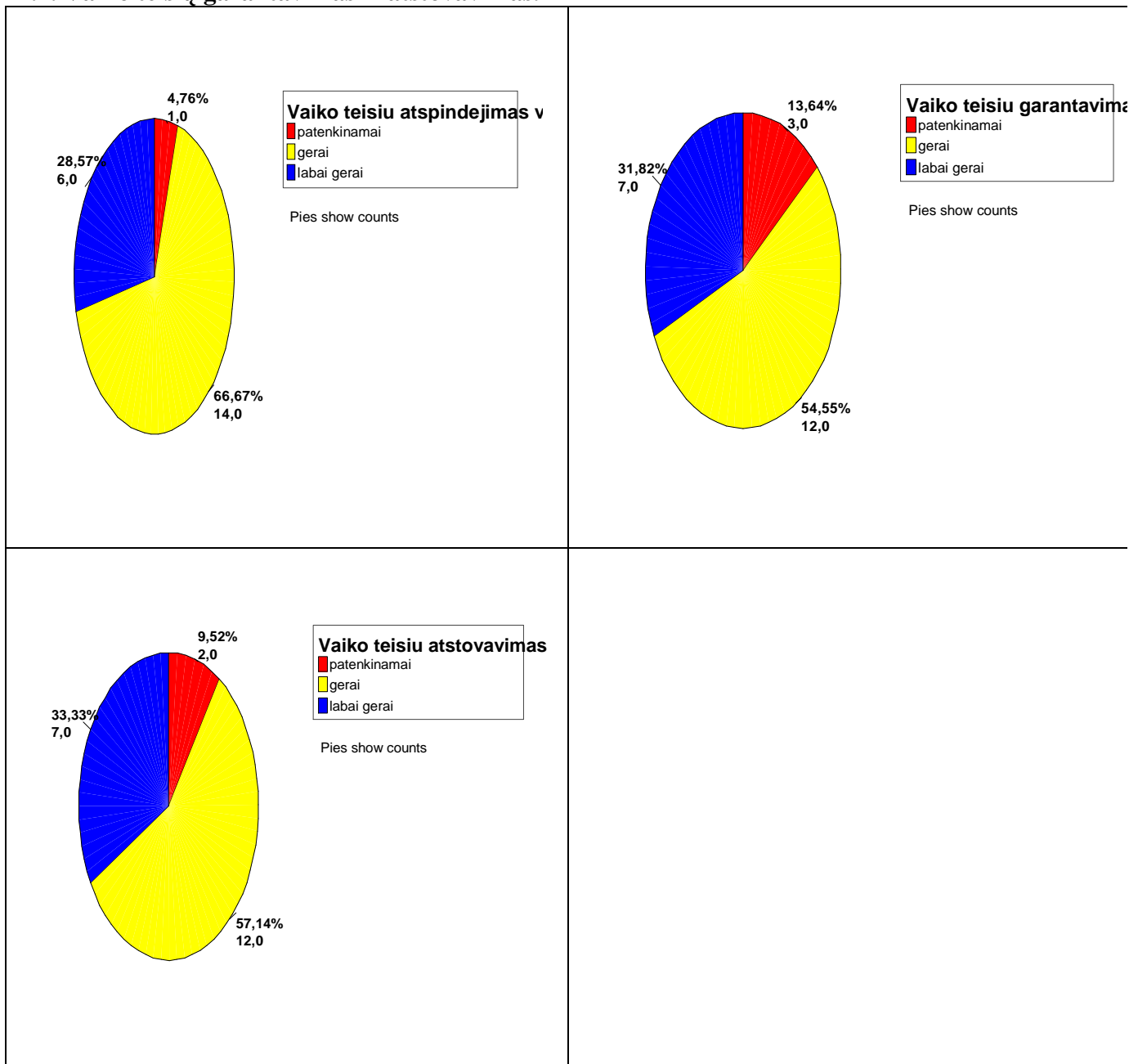


3.2. Vaiko pasiekimų kokybė.

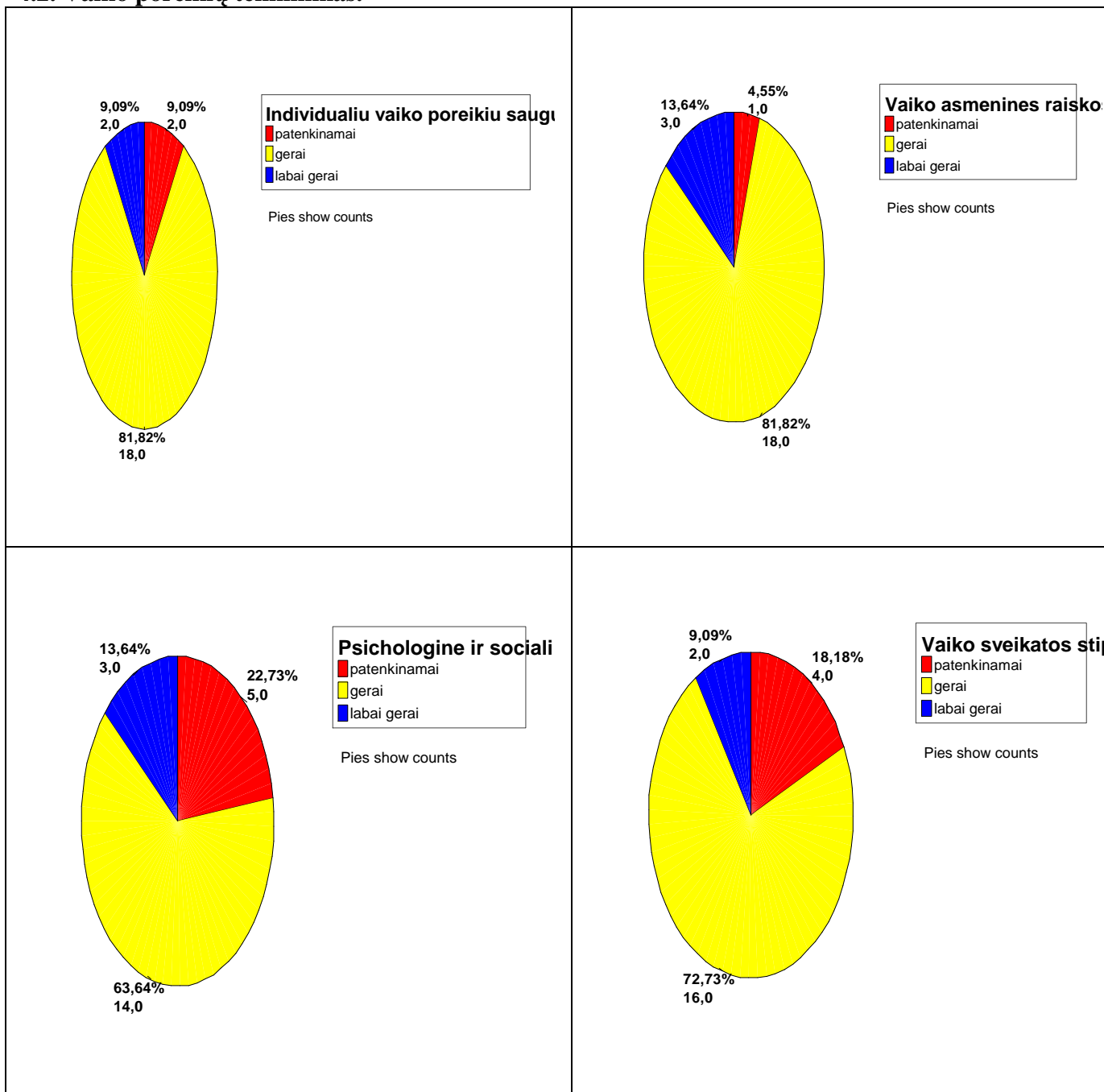


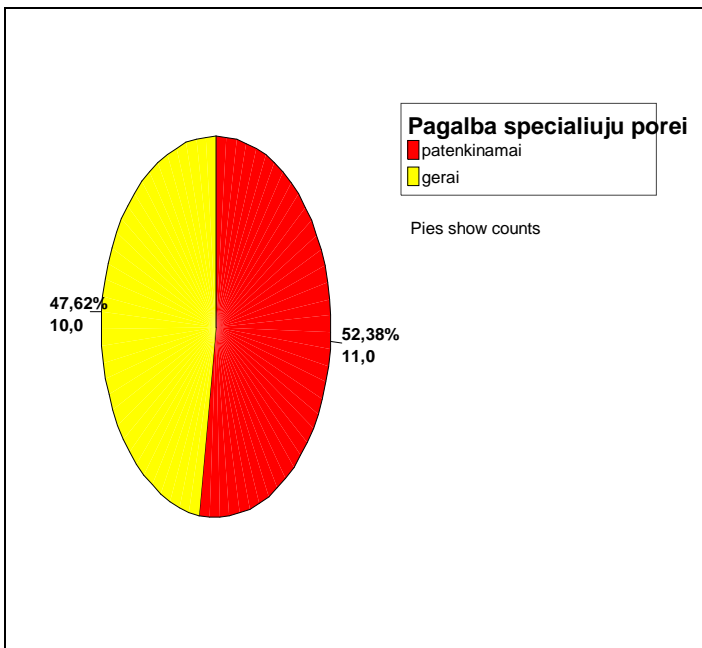
4. PARAMA IR PAGALBA VAIKUI, ŠEIMAI.

4.1. Vaiko teisių garantavimas ir atstovavimas.

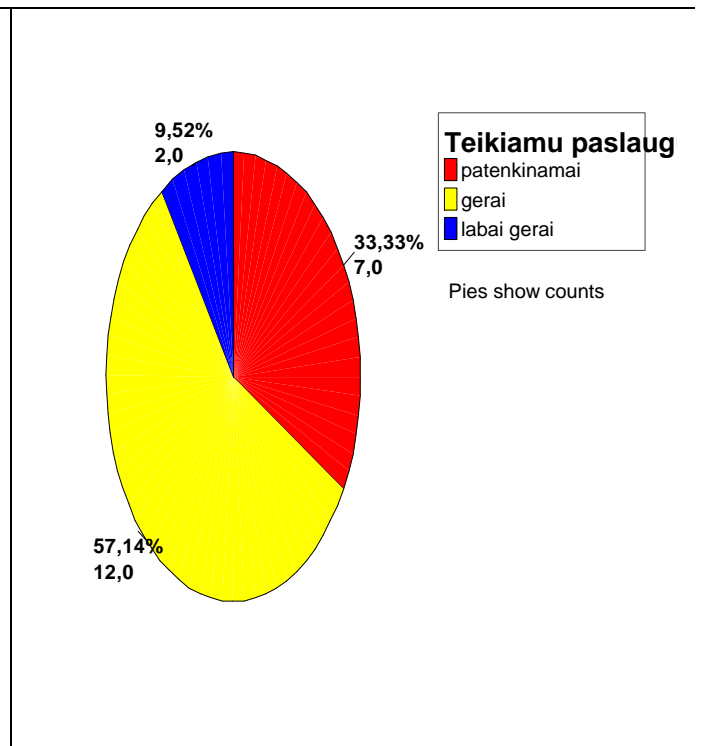
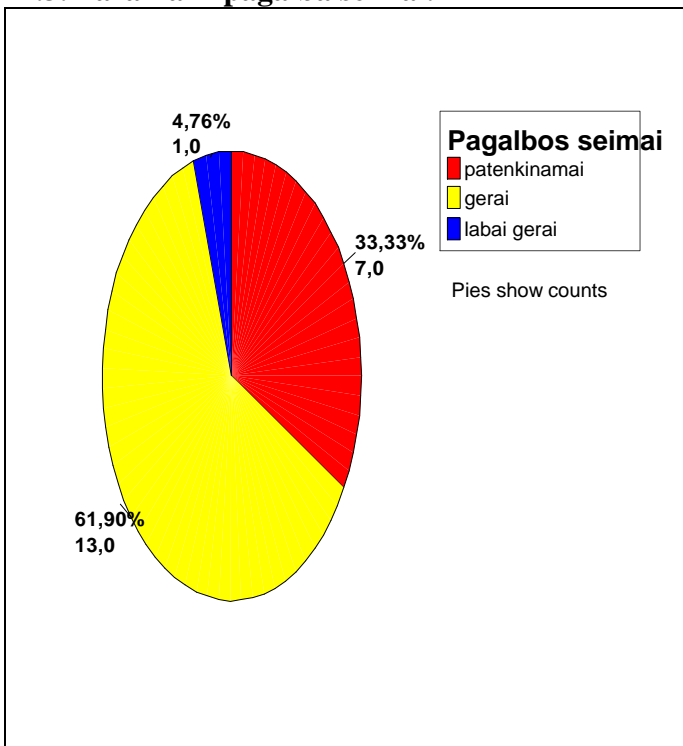


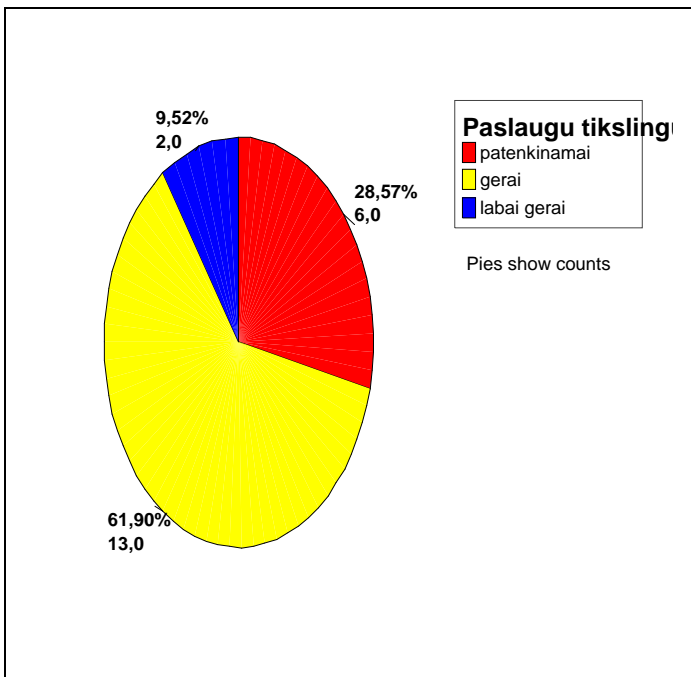
4.2. Vaiko poreikių tenkinimas.





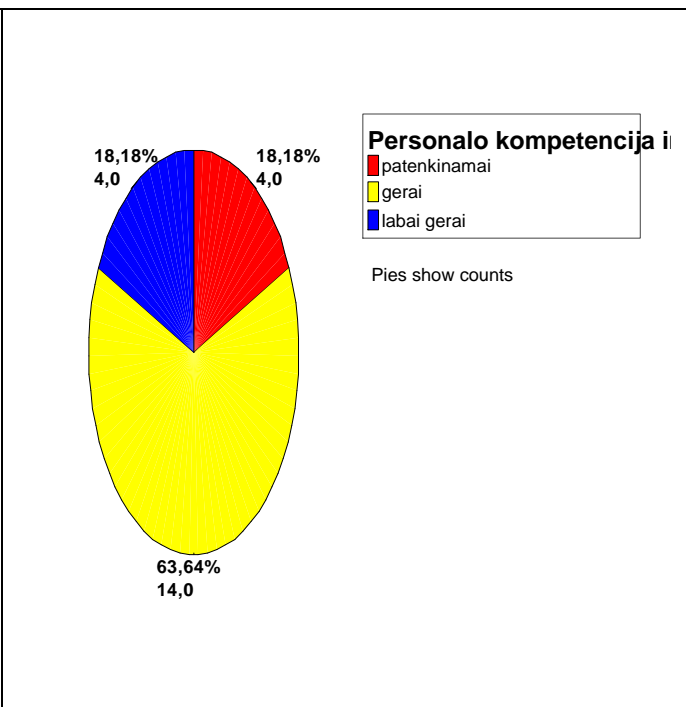
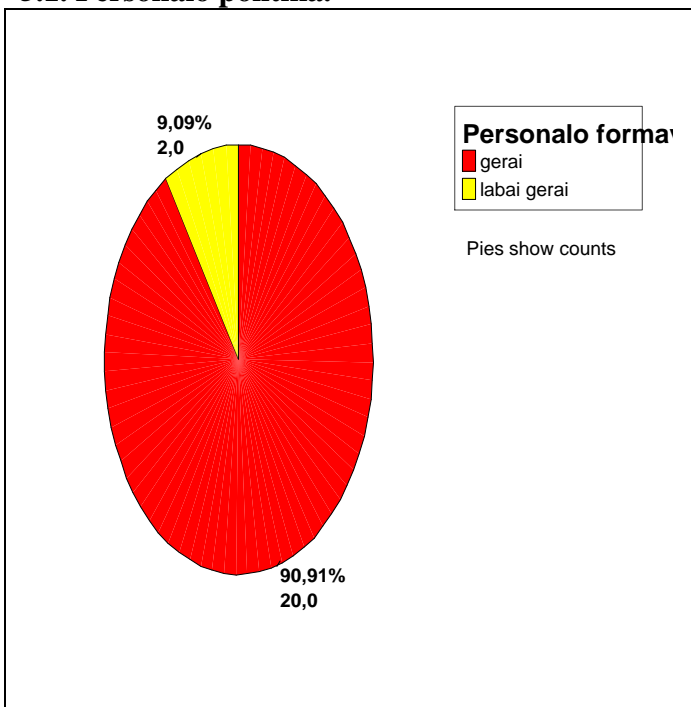
4.3. Parama ir pagalba šeimai.

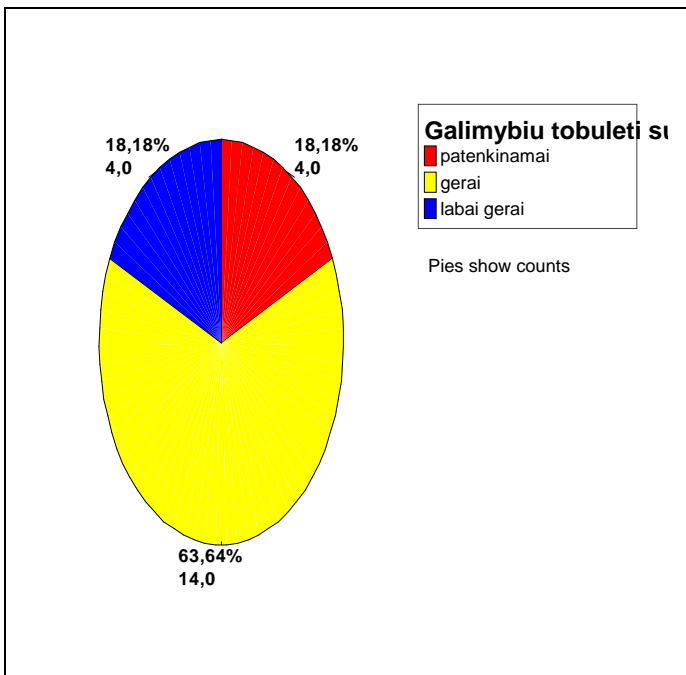




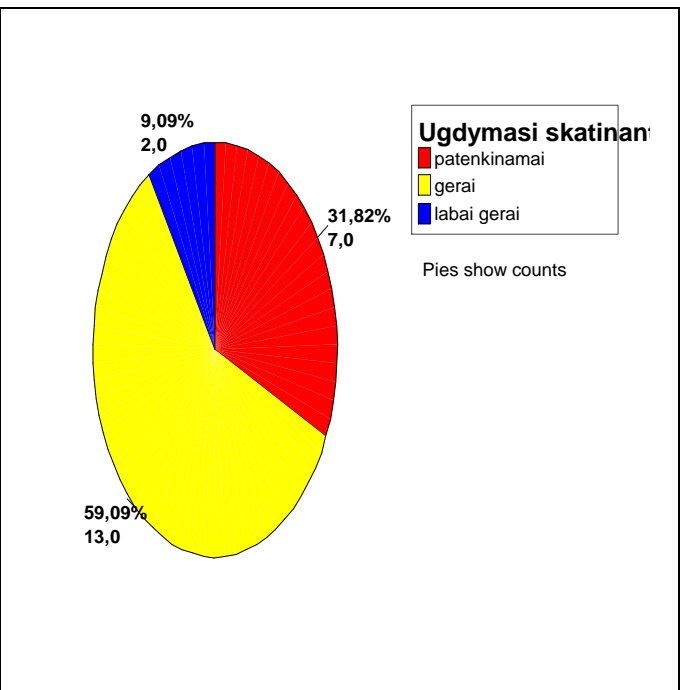
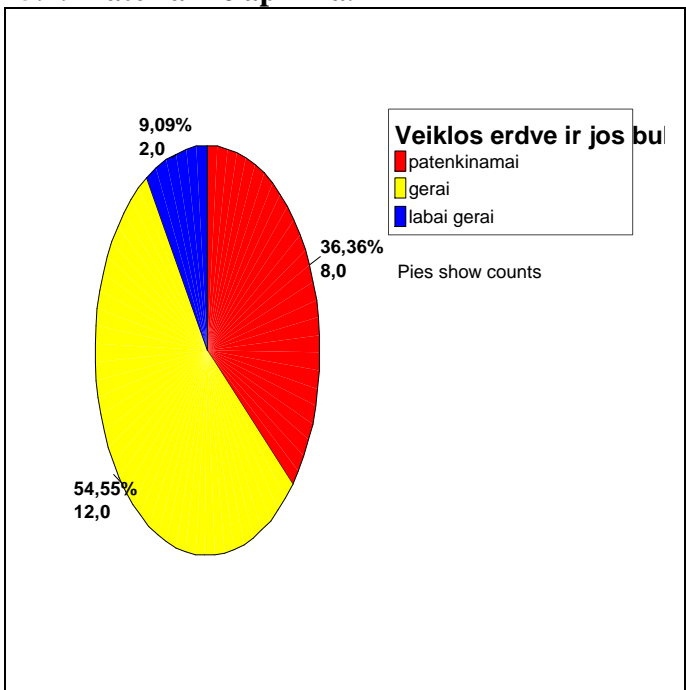
5. IŠTEKLIAI.

5.1. Personalo politika.

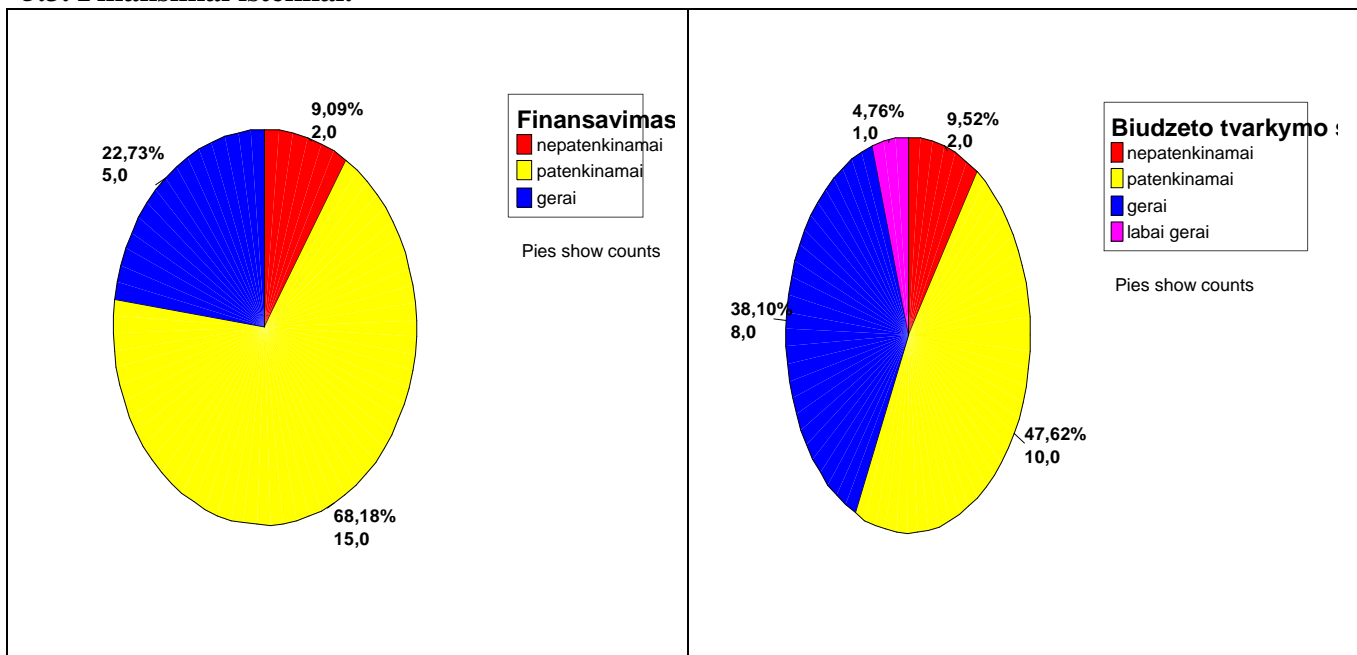




5.2. Materialinė aplinka.

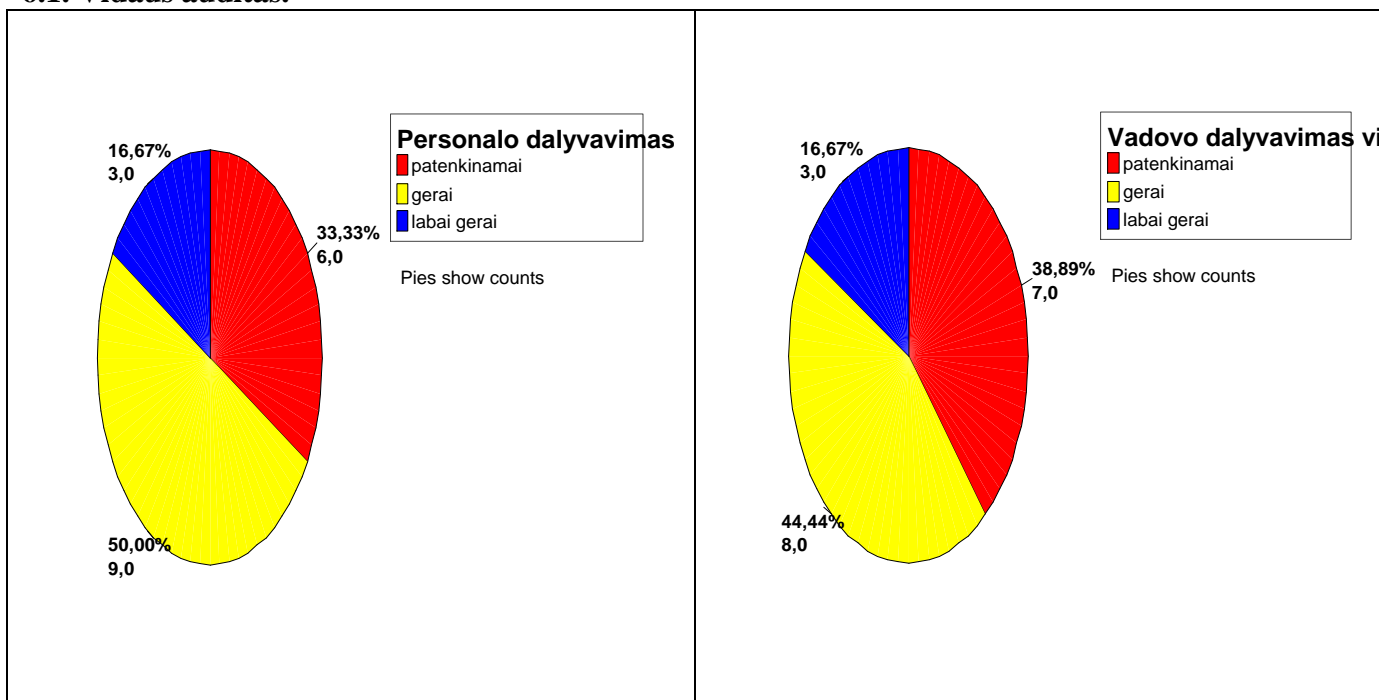


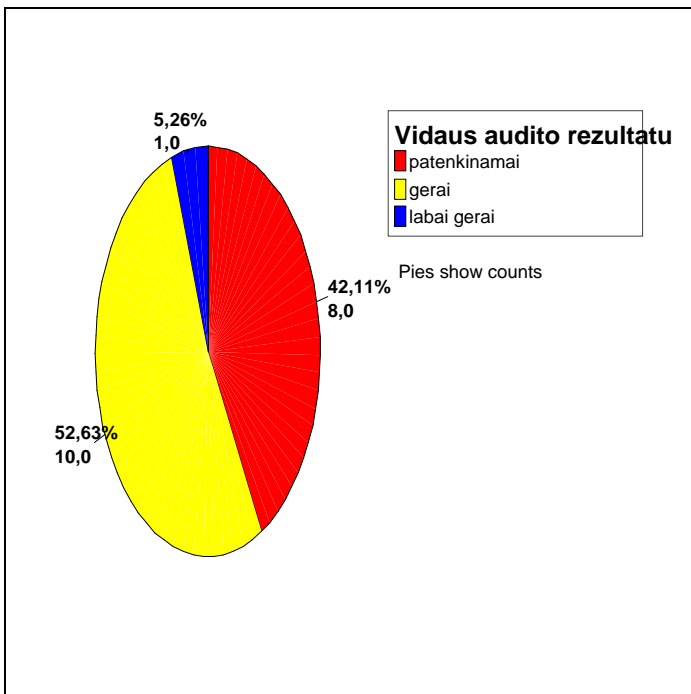
5.3. Finansiniai ištekliai.



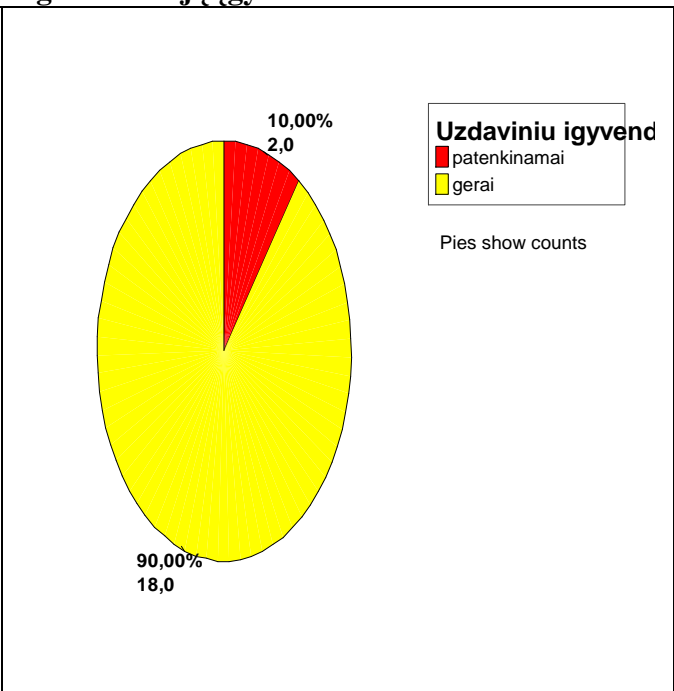
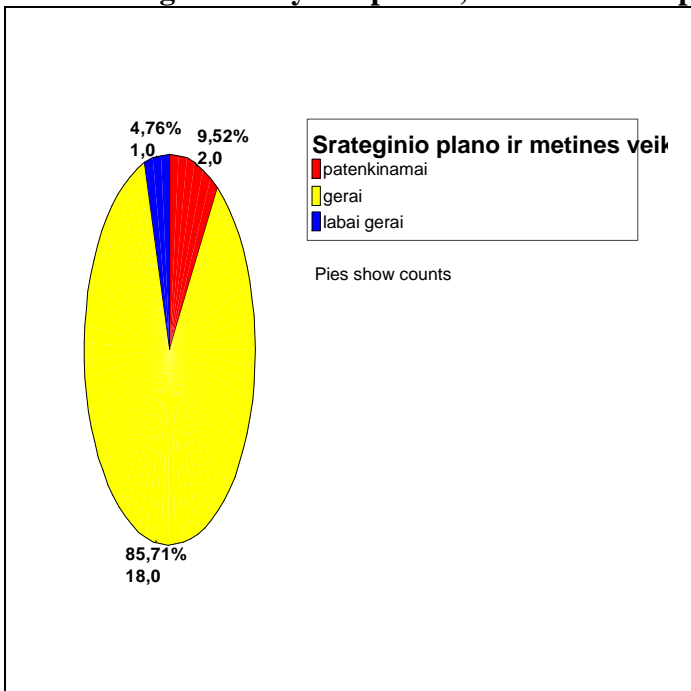
6. MOKYKLOS VALDYMAS.

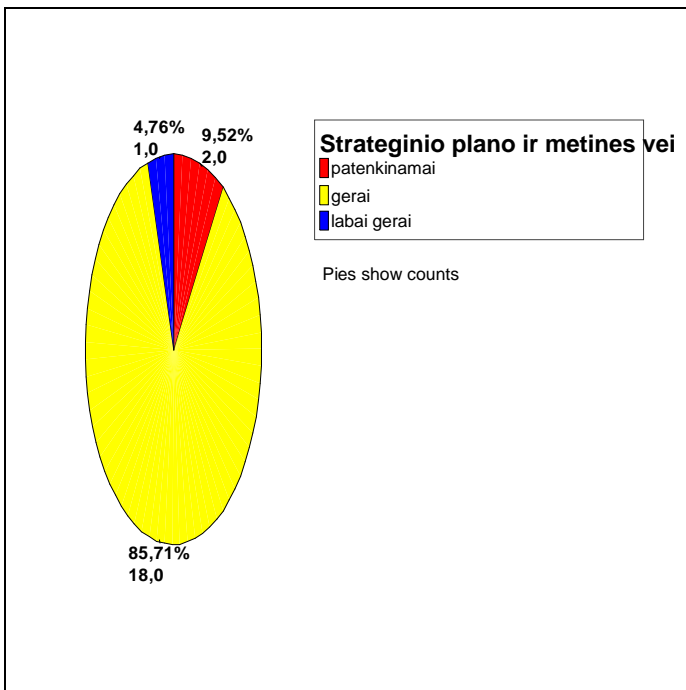
6.1. Vidaus auditas.



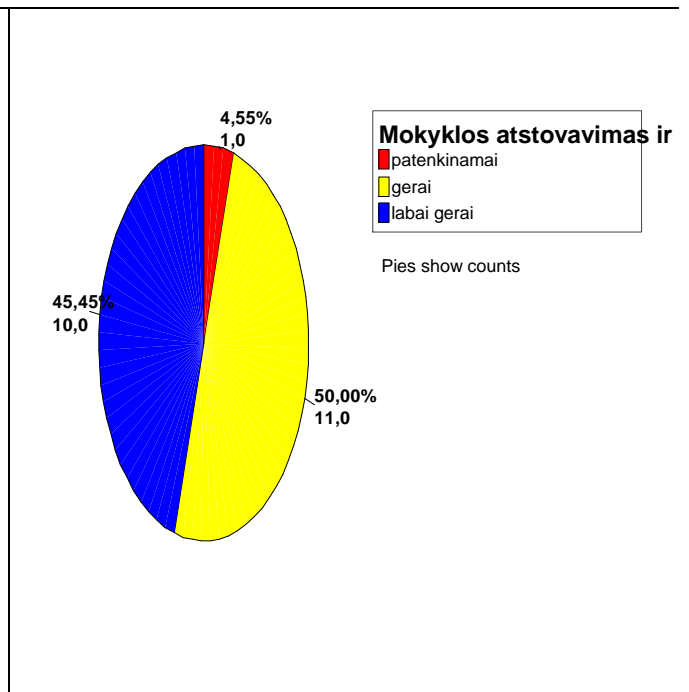
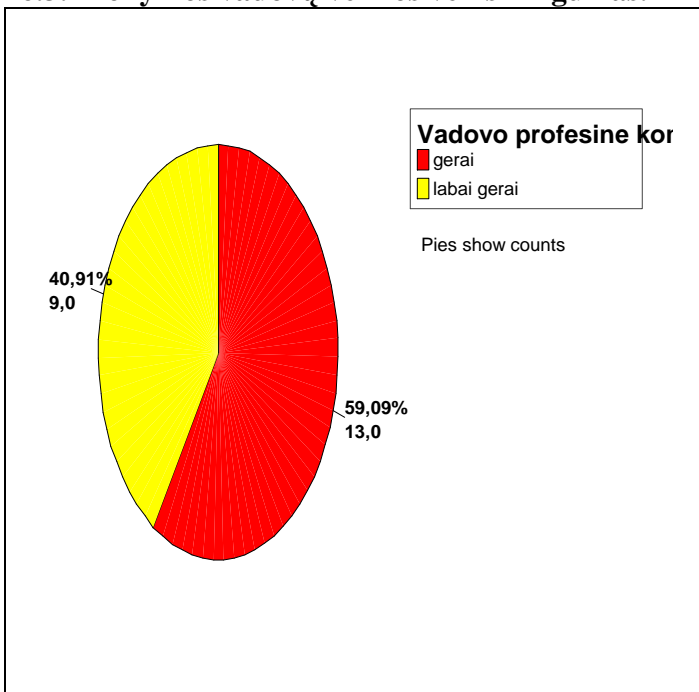


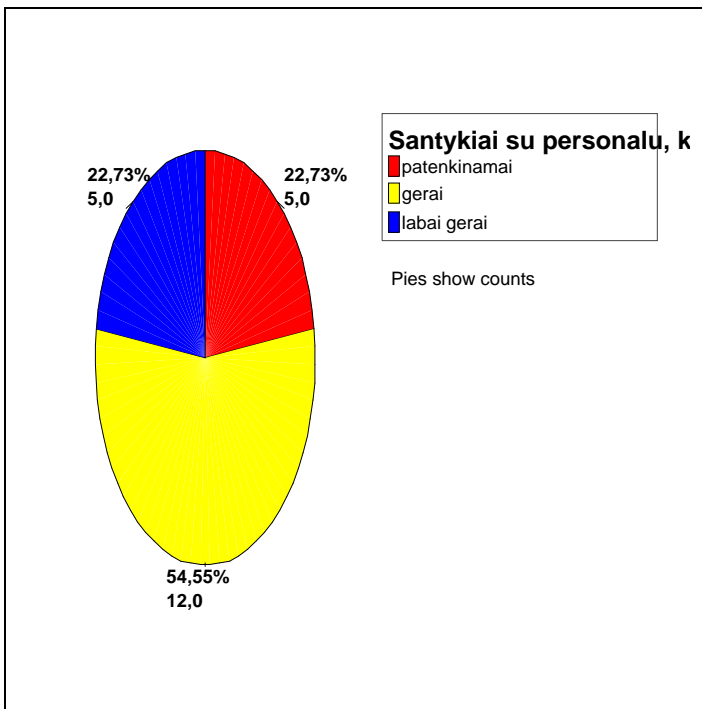
6.2. Strateginis mokyklos planas, metinė veiklos programa bei jų įgyvendinimas.



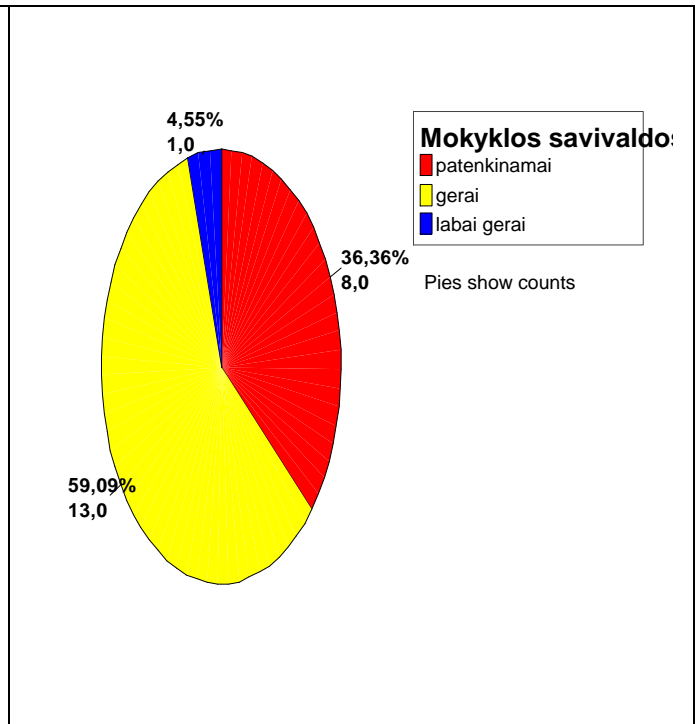
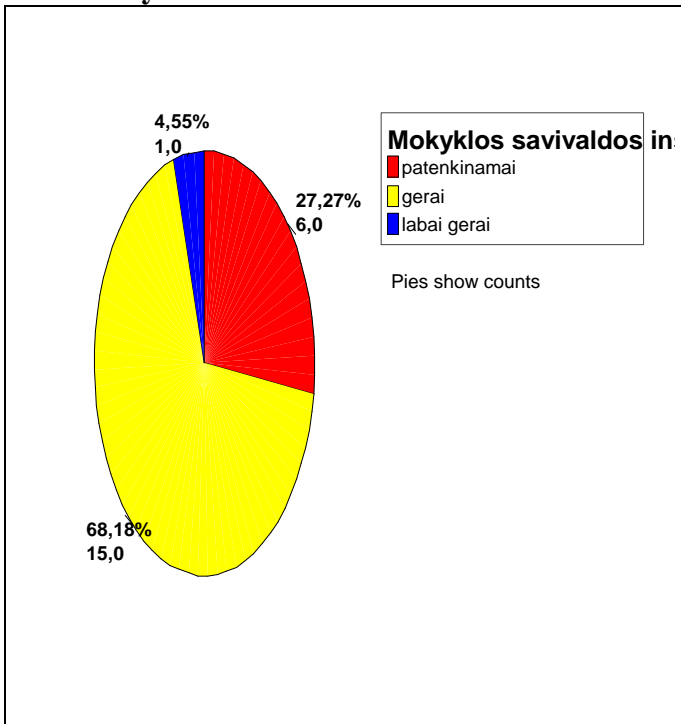


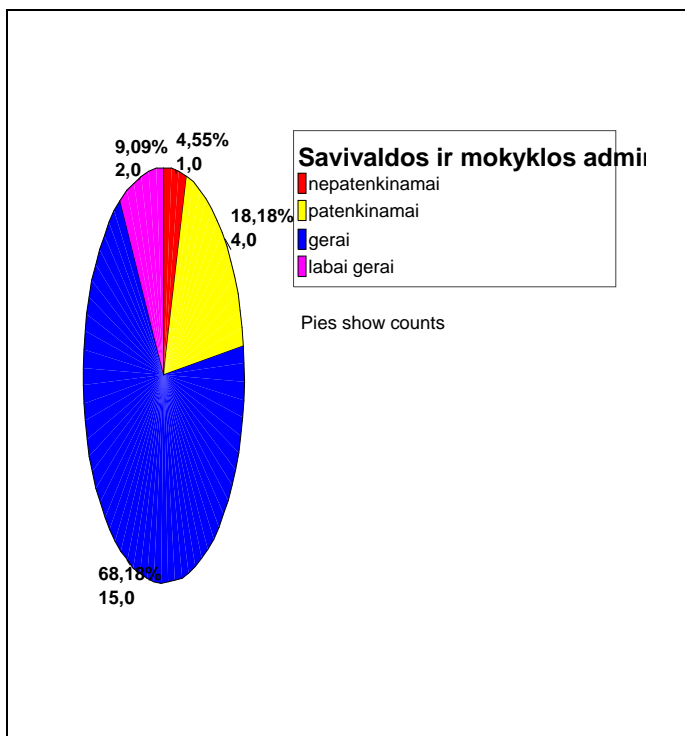
6.3. Mokyklos vadovų veiklos veiksmingumas.





6.4. Valdymo ir savivaldos dermė.





Nustatytos šios *silpnosios įstaigos pusės*:

- materialinė aplinka,
- finansiniai ištekliai,
- lopšelio-darželio valdymas,
- šeimos įtraukimas į vaikų ugdymosi procesą lopšelyje-darželyje,
- vaiko daromos pažangos ir vertinimo sistema,
- pagalba specialiųjų poreikių vaikams ir pan.

Paminėtinos tokios *stipriosios įstaigos pusės* kaip:

- tradicijos,
- puikus tapatumo ir pasididžiavimo lopšeliu-darželiu jausmas,
- gera įvaizdžio kūrimo kultūra,
- gera vaiko pasiekimų kokybė priešmokykliniame amžiuje,
- vaiko teisių garantavimas įstaigoje,
- puiki teikiamų paslaugų kokybė,
- gera vadovų profesinė kompetencija,
- gera ugdymosi procesų kokybė,
- gerai vykdoma personalo politika ir kt.

Siūlytina per 2007 metus įsivertinti lopšelio-darželio įvaizdį, vertybes bei vaiko raidos ir pasiekimų vertinimą.

Lopšelio – darželio „Coliukė“ SSGG analizė darbuotojų požiūriu

Stiprybės	Silpnybės
<p>Geras kolektyvas (7) Vykdamos programos ir projektai (1) Tradicijos (2) Demokratiška aplinka (2) Šiltas mikroklimatas (2) Aukšta pedagogų kvalifikacija (4) Papildomo ugdymo paslaugos (2) Potenciali raiška vaikų meno, dailės darbų srityje, naudjant įvairią techniką(3) Ganėtinai darnus kolektyvas (3) Aukštos kokybės renginiai(3) Geras ugdytinių pasiruošimas mokyklai(3) Išlikęs ir toliau kuriamas geras darželio įvaizdis (4) Draugiški, darnūs bendruomenės narių santykiai(4) Kolektyvą papildė jauni, kompetentingi darbuotojai(4) Darželis turi geras tradicijas(4) Pedagogai turi 3 nekontaktines valandas (4) Normali psichologinė atmosfera (5); Geri santykiai tarp visų (9) Tradicijos (5) Kolegialumas vertinant, analizuojant darželio veiklą, kuriant programas(5) Domėjimasis naujovėmis(5) Graži aplinka (7) Interneto svetainė(5) Mokyklos ryšiai su visuomene, kitomis švietimo įstaigomis (6) Šiltas mikroklimatas (6) Pedagogų iniciatyvumas (6) Geras įvaizdis (11) Glaudus bendradarbiavimas su tėvais (6) 3 nekontaktinės valandos (7) Aukšta auklėtojų kvalifikacija (7) Darnus kolektyvas (7) Turime soc.pedagogę, kūno kultūros specialistę (7) Geros darželio tradicijos „Žibintų pasaka“, „Betliejaus žvaigždė“. (7) Kvalifikuoti pedagogai (8) Papildomos veiklos, būreliai (8) Įstaigos tradiciniai renginiai, tradicijos, vertybės (8) Soc. pedagogo etatas (9) Sugebėjimas susitelkti (9) Tradicijos (9) Nedidelis, pakankamai saugus darželis (11) Tvirtas kolektyvas (10) Kvalifikuoti pedagogai(10) Kompetentingi ir veiklūs pedagogai (10) Aukšta pedagogų kvalifikacija (11)</p>	<p>Prasta materialinė bazė(14); Patalpų stoka(6) Prasta geografinė padėtis (1) Daugėja vaikų su spec. poreikiais (1) Žemas finansavimo lygis (2) Mažas pedagogų atlyginimas (2) Kompiuterinio raštingumo stoka (2) Sergančių vaikų vedamumas (3) Grupėse seni baldai(3) Nepakankamas darbas su ugdytinių tėvais(3) Nevienodas požiūris prioritetams, gerinantiems darželio įvaizdį(3) Per mažos galimybės modernizuoti ugdymo procesą ir darbo aplinką (4) Trūkumas įdomesnių žaislų ir žaidimų(4) Mažai lėšų skiriama darželio renovacijai(4) Grupėse seni baldai (4) Materialinė bazė (8) Patalpų stoka(5) Pedagogų kaita (5) Pedagogams mažai laiko ugdymo pasiruošimui (5) Įdomių būrelių stoka (5) Lėšos ne tam skiriamos, kam žadėta (5) Žemas finansavimo lygis (6) Žemas darbuotojų užmokestis (6) Didelis vaikų skaičius grupėse (6) Skurdi materialinė bazė (7) Auklėtojos neturi savo kompiuterio ir negali dirbti internetu (7) Jaunos auklėtojos išsina iš darbo dėl mažo atlyginimo (7) Nedidelė aplinka, trūksta erdvės (8) Kolektyvo kaita (pedagogų) (8) Silpnas bendradarbiavimas su šeima (8) Asmeninės iniciatyvos stoka (9) Kompiuterinio raštingumo nebuvimas, stoka (9) Tėvų „neraštingumas“ (9) Patalpų stoka (9) Mažai aplinkoje žalumos, gėlių, jaukių aplinkos zonų, žaidimų (10) Skurdi materialinė bazė(11) Dalis pedagogų iniciatyvumo stoka (12) Nemoderni metodinė bazė, žemas finansavimo lygis (11)</p>

<p>Glaudus bendradarbiavimas tarpusavyje (11) Didėjantis paslaugų tinklas (11) Soc.pedagogė, papildomo ugdymo tradicijos (11) Gilios tradicijos darželyje (12) Šiltas mikroklimatas įstaigoje (13) Demokratiška aplinka (13) Projektinė tiriamoji veikla (13) Gera ugdymo paslaugų kokybė (13) Finansinis savarankiškumas (3) Platūs bendradarbiavimo ryšiai (13) Pedagogai turi 3 nekontaktines valandas (13)</p>	<p>Mažas pedagogų atlyginimas, menkas teisių dalyv.d. gyvenime (11) Per menkas tėvų dalyvavimas ugdymo procese (13) Siauras darželio paslaugų tinklas (13) Nemoderni metodinė ugdymo bazė (13) Žemas finansavimo lygis (13) Dalies pedagogų iniciatyvumo stoka (13) Didelis „popierizmas“ (2) Teisės aktų, dokumentacijos nesuderinimas (13) Pasyvumas iš tėvų pusės (13)</p>
Galimybės	Grėsmės
<p>Darbo sąlygų gerinimas (2) Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas (2) Darbuotojų atlyginimo kėlimas (4) Besimokanti organizacija (2) Bendravimo su tėvais plėtra(3) ES fondų investicijos (2) Darželio renovacija (2) Šalinti silpnybes(3) Tapti visuomenės kultūros židiniu(3) Naujovių diegimas(3) Kompiuterių įsigijimas, bent vienas auklėtojoms(3) Daugiau nekontaktinių valandų(3) Aktyviau dalyvauti projektų kūrime ir pritraukti daugiau lėšų darželio renovacijai(4) Gerinti darželio aplinkos įvaizdį, sukurti įdomesnių poilsio, žaidimo zonų, stebėjimų-eksperimentų salelę(5) Įvaizdžio gerinimas (5) Rėmėjų suradimas(5) Darželio renivacija (5) Kompiuterių įsigijimas grupėse (5) Lėšų pritraukimas (13) Besimokanti organizacija (7) Galima gauti lėšų už įvairius projektus (7) Galima kelti aukštesnę kvalifikaciją (7) Kurti naują darželio įvaizdį: gėlynai, poilsio zonos, vidinis kiemelis (8) Projektų kūrimas (7) Stiprinti materialinę bazę (7) Darbo sąlygų gerinimas (7) Novacijų diegimas (8) Ped. kvalifikacijos kėlimas (8) Aplinkos (ugdamosios) turpinimas (8) Įvaizdžio gerinimas (8) Kurti, keisti, tobulinti ugdymo procesą, jo turinį (9) Pedagogo mentaliteto kaita (9) Aplinkos kūrimas, ieškant lėšų (9) Bendradarbiavimas su tėvais ir kt. (9) Tapti visuomenės kultūros židiniu (10) Naujovių diegimas (10)</p>	<p>Konkurencija su kitais darželiais (1): Vaikų skaičiaus mažėjimas (4); Tėvų užimtumas arba aplaidumas didina vaikų pedagoginio apleistumo (2) Blogėjanti pastatų būklė, lėti renovacijos tempai vis labiau neatitinka augančių ESnormų(2) Didelis vaikų skaičius(3) Pedagogų išėjimas į kitas darbo sferas(3) Mažėja vaikų įrašytų į eilę(4) Prastoka geografinė padėtis:šalia gatvės darželis(4) Kultūros stoka tarp vaikų (3) Mažas tėvų domėjimasis ugdymo procesu darželyje(4) Blogo geografinė padėtis(5) Gimstamumo mažėjimas, vaikų skaičiaus mažėjimas (9) Įstaigos uždarymas (5) Pedagogų (pagal specialybę) išėjimas į kitas sferas (5) Pedagogų išėjimas (6) Gimstamumo mažėjimas (6) Darželio uždarymas (6) Konkurencija su kitais darželiais (7) Nesaugi veikla lauke (7) Didelis vaikų skaičius (7) Priešmokyklinio amžiausvaikų skaičiaus mažėjimas (7) Grėsmė prarasti normalią psichologinę atmosferą dėl sutrikusio elgesio vaikų (7) 5 – 6 metų vaikų skaičiaus mažėjimas (8) Konkurencija su kitomis ikimokyklinėmis įstaigomis (8) Pokyčių baimė (9) Konkurencija (9) Motyvacijos stoka(9) Migracija (pedagogų) (9) Kitų darželių konkurencija (10) Vaikų skaičiaus mažėjimas (10) Blogėjanti demografinė situacija , stiprėjanti emigracija, konkurencija (11)</p>

<p>Kvalifikacijos kėlimas (10)</p> <p>Stiprinti darželio įvaizdį mieste savo renginiais, projektais (10)</p> <p>Darbo sąlygų gerinimas (12)</p> <p>Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas (11)</p> <p>Atlyginimų kėlimas (11)</p> <p>Plėsti bendradarbiavimą su tėvais (11)</p> <p>Kvalifikacijos kėlimas (12)</p> <p>Aplinkos tvarkymas (12)</p> <p>Dalyvavimas ES projektuose (12)</p> <p>Sudaryti sąlygas tėvų ir pedagogų švietimui, organizuojant švietimo-konsultavimo paslaugas šeimai(13)</p> <p>Plėsti švietimo, socialines paslaugas šeimoms, kurių vaikai nelanko ikimokyklinės įstaigos ir darželį lankančių vaikų šeimoms(13)</p> <p>Mokyti pedagogus ir bendruomenę mokymo mokytis visą gyvenimą(13)</p> <p>Keisti organizacijos kultūra (13)</p> <p>Pritraukti daugiau lėšų, rašant projektus, programas (13)</p> <p>Įsijungti į tarptautinį bendradarbiavimą (13)</p> <p>Rinkodaros plėtra (13)</p> <p>Bendradarbiavimo su tėvais plėtra (13)</p> <p>Darbuotojų skatinimo sistemos kūrimas ir įdiegimas (13)</p>	<p>Tėvų užimtumas, aplaidumas (kai kurių) (11)</p> <p>Blogėjanti darželio pastato būklė(11)</p> <p>Vaikų skaičiaus mažėjimas dėl demografinių procesų (12)</p> <p>Bloga geografinė padėtis (12)</p> <p>Pedagogų kaita dėl nedidelio atlyginimo (12)</p> <p>Blogėjanti demografinė situacija mažina paslaugų paklausą (13)</p> <p>Etatų ir vaikų skaičiaus mažėjimas kelia grėsmę nedarbui(13)</p> <p>Genofondo kokybės blogėjimas didina specialiojo ugdymo problemas (13)</p> <p>Tėvų užimtumas arba aplaidumas didina vaikų pedagoginį apleistumą (13)</p> <p>Blogėja pastatų, patalpų būklė (13)</p> <p>Lėti renovacijų tempai vis labiau neatitinka ES higienos normų (13)</p> <p>Menkas aprūpinimas moderniomis priemonėmis, baldais, informacinėmis technologijos priemonėmis neigiamai atsiliepia ugdymo kokybei, įstaigos įvaizdžiui (13)</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Darbuotojų atsakymai į pateiktą klausimą:

**trys geriausi dalykai lopšelyje – darželyje;
trys blogiausi dalykai lopšelyje – darželyje;
reikalingi pokyčiai.**

3 geriausi dalykai įstaigoje

Darnus kolektyvas;
 Tradicijos
 Darželio įvaizdžio kūrimas
 Vadovų aukšta kompetencija
 Šiltas mikroklimatas
 Turi gerą vardą Šiaulių mieste
 Patraukli darželio teritorija (kiemas, gėlynas)
 Darželis turi savo tradicijas, šventes
 Gerinamas įvaizdis, sukurta internetinė svetainė
 Geri, draugiški kolektyvo santykiai, bendravimas
 Tradicinės šventės „Žibintai“, „Betliejaus žvaigždė“, „Kaziuko mugė“
 Geri tarpusavio santykiai
 Pedagogų domėjimasis naujovėmis
 Tradicijos
 Įvaizdžio keitimas
 Ryšiai su kitomis švietimo įstaigomis
 Yra žinomas kaip geras darželis
 Turi senų tradicijų
 Darnus kolektyvas
 Geras įstaigos statusas
 Pedagogų kvalifikuotumas ir kompetentingumas
 Norintys dirbti pedagogai
 Atsirandančios galimybės renovacijai
 Geras ir tvirtas darželio vardas
 Pedantiškas darželio vadovų požiūris į smulkmenas
 Dauguma dirbančių pedagogų turi aukštą kvalifikaciją, ilgą darbo stažą
 Iniciatyvus įstaigos vadovas
 Senos tradicijos
 Neblogas darželio įvaizdis
 Kultūriniai renginiai darželyje
 Papildomos paslaugos: soc. pedagogas, papildomas meninis ugdymas
 Darbuotojų darbas iš idėjos
 Susitelkimas ir susiklausymas
 Pakanka vaikų

3 blogiausi dalykai įstaigoje

Pablogėjinti vaikų higiena
Tėvų menkas domėjimasis vaikų pasiekimais, problemomis (elgesio)
Siauras maisto pasirinkimas (menu)
Kiemo teritorijoje nesutvarkyti takeliai
Mityba neįvairus, nesubalansuotas maistas
Trūksta rėmėjų
Skurdoka materialinė bazė, seni baldeliai grupėse, nesaugi grindų danga
Reikalinga renovacija
Neįrengtas konsultacinis centras, neišbaigtos tvarkyti aikštelės
Nesaugios laiptinės II aukšte
Kraustymasis iš grupės į grupę
Nėra geriamo vandens grupėse
Skurdžios kūno kultūros priemonės ir jų laikymo patalpa
Trūksta demokratijos
Silpna materialinė bazė
Kai kurie įstaigos darbuotojai neatlieka savo pareigų
Nėra patalpos skirtos auklėtojoms
Nėra atskiros patalpos sutrikusio elgesio vaikams
Daugėja probleminių vaikų
Etatų stoka
Tėvų netolerancija, abejingumas vaikui
Judėjimo erdvių stoka
Trūksta atskirų patalpų ugdymui, pvz., salės, kompiuterių, žaidimo kambarių.
Kai kuriose grupėse norėtusi baldų, žaislų .
Blogėja vaikų kontingentas
Darbuotojų kaita
Didelis vaikų skaičius grupėse, per mažai etatų grupėse .
Ugdymo patalpų stygius, pvz., papildomo ugdymo
Nedidelės darželio patalpos, trūksta vietos papildomiems užsiėmimams
Nevieningi pedagogai
Trūksta lėšų
Profesionalumo stoka
Pastatas per mažas plėsti paslaugas

Reikalingi pokyčiai

Bendromis pastangomis įveikti esamas kliūtis, stengtis jų išvengti visais įmanomais būdais
Ieškoti rėmėjų (įmonių)
Gerinti salėje kūno kultūros priemonių sudėjimą
Renovuoti darželį,
Atnaujinti baldelius, žaislus darželio grupėse
Papildyti grupes naujomis techninėmis priemonėmis
Sudaryti galimybes nekontaktinių valandų metu auklėtojoms naudotis kompiuteriu darbui, internetu savišvietai
Įkurti poilsio, relaksacijos kambarį, kur galėtų pabūti hiperaktyvūs ar blogai besijaučiantys vaikai
Didesnė reklama apie įstaigą
Ieškoti sponsorių, padedančių gerinti materialinę bazę
Geresnis mitybos subalansavimas ir įdomesnis, įvairesnis maistas
Gerinti salėje kūno kultūros priemonių sudėjimą ir patogų pasiėmimą

Visai bendruomenei kartu reikėtų nuspręsti, kaip skirstyti lėšas ir kaip panaudoti.
Kai kuriems pedagogams ir jų padėjėjams trūksta motyvacijos, aplaidžiai žiūri į pareigas
Reikalingi pokyčiai keičiant kai kuriuos kolektyvo narius
Aktyvesnis tėvų dalyvavimas darželio gyvenime, t.y. jų pačių vaikų gyvenime
Aplinkos kūrimas
Pedagogų kompetencijų (IKT raštingumo) kėlimas
Nuoširdesnis auklėtojų bendravimas su vaikais, bendradarbiavimas su tėvais
Pagarba pedagogo ir ugdytinio asmenybėms
Paslaugų plėtimas
Aikštynų renovacija
Pastato renovacija
Priestato statyba su baseinu, sporto sale, žiemos sodu, masažų kabinetais ir kt.
Darbuotojų savimotyvacija, savišvieta, tobulėjimas
Kad tėvai taptų partneriais, kad kartu ieškotų sprendimo būdų, padėtų vaikų ugdyme .

Lopšelio – darželio „Coliukė“ SSGG analizė tėvų požiūriu

Stiprybės	Silpnybės
<p>Sveikas ir skanus maistas. Atliekama projektinė, tiriamoji veikla. Kvalifikuoti pedagogai. Stiprios darželio tradicijos, puikūs renginiai. Glaudus bendradarbiavimas su kitomis įstaigomis. Darželyje įgyvendinama dalinė specialiųjų poreikių vaikų integracija. Dirba logopedas. Bendradarbiaujama su pedagoginės, psichologinės tarnybos specialistais. Dirba socialinis pedagogas. Vaikai išmoksta skaityti, rašyti, pažįsta raides. Gera vadovų komanda. Geras darželio įvaizdis. Vykdoma vaikų sveikatos saugojimo ir stiprinimo programa. Puoselėjama darželio aplinka. Geras meninis ugdymas. Šiltas mikroklimatas. Vaikai gerai parengiami mokyklai. Vykdomos įvairios programos, kurios pritraukia lėšų ir kelia lopšelio – darželio įvaizdį. Tvarkinga darželio aplinka. Pakanka informacijos apie vaiko raidą ir pasiekimus. Pedagogai geba bendrauti ir bendradarbiauti su tėvais. Sudarytos sąlygos tenkinti vaiko saviraiškos poreikius. Suteikiama pagalba spec. ugdymo poreikių vaikams. Nedidelis, pakankamai saugus darželis. Aukšta pedagogų kvalifikacija. Geri darbuotojų tarpusavio santykiai.</p>	<p>Didelis vaikų skaičius grupėse. Menkas finansavimas. Bendravimas su tėvais. Sergančių vaikų vedimas į darželį. Kai kurių pedagogų iniciatyvumo stoka. Grupėse daug vaikų. Pedagogai apkrauti „popierizmu“. Trūksta moderniškų, naujas technologijas atitinkančių žaislų, priemonių. Vaikai nėra fiziškai ir psichologiškai saugūs. Dėl per didelio vaikų skaičiaus grupėse nėra galimybių kokybiškai organizuoti vaikų ugdymo. Nesudarytos galimybės vaikui nereguliariai (kelias valandas, kas antrą dieną ir kt.) lankyti vaikų darželio. Didelis vaikų sergamumas darželyje. Nepakankamai individualizuotas ugdymas. Trūksta švietimo, konsultavimo socialinės paramos ir paslaugų. Nėra psichologo, pastovaus judesio korekcijos pedagogo. Trūksta papildomo ugdymo būrelių. Per dažnai keičiasi auklėtojos. Prasta geografinė padėtis. Nesaugūs aikštynai. Mažai įrengimų Nepaslankus darželio darbo laikas Nesaugi aplinka prie darželio. Daug mašinų.</p>
Galimybės	Grėsmės
<p>Pastato renovacija. Ieškoti rėmėjų Tėvų geranoriška pagalba, kuriant grupės aplinką Sienų išpiešimas piešiniais, pasikviečiant studentus – dailininkus. Tėvams informaciją perteikti elektroniniu paštu</p>	<p>Darbuotojų išėjimas į kitus darbus dėl mažo atlyginimo. Per didelis vaikų skaičius grupėse Šioulaikinis vaikas nori įdomesnių, moderniškesnių priemonių. Vaikai mažai juda Tėvų ir vaikų bendravimo stoka. Trūksta laiko.</p>

<p>Bendruojant gerinti vaikų pasiekimų kokybę Labiau supažindinti su priešmokykliniu ugdymu. Taikymas įvairių ugdymo metodų ir priemonių. Vaikų sveikatą stiprinančių programų taikymas. Darželio aplinkos keitimas. Aprūpinimas kokybiškomis ugdymo priemonėmis. Rėmėjų ieškojimas. Darželis galėtų dirbti savaitgaliais. 2 % pajamų pritraukimas. Bendruomenės stiprinimas. Geresnis tėvų tarpusavio bendradarbiavimas. Organizuoti daugiau išvykų Plėsti įvairesnes paslaugas.</p>	<p>Vaikų mažėjimas darželyje. Mažėjantis gimstamumas. Prasta geografinė padėtis: šalia gatvės darželis. Įstaigos uždarymas. Konkurencija su kitais darželiais. Blogėja pastatų būklė. Nesandarūs langai, grupėse šalta. Skurdžios metodinės priemonės nelavina vaikų Vaikų bendravime daugėja agresyvumo. Kenčia kiti vaikai.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tėvų atsakymai į pateiktus klausimus: trys geriausi dalykai lopšelyje – darželyje; trys blogiausi dalykai lopšelyje – darželyje; reikalingi pokyčiai.

3 geriausi dalykai
<p>Vaikų priežiūra. Renginiai. Užsiėmimai. Darnus kolektyvas. Šiltas mikroklimatas. Daug žaislų. Tinkamas požiūris į vaiką kaip į asmenybę. Kokybiškas ugdymas. Kvalifikuoti, atsidavę darbuotojai. Gera priežiūra. Sveika mityba. Gražūs šventiniai renginiai. Gera vaikų priežiūra. Geras ir stiprus darželis. Su minimaliais ištekliais pasiekiamas maksimumas. Patyrusios auklėtojos. Atsižvelgiama į vaikų pomėgius ir poreikius. Nemažai keliaujama. Organizuojami vaikams ir jų tėvams renginiai ir spektakliai. Sutvarkyta aplinka. Nuoširdžios ir kvalifikuotos auklėtojos.</p>

3 blogiausi dalykai
<p>Silpna materialinė bazė. Ugdymui reikalingų, bet per brangių įsigyti. Trūkumas. Geri specialistai palieka įstaigą dėl užmokesčio trūkumo. Aplaidus logopedės darbas su kai kuriais kailbėjimosutrikimus turinčiais vaikais. Skurdi materialinė bazė. Inventoriaus trūkumas. Seni baldai.</p>

Reikalingi pokyčiai
<p>Pilna pastato renovacija. Tėvams sugebėti paaiškinti, kad vaikas nėra daiktas ar brangus žaislas. Stipresnės materialinės bazės. Langų pakeitimas. Reikia darželiui priestato kad galėtų plėsti paslaugas. Reikia daugiau specialistų, dirbant su spec.poreikių vaikais. Reikia sutvarkyti takelį nuo gatvės iki darželio.</p>

Tyrimas: Pedagogų bendravimas ir bendradarbiavimas

Anketa sudaryta pagal Louise Stoll skalę („Tiriamoji analitinė veikla mokyklos bendruomenėje“ LKPI 1996). Truputį pakeitėme duomenų apdorojimo metodą. Visi teiginiai suskirstyti į 6 grupes

I gr. 1 – 6 teiginiai nusako pedagogų tarpusavio bendradarbiavimą.

II gr. 7 – 12 teiginiai nusako pedagogų gebėjimą dirbti kaip komanda.

III gr. 13 – 16 teiginiai nusako, kaip pedagogai bendrauja su kitais specialistais.

IV gr. 17 – 22 teiginiai nusako, koks dėmesys skiriamas pedagogų tobulėjimui.

V gr. 23 – 26 teiginiai nusako, ar administracija skatina pedagogų bendradarbiavimą.

VI gr. 27 – 31 teiginiai nusako, ar bendradarbiavimo mikroklimatas pozityvus.

Lentelę skaičiavome ne balais, o pedagogų skaičiumi, pav., „nuolat“ atsakė 8 pedagogai, „kartais“ - 3, „retai“ – 1 (iš viso 12 pedagogų) ir apskaičiavome procentais.

Teiginių grupės	Eil. Nr.	Kaip dažnai tai vyksta jūsų įstaigoje	Nuolat	Kartais	Retai	Neturiu nuomonės
I TEIGINIŲ GRUPĖ Teiginiai nusako pedagogų tarpusavio bendravimą.	1.	Pedagogai vienas su kitu dalijasi idėjomis.	8	3	1	
	2.	Pedagogai stebi vieni kitus.	2	9	1	
	3.	Pedagogai padeda vienas kitam.	9	1	1	1
	4.	Pedagogai aptaria ugdymo tobulinimo būdus.	6	5	1	
	5.	Sprendimai priimami grupėje.	5	4		3
	6.	Pedagogai sudaro ugdymo planus bendradarbiaudami.	5	4		3
	IŠ VISO:			35 49%	26 36%	4 6%
II TEIGINIŲ GRUPĖ Teiginiai nusako pedagogų gebėjimą dirbti kaip komanda	7.	Pedagogai rūpinasi vienas kitu.	5	6	1	
	8.	Pedagogai rodo susidomėjimą vienas kito darbu.	5	7		
	9.	Pedagogai dirba kaip viena komanda.	2	6	3	1
	10.	Pedagogai dirba kartu mažindami konfliktus.	7	3	1	1
	11.	Pedagogai dalijasi priemonėmis ir kita medžiaga.	10	1	1	

	12.	Pedagogai dalijasi patirtimi įstaigoje ir už jos ribų, padeda mažiau patyrusiems.	7	5		
	VISO:		36 50%	28 39%	6 8%	2 3%
<p style="text-align: center;">III TEIGINIŲ GRUPĖ</p> <p>Teiginiai nusako, kaip pedagogai bendrauja su kitais specialistais.</p>	13.	Vyr. auklėtoja padeda pedagogams pasiruošti ugdymo priemonių, planuoti, kaupia medžiagą įvairių temų plėtojimui, gamina priemones, padeda organizuoti šventes ir jose dalyvauja.	1	6	4	1
	14.	Logopedas dirba kartu su pedagogais, rūpinasi specialiųjų poreikių vaikų integracija, teikia konsultacijas, padeda sudaryti planus, individualias programas.	7	5		
	15.	Muzikos vadovė dirba kartu su pedagogais, rašo scenarijus, kartu planuoja, padeda sudaryti individualias programas.	11	1		
	VISO:		19 53%	12 33%	4 11%	1 3%
	16.	Bendrosios praktikos slaugytoja kartu su pedagogais aptaria ir analizuoja vaikų sveikatingumo ir sergamumo, higienos, mitybos, vaikų adaptacijos klausimus.	6	1	5	
<p style="text-align: center;">IV TEIGINIŲ GRUPĖ</p> <p>Teiginiai nusako koks dėmesys skiriamas pedagogų tobulėjimui.</p>	17.	Administracija skatina ir sudaro sąlygas kelti kvalifikaciją, tobulėti, domėtis pedagoginėmis naujovėmis.	9	3		
	18.	Administracija supažindina pedagogus ir darželio personalą su švietimo ir darželio veiklą reglamentuojančiais dokumentais.	12			
	19.	Administracija supažindina pedagogus su naujais darbo metodais ir formomis, naujausia metodine literatūra.	8	6		
	20.	Pedagogai dalyvauja įstaigos savivaldos institucijų veikloje, teikia siūlymus dėl įstaigos darbo tobulinimo.	9	1	2	
	21.	Pedagogai perduoda vienas kitam informaciją iš kursų, seminarų, konferencijų.	12			
	22.	Administracija skatina pedagogus analizuoti veiklos pokyčius.	7	3		

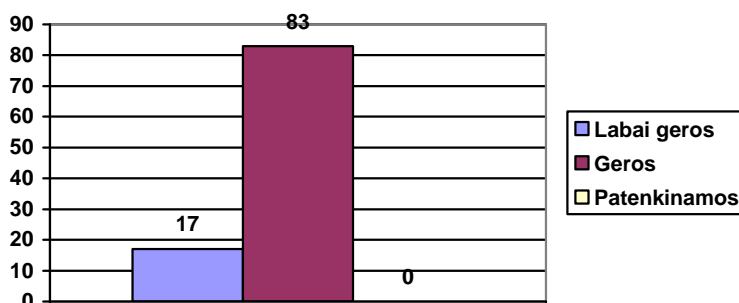
		VISO	63 75%	14 17%	7 8%	
<p style="text-align: center;">V TEIGINIŲ GRUPĖ</p> <p>Teiginiai nusako ar administracija skatina pedagogų bendradarbiavimą.</p>	23.	Administracija skatina programas, projektus sudarančias grupes.	5	2		5
	24.	Bendrai planuoja papildomą veiklą: šventes, pramogas, išvykas ir kt. renginius.	9	2		1
	25.	Administracija pedagogus laiko lygiais partneriais įgyvendinant ugdymo programas, įstaigos veiklos planą.	6	3	2	1
	26.	Administracija telkia pedagogus darželio uždaviniams spręsti.	7	3	1	1
	VISO:		27 56%	10 21%	3 6%	8 17%
<p style="text-align: center;">VI TEIGINIŲ GRUPĖ</p> <p>Teiginiai nusako ar bendradarbiavimo mikroklimatas pozityvus.</p>	27.	Aukštas bendravimo lygis tarp administracijos ir pedagogų.		10		2
	28.	Įstaigoje vyrauja „šeimos“ atmosfera.	1	10		1
	29.	Pagalbinis personalas jaučiasi esąs įtrauktas į įstaigos gyvenimą.	1	6		5
	30.	Administracija skatina pedagogus ir kitą personalą, kurie efektyviai dirba (pvz.: suteikdami papildomo laisvo laiko, viešai ar asmeniškai pagirdama, siūlydama aukštesnei kvalifikacinei kategorijai ir organizuodama išvykas, šventes ir kt.)	3	7		2
	31.	Kuriama bendravimo psichologinė atmosfera, skatinanti laisvai reikšti savo nuomonę, įsiklausyti ir išsiklausyti.	2	6	2	2
VISO:		7 2%	39 65%	2 3%	12 20%	
IŠ VISO:		187 50%	129 35%	26 7%	30 8%	

Panaudotas anketavimas pagal LOUISE STOLL skalę „Tiriamoji analitinė veikla mokyklos bendruomenėje“.

Tyrimas : Ar įstaigos pedagogai bendradarbiauja?

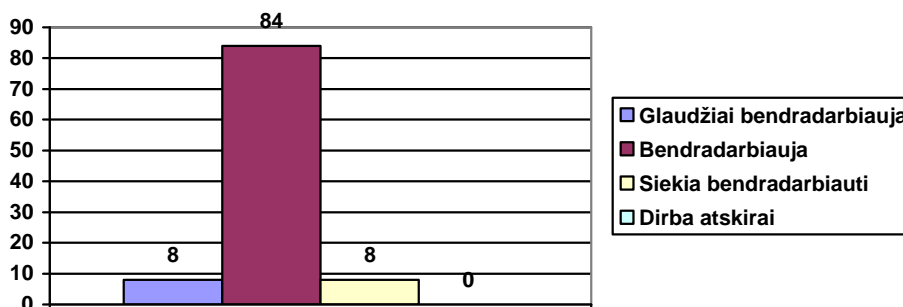
1. Ar įstaigoje sudarytos sąlygos domėtis pedagoginėmis naujovėmis, tobulėti?

- | | |
|------------------|------------|
| 1. Labai geros. | 2 - 17%; |
| 2. Geros. | 10 - 83 %. |
| 3. Patenkinamos. | |



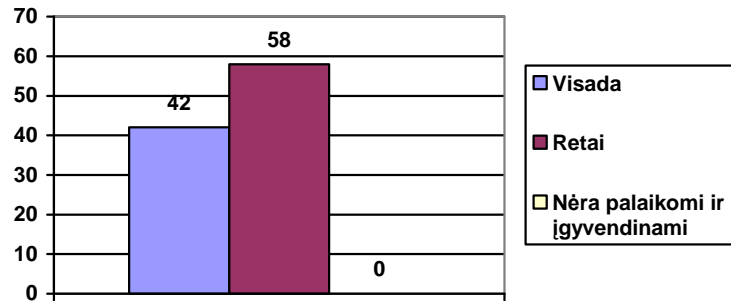
2. Ar pedagogai bendradarbiauja?

- | | |
|-------------------------------|-----------|
| 1. Glaudžiai bendradarbiauja. | 1 - 8 %; |
| 2. Bendradarbiauja. | 10 - 84%; |
| 3. Siekia bendradarbiauti. | 1 - 8%. |
| 4. Dirba atskirai. | |



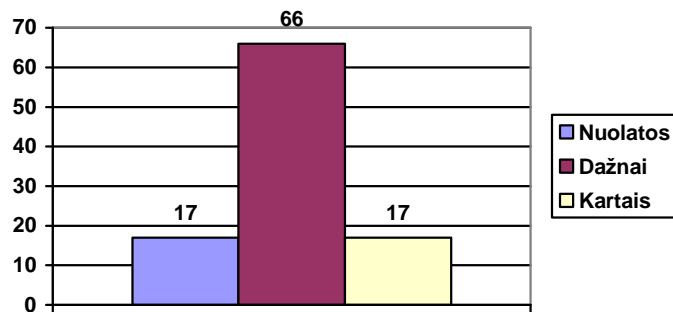
3. Ar asmeniškai pasiūlymai susilaukia dėmesio, yra palaikomi ir įgyvendinami?

- | | |
|------------------------------------|-----------|
| 1. Visada. | 5 - 42 %; |
| 2. Retai. | 7 - 58 % |
| 3. Nėra palaikomi ir įgyvendinami. | |



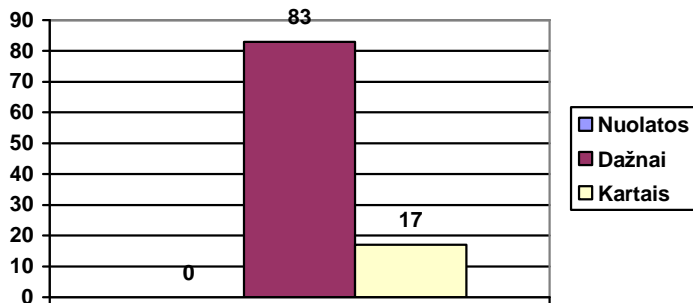
4. Ar bendradarbiauja rengiant programas, projektus, atliekant tyrimus?

- | | |
|--------------|-----------|
| 1. Nuolatos. | 2 - 17 %; |
| 2. Dažnai. | 8 - 66 %; |
| 3. Kartais. | 2 - 17 %. |



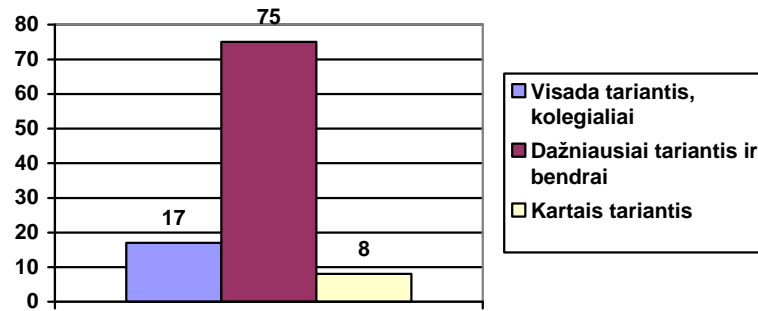
5. Ar įstaigoje jaučiasi suprasti, palaikomi ir saugūs?

- | | |
|--------------|-----------|
| 1. Nuolatos. | |
| 2. Dažnai. | 10 - 83%; |
| 3. Kartais. | 2 - 17-%. |



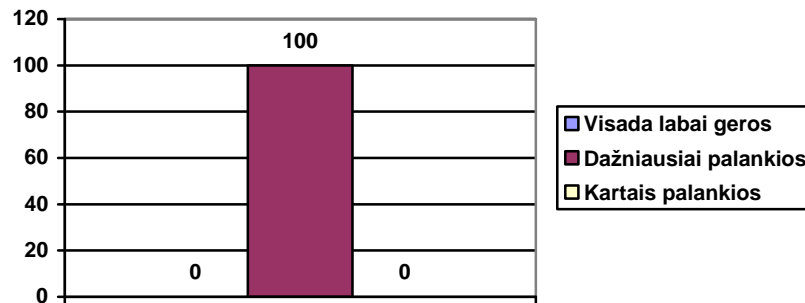
6. Kaip priimami vaikų ugdymui ir įstaigos veiklos tobulinimui svarbūs sprendimai?

- | | |
|-------------------------------------|-----------|
| 1. Visada tarantis, kolegialiai. | 2 - 17 %; |
| 2. Dažniausiai tarantis ir bendrai. | 9 - 75 %; |
| 3. Kartais tarantis. | 1 - 8 %. |



7. Ar įstaigoje sudaromos sąlygos pedagogų saviraiškai?

1. Visada labai geros.
2. Dažniausiai palankios. **12 – 100%.**
3. Kartais palankios.



Tyrimas: ugdymą(si) skatinanti aplinka tėvų požiūriu

Tėvų požiūris į vaikų ugdymo (- si) aplinką (%)

Teiginys	Taip	Ne	Iš dalies
Grupės aplinka jauki, estetiška	45 50%	-	5 10%
Grupės baldai – skirti vaikams: tvarkingi, saugūs	39 78%	-	11 22%
Grupėje yra profesionalių menininkų tapybos, grafikos darbai, reprodukcijos, kurie lavina vaikų estetinį skonį bei vizualinį mąstymą	13 26%	23 46%	14 28%
Grindų danga lygi ir saugi.	32 64%	4 8%	14 28%
Grupėje pakanka priemonių įvairiai veikla (žaidimui, eksperimentavimui, meninei, kalbinei, socialinei, judėjimo)	35 70%	1 2%	14 28%
Grupėje yra modernių priemonių vaikų ugdumui(si), žaislų	27 54%	5 10%	18 36%
Grupės aplinka daro įtaką emocinei vaikų savijautai	47 94%	-	3 6%
Grupės aplinka daro įtaką fizinei vaikų savijautai.	44 88%	-	6 12%
Ar domitės lopšelio-darželio ugdymo(si) aplinka?	26 52%	3 6%	21 42%
Ar esate susipažinę su Lietuvos higienos norma HN 75:2002 „Išimokyklinio ugdymo įstaigos. Higienos normos ir taisyklės“?	20 40%	3 6%	27 54%
Jūsų manymu, ar grupėje, kurią lanko Jūsų vaikas, yra saugu?	50 100%	-	-
Ar padedate auklėtojoms kurti ugdymo(si) erdvę (atnešate įvairių daiktų, padedate pagaminti priemonių, padedate atlikti smulkų remontą ir pan.)?	16 32%	4 8%	30 60%
Ar pakanka vaikų fizinį aktyvumą skatinančių priemonių lauke?	31 62%	13 26%	6 12%
Ar saugi lauko aplinka įrengimai, takeliai?	33 66%	11 22%	6 12%

24 priedas

Tyrimas: „ikimokyklinių ir priešmokyklinių grupių ugdymą(si) skatinanti aplinka ir jos įtaka ugdymo(si) kokybei“

**Lopšelio – darželio „Coliukė“
ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo grupių erdvių ir aplinkos vertinimas**

Sritis	Požymiai	Vertinimo lygiai
--------	----------	------------------

		Požymių charakteristikos	Grupės			
			02	03	05	06
Aplinką apibūdinantys grupės požymiai	Grupės jaukumas	Grupės aplinka jauki, estetiška	3	4	4	4
		Ugdymo priemonės, vaikų darbai išskabinami vaikų akių lygyje	2	4	3	4
		Grupėje estetiškai suderinamas 3-jų lygių (grindys, sienos, lubos) aplinkos apipavidalinimas	3	4	3	3
		Aplinkos erdvės išdažytos pastelinėmis spalvomis, ryškios spalvos naudojamos tik norint ką nors išskirti ar atkreipti vaikų dėmesį	4	4	4	4
		Grupės aplinka neužgriozdinta senais vaikų darbais, vizualiai nechaotiška	3	4	4	4
		Grupėje demonstruojami tik tie darbai, kurie susiję su nagrinėjama problema ar tema	4	4	4	3
		Grupėje yra profesionalių menininkų tapybos, grafikos darbų, reprodukcijų, kurie lavina vaikų estetinį skonį bei vizualinį mąstymą	1	2	3	2
		Grupės aplinkoje yra minkštų daiktų (kilimai, pagalvėlės), kurie keičia aplinkos suvokimo pobūdį, siejasi su namais	3	4	4	3
		Aplinkos įrangą sudaro minkšti (kilimai, pagalvėlės, čiužiniai, minkštos sienos) ir kieti (lentynos, spintelės, kėdutės, stalai, foteliai, veidrodžiai, širmelės, gardeliai) daiktai	3	3	3	3
	Grupės erdvės saugumas	Erdvė sutvarkyta taip, kad pedagogas galėtų matyti daugumą veiklų kampelių ir juose veikiančius vaikus	4	4	4	4
		Grupės baldai – skirti vaikams: tvarkingi, saugūs	4	4	3	3
		Priemonės, kuriomis naudojasi tik pedagogai, yra vaikams neprieinamos vietose	4	4	4	4
		Elektros rozetės pažymėtos draudžiamaisiais ženklais ir uždengtos atitinkamais saugikliais	4	2	4	2
		Grindų danga lygi ir saugi	2	4	2	2
		Priemonės, sudarančios vaikams galimybę žaisti aktyvius žaidimus: laipteliai, čiuožynės, lipynės yra žemos, tvirtai pritvirtintos ir saugios naudotis	4	3	3	3
		Veiklos kampeliai, kuriuose vyksta veikla su smulkiais žaislais, knygelėmis ir kt. yra kiek įmanoma arčiau langų	3	4	4	3
		Vieno vaiko darbo vieta įrengta 2 m ² plote	3	4	4	3

		Atstumas nuo sienos su langais iki stalų – 1 m	3	3	4	3
		Naudojami tik mokomųjų patalpų apšvietimui skirti šviestuvai	4	4	4	4
		Vaiko lovutė vienaaukštė ir ženklinama tuo pačiu ženklu ar numeriu kaip ir rankšluostinė	4	3	3	3
		Palangės neapkrautos daiktais, gėlėmis, kurie gali sudaryti pavojų vaikų saugai	4	4	4	4
		Grupėje yra ne vienos baldų grupės staliukai ir kėdutės, sužymėti spalviniu ženklinimu pagal vaiko ūgį	3	3	3	3
	Grupės aplinkos mobilumas	Judėjimo ir žaidimų erdvė neapsiriboja grupe	2	2	2	2
		Stalai yra veiklos kampeliuose, o ne vienoje vietoje	4	4	4	4
		Grupės aplinka mobili, lanksčiai pritaikoma	3	3	3	3
		Grupėje pakanka erdvės judėti (bėgioti, laiptuoti, šokinėti)	2	2	2	2
		Baldai, inventoriai, įranga lengvai transformuojami	2	2	2	2
Grupės veiklą skatinančios grupės erdvės	Grupės aplinkos aktyvumas	Grupėje pakanka priemonių įvairiai veiklai: meninei,	3	4	4	4
		judėjimo,	2	2	2	2
		žaidimų,	2	4	4	4
		tyrinėjimų,	2	3	4	3
		kalbinei,	2	3	4	4
socialinei, pažintinei.	2	3	4	3		
	Grupės erdvės paprastumas	Ugdomosios aplinkos erdvė suskirstyta į atskirus veiklos kampelius	4	4	4	3
		Veiklos kampeliai ir ugdymo priemonės yra aiškiai pažymėtos, daiktai turi aiškią savo vietą	2	3	3	3
		Grupėje yra vaikų ir pedagogų sukurtos elgesio taisyklės	3	2	4	4
		Kiekvienas veiklos kampelis turi užrašą ir atžymas, kiek vaikų gali žaisti viename ar kitame kampelyje	3	3	3	2
		Higieninių poreikių patenkinimo, maitinimosi, žaidimo ar miego vietos yra atskirtos	4	4	4	4
	Grupės realumas	Grupėje yra techninių, realių ugdymo priemonių: garso grotuvas,	1	4	4	4
		projektorius,	1	1	1	1
		kompiuteris su spausdintuvu,	1	1	1	1
		mikroskopas, didinamasis stiklas, magnetas, kompasas, termometrai,	1	1	4	4
		vaizdo grotuvas,	1	1	1	1
		kilnojama magnetinė lenta.	1	1	1	4

Tarpusavio santykius apribojančios erdvės	Grupės erdvės atvirumas	Grupėje, rūbinėlėje yra skelbimų lenta(os), fotografijų stendas, orų kalendorius, ūgio matuoklė, meniu, teisiniai dokumentai reglamentuojantys ikimokyklinės įstaigos veiklą ir pan.	3	4	4	4
	Grupės erdvės socialumas	Patalpoje yra vietos savarankiškiems žaidimams mažose bei didelėse grupėse	4	4	4	4
		Visuose veiklos kampeliuose yra priemonės, atitinkančios: individualų vaikų išsivystymo lygį.	2	3	4	4
		amžiaus tarpsnio ypatumus,	3	4	4	4
		fizinius,	2	2	3	3
		protinius,	3	4	4	4
		emocinius,	2	3	4	3
		dvasinius poreikius ir skatinančios vaikų ugdymą(si).	2	3	4	3
		Kiekviename veiklos kampelyje yra pakankamai vietos ir priemonių veikti keliems vaikams kartu	4	4	4	4
		Ugdymo priemonės parenkamos ir kaupiamos, atsižvelgiant į berniukų ir mergaičių skaičių	3	3	4	3
Grupėje yra vieta vaikų susibūrimams, ryto ratui ir pan.	4	4	4	4		
	Grupės erdvės pagarbumas	„Ramūs“ ir „triukšmingi“ veiklos kampeliai atskirti vieni nuo kitų ir yra toliau vieni nuo kitų	3	4	4	4
		Grupės aplinka demonstruoja vaikui, kad jis čia yra laukiamas (ant durų užrašyti vaikų vardai, iškabinti piešiniai, vaikų nuotraukos ir pan.)	3	4	4	4

25 priedas

Tyrimas: Tėvų požiūris į bendravimą ir bendradarbiavimą su įstaigos personalu

Eil. Nr.	Rodikliai	Vertinimai		
		nuolat	dažnai	retai
1.	Ar padedate grupėje kurti sąlygas vaiko ugdymui?	10	16	26

2	Ar tariatės, analizuojate su pedagogais vaiko psichologines, pedagogines problemas, vaiko galimybes?	8	32	12
3	Ar teikiate pasiūlymus, kaip reikėtų tobulinti vaikų ugdymą?	8	12	32
4	Ar lankotės kasdieninėje vaikų ugdymo veikloje?	6	16	30
5	Ar dalyvaujate grupės tėvų susirinkimuose?	28	16	8
6	Ar padedate organizuoti šventes, išvykas, pramogas?	10	22	20
7	Ar bendraujate su kitu įstaigos personalu?:	nuolat	dažnai	retai
	• bendrosios praktikos slaugytoja	6	14	32
	• vyr.auklėtoja	6	11	36
	• vedėja	8	16	28
	• logopede	6	14	32
	• muzikos vadove	4	12	36
8	Ar auklėtoja noriai ir intensyviai bendrauja su tėvais?	36	16	
9	Ar ugdymo įstaiga telkia tėvus sprendžiant darželiui vaiko aktualias problemas?	24	16	12
10	Ar pakankama informacija apie:	nuolat	dažnai	retai
	• vaiko gyvenimą grupėje	26	18	8
	• darželio veiklą	20	16	16
	• darželio ryšius su kitomis institucijomis	10	12	30
11	Ar sistemingai ir laiku pateikiama informacija?	34	14	4
12	Ar dalyvaujate bendrose darželio tėvų susirinkimuose, susitikimuose?	18	16	18
13	Ar pasiteisina Jūsų lūkesčiai, norai, vedant vaiką į lopšėlį - darželį.	32	16	4
14	Ar pasitikite grupėje dirbančiomis:	nuolat	dažnai	retai
	• auklėtojomis	36	16	
	• auklėtojos padėjėja	38	14	

Tyrimas: bendravimo ir bendradarbiavimo su tėvai formos.
Bendravimo ir bendradarbiavimo su tėvais formos (pedagogų vertinimas)

Bendravimo ir bendradarbiavimo su tėvais formos	Puikiai	Labai gerai	Gerai	Blogai
Tėvų susirinkimai	1	2	7	-
Informaciniai stendai, skelbimų lentos	1	4	5	-
Rašteliai tėvams	1	2	6	1
Konsultacijos (individualios)	2	3	5	-
Bendros tėvų ir vaikų veiklos („namų užduotys“)	-	1	9	-
Vaikų veiklų stebėjimas	-	4	4	2
Tėvų dalyvavimas vaikų veikloje (grupėje, lauke)	1	1	5	3
Atvirų durų dienos	1	1	5	3
Spausdintinė medžiaga (informaciniai segtuvai, lankstinukai, atmintinės, skrajutės ir pan.)	2	4	4	-
Diskusijos	3	3	4	-
Lankymasis šeimose	1	-	3	6
Tyrimai, apklausos	-	1	4	5
Bendri renginiai	2	1	4	3
Susitikimai su įvairiais specialistais	1	2	2	5
Informacija internete	1	-	-	9
Ugdomosios veiklos grupėje filmavimas, stebėjimas	1	2	3	4
Individualūs pokalbiai	4	4	2	-
Tėvų aktyvus dalyvavimas savivaldoje	2	1	6	1
Bendros talkos	1	3	2	4

**Tyrimas: Paslaugų poreikis Šiaulių miesto ikimokyklinėse įstaigose
ir lopšelyje – darželyje „Coliukė”**

KLAUSIMYNAS

Miesto ikimokyklinėse įstaigose, atsižvelgiant į tėvų poreikius, orientuojamasi į socialinių (prižiūros, globos, maitinimo, poilsio organizavimo) ir edukacinių (ugdymo) paslaugų teikimą.

Siekiant išplėtoti ir pagerinti minėtų paslaugų teikimą lopšeliuose-daželiuose (toliau- l/d), norime sužinoti Jūsų nuomonę pateiktais klausimais. Apibraukite Jums tinkamų variantų numerius.

- Ar l/d reikalingos sutrumpinto darbo laiko grupės?
 1. Taip
 2. Ne

- Koks būtų priimtinausias darbo laikas sutrumpinto darbo laiko grupėje?
 1. 6.30 – 13.00
 2. 6.30 – 12.00
 3. 7.00 – 13.00
 4. 7.00 – 12.00
 5. 7.30 – 12.30

- Koks būtų priimtinausias darbo laikas prailginto darbo laiko grupėje?
 1. 6.30 – 18.00
 2. 7.00 – 19.00
 3. 6.30 – 20.00
 4. 7.00 – 21.00
 5. 6.30 – 21.00

- Jūsų nuomonė dėl l/d darbo savaitgaliais.
 1. Mieste dirbtų keletas l/d šeštadieniais.
 2. Mieste dirbtų keletas l/d šeštadieniais ir sekmadieniais.
 3. Dirbtų kiekviename l/d po vieną grupę šeštadieniais.
 4. Dirbtų kiekviename l/d po vieną grupę šeštadieniais ir sekmadieniais.
 5. Nereikalingas l/d darbas savaitgaliais.

- Jūsų nuomonė dėl savaitinių grupių.
 1. Mieste pakanka vienos savaitinės viename l/d.
 2. Savaitinė grupė turėtų veikti kiekviename l/d.
 3. Mieste turėtų būti įsteigtas atskiras savaitinis l/d.

Šiaulių lopšelio – darželio „Coliukė” vizijos formulavimas tėvų požiūriu

<p>Mūsų lopšelis – darželis (bus)</p>	<p>Jaukus ir pažangus. Puiki vieta vaikų ugdymui ir lavinimui. Geriau aprūpintas mokymosi priemonėmis. Jaukus ir tvarkingas. Pavyzdinga įstaiga kitiems lopšeliams – darželiams. Pavyzdinis. Tenkinantis vaikų poreikius, ugdantis, saugus, tvarkingas ir švarus. Pats šauniasias. Šilti ir jaukūs namai į kuriuos norėtusi sugrįžti. Geriausias iš esamų Šiaulių mieste. Gražus, skoningai sutvarkytas. Moderniausia ikimokyklinė įstaiga.</p>
<p>Mūsų ugdytiniai (bus)</p>	<p>Mandagesni, pasitikintys savimi Geri. Savarankiški, aktyvūs bei išradingi savo aplinkos kūrėjai. Pasirengę tapti gerais mokiniais. Dori, tvarkingi. Mandagūs, guvūs, judrūs, turės visus savo amžiui reikalingus įgūdžius. Aukštos mokyklinės parengties. Aktyvūs, mokantys ne tik bendrauti, bet ir bendradarbiauti, kūrybingi, atsakingi. Saugūs ir sveiki. Bus išugdytos meninės kompetencijos. Viskuo patenkinti. Prižiūrimi puikių pedagogų.</p>
<p>Lopšelyje – darželyje pedagogai (bus)</p>	<p>Tikri savo srities žinovai. Kvalifikuoti, geranoriški, atsakingi. Labiau suinteresuoti perduoti kuo daugiau žinių vaikams. Kompetetingesni, problemas ir neaiškumus aptars tik su tėvais, kantrūs ir mylintys vaikus. Draugiški ir profesionalūs. Atidūs vaikui, gerbs vaikų poreikius, bendradarbiaus su tėvais individualizuodami ugdymą. Supras kiekvieno vaiko išskirtinumą. Aukštos kvalifikacijos.</p>
<p>Lopšelyje – darželyje kiti darbuotojai (bus)</p>	<p>Geriau tarnaus vaikų poreikiams. Darugiški vaikams. Savo darbą išmanantys specialistai. Kompetetingi ir paslaugūs, žinos ir darys viską, kad vaikas gerai jaustųsi įstaigoje. Profesionalūs. Sąžiningai atliks jiems priskirtas funkcijas, tarnaus ugdytinių poreikiams. Kvalifikuoti. Dėmesingi ne tik vaikams, bet ir teikiantys pagalbą auklėtojoms. Darbštūs. Geranoriški, atsakingi.</p>

<p>Lopšelyje – darželyje valdymas (bus)</p>	<p>Kvalifikuotas. Sąžiningas. Geras. Demokratiškas. Aukšto lygio.</p> <p>Racionalus, sąžiningas, strategiškai apgalvotas, novatoriškas. Nukreiptas į ilgalaikių ir trumpalaikių tikslų įgyvendinimą. Žymiai geresnis.</p>
<p>Ugdytinių tėvai (bus)</p>	<p>Daugiau dalyvaus ugdymo procese, padės įsigyti priemonių. Pavyzdys vaikui. Geranoriški pagalbininkai ir rėmėjai. Tolerantiški, kultūringi, žinos darželio viziją, misiją, supras, kad vaikai mokosi būti kolektyve. Visapusiškai padedantys. Bendradarbiaus su pedagogais siekdami geriausių ugdymo rezultatų ir ugdymo sąlygų. Tolerantiški. Aktyvūs, atsakingesni už vaikų sveikatą. Tvarkingi ir negeriantys. Ne tokie „opūs“. Aktyvesni. Supratingi. Pasiruošę spręsti darželio problemas kartu su darželio bendruomene.</p>
<p>Lopšelio- darželio fizinės erdvės (patalpos) (bus)</p>	<p>Puikiai pritaikytos vaikų poreikių tenkinimui. Suremontuotos. Tvarkingos ir jaukios. Skoningai papuoštos ir saugios. Šviesios, atnaujintos. Įvairesnės, įdomesnės, skatinančios vaikus kūrybai ir saviraiškai. Erdvios. Švarios ir estetiškos. Dar gražiau sutvarkytos. Tokio, kuriose vaikai norės būti ir praleisti didesnę dalį savo dienos. Renovuotas. Įdomios.</p>
<p>Lopšelio – darželio kiemo teritorija (bus)</p>	<p>Pakeisti nauji žaidimų įrengimai. Gražiausia Šiauliuose. Tobula, renovuota, saugi vaikų atžvilgiu. Estetiška ir skirta pagrindinei paskirčiai: vaikų judėjimui lauke. Daugiau sūpuoklių vaikams. Tvarkinga, estetiška, joje bus priemonių saugių vaikų judriems žaidimams. Daugiau įrenginių žaidimams ir sportui. Higieniška. Daugiau žaidimo vietų. Sutvarkyti takeliai. Pritaikyta vaikų poreikių patenkinimui.</p>
<p>Kiti svarbūs aspektai</p>	<p>Pildyti ugdymo turinį, naudojant įvairius pedagogikos principus: Vldorfo, Montessori. Svarbu, kad vaikams darželis taptų antraisiais namais. Kad ir prabėgus daugeliui metų minėtų geru žodžiu savo darželį ir ten dirbusius žmones.</p>

Šiaulių lopšelio – darželio „Coliukė“ 2006m. metinės veiklos programos įvertinimas**2006m. metinės veiklos programos tikslų įgyvendinimas**

2006 metų veiklos programoje pilnai įgyvendinti 1 tikslo uždaviniai. Ypatingas dėmesys buvo skirtas projektiniam planavimui. Pedagogų tarybos posėdyje nagrinėti ugdymo proceso planavimo būdai ir formos. Pedagogai turėjo galimybės patys projektuoti ugdomąją veiklą, rengė projektus, atviras veiklas. Planuota konferencija išsiplėtė iki respublikos lygio. Iš dalies plėtota kitų darbuotojų kompetencija planavimo srityje.

2 tikslo pilnai įgyvendintas 1 uždavinys, tačiau 2 uždavinys nepilnai įgyvendintas, nes nėra galutinai parengtas ilgalaikis lopšelio-darželio įvaizdžio gerinimo projektas „Lopšelis-darželis – patrauklus bendruomenei ir atviras visuomenei“. 3 uždavinys perkeliamas į 2007 metų veiklos programą, kadangi tik nuo 2006-2007 mokslo metų įstaigoje pradėjo dirbti socialinis pedagogas, kaip vienas iš informacinio, konsultacinio centro „Ikimokyklinukas“ įkūrėjų.

3 tikslo visi uždaviniai įgyvendinti pilnai. Bendruomenės sutelktumo dėka pritraukta nemažai lėšų įstaigos metodinės ir materialinės bazės tobulinimui. Įsigyti motorinį ankstyvojo amžiaus vaikų aktyvumą skatinantys įrengimai. Uždengtos 3 smėlio dėžės. Iš dalies pakeistos suskilusios šaligatvių trinkelės, renovuotas „kliūčių ruožas“, įsigyta priemonių stebėjimų, tyrinėjimų centrui kieme. Kompiuterizuotos dvi darbo vietos, įsigyta programinė ir kopijavimo įranga. Atnaujinta virtuvės įranga ir inventoriūs.

Išsamesnė įstaigos veiklos analizė išdėstyta struktūrinių padalinių metinėse ataskaitose.

Pedagogų tarybos ir lopšelio-darželio tarybos posėdžiuose įstaigos veikla įvertinta gerai.

2007 metų tikslai, uždaviniai ir priemonės

1 Tikslas. Įstaigos veiklos tobulinimas.

Uždavinys	Priemonė	Atsakingas, vykdytojai	Vykdymo data	Partneris(-iai)
1.1. Keisti organizacijos kultūrą.	1.1.1. Pareiginių aprašų, vidaus tvarkos taisyklių, darbuotojų saugos ir sveikatos instrukcijų atnaujinimas.	Direktorė, ūkio dalies vedėja	Iki 2007-06	Valstybinė darbo inspekcija
	1.1.2. Bendruomenės narių (darbuotojų, tėvų) informavimo ir švietimo programos parengimas.	Direktorė, direktorės pavaduotoja ugdymui, ūkio dalies vedėja, bendrosios praktikos slaugytoja	2007-02	Šiaulių universitetas, Šiaulių visuomenės sveikatos centras
	1.1.3. Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo tvarkos aprašo parengimas.	Direktorės pavaduotoja ugdymui	2007-01	
	1.1.4. Darbuotojų motyvavimo sistemos sukūrimas.	Direktorė	2007-04	Šiaulių universitetas
	1.1.5. Aktyvus darbuotojų susirinkimas „Komandinis darbas“.	Direktorė, direktorės pavaduotoja ugdymui	2007-03	Šiaulių universitetas, L-d „Ežerėlis“
	1.1.6. Projektų kūrimas: <ul style="list-style-type: none"> • Ilgalaikis lopšelio-darželio įvaizdžio gerinimo projektas „Lopšelis-darželis – patrauklus bendruomenei ir atviras visuomenei“; • Informacinio, konsultacinio centro „Ikimokyklinukas“ projektas. 	Direktorė, logopedė Socialinė pedagogė	2007-05 2007-02	Šiaulių universitetas, Šiaulių Ragainės mokykla, Pedagoginė, psichologinė tarnyba, Šiaulių miesto Švietimo skyrius, UAB „Oranžinė reklama“, tėvai
	1.1.7. Programos parengimas „Vaikų kultūros metai“.	Direktorės pavaduotoja ugdymui	2007-01	Šiaulių miesto Švietimo skyrius, Šiaulių miesto Kultūros skyrius, tėvai

1.2. Sudaryti sąlygas ugdymo turinio kaitai.	1.2.1. Ikimokyklinio ugdymo programos parengimas.	Direktorės pavaduotoja ugdymui, pedagogai	Iki 2007-06	L-d „Trys nykštukai“, Kuršėnų l-d „Nykštukas“, tėvai
	1.2.2. Vaiko raidos ir pasiekimų vertinimo sistemos sukūrimas.	Direktorės pavaduotoja ugdymui, pedagogai	Iki 2007-11	Tėvai
	1.2.3. Dalyvavimas respublikiniame lygių galimybių projekte.	Direktorės pavaduotoja ugdymui, pedagogai	2007	Šiaulių miesto Švietimo skyrius, tėvai
1.3. Turtinti saugią, sveiką ir humanišką aplinką bendruomenės nariams.	1.3.1. Higieninių sąlygų ir ugdymo aplinkos gerinimo programos parengimas.	Direktorė	2007-03	Šiaulių miesto Švietimo skyrius, Infrastruktūros skyrius, Gruzdžių girininkija, UAB „Oranžinė reklama“, tėvai
	1.3.2. Tyrimo „Darbuotojų psichologinis saugumas įstaigoje“ atlikimas.	Direktorė	2007-10	
	1.3.3. Vaikų sveikatos saugojimo ir stiprinimo programos „Sveikata nuo mažens“ įgyvendinimas.	Bendrosios praktikos slaugytoja	2007	Šiaulių visuomenės sveikatos centras
	1.3.4. Dalyvavimas aplinkosaugos švietimo ir ugdymo projektų rengime.	Pedagogai	2007-02	Šiaulių miesto savivaldybės administracijos Aplinkos skyrius
	1.3.5. Alkoholio, tabako ir kitų psichiką veikiančių medžiagų vartojimo prevencijos programos įgyvendinimas.	Socialinė pedagogė	2007	Šiaulių visuomenės sveikatos centras

Bendra informacija apie lopšelių-darželį „Coliukė“

Lopšelis-darželis „Coliukė“ yra Šiaulių miesto savivaldybės biudžetinė įstaiga, kuri įkurta Gubernijos mikrorajone 1978 m. lapkričio 20 dieną. Jam buvo suteiktas 9 numeris. Pagal tipinį projektą veikė 2 lopšelio ir 4 darželio grupės. Iš viso – 6. Šiuo metu talpina 110 vaikų, dirba 36 darbuotojai

Ikimokyklinio ugdymo pertvarkos metais (1991 m.) akademiškai orientuotas mažųjų ugdymas peraugo į kūrybinį – kompleksinį (visuotinį, integralų) ugdymą.

Nuo 1993 m. įsteigtas logopedo etatas.

2000 m., patvirtinus Priešmokyklinio ugdymo koncepciją, darželyje buvo įsteigta priešmokyklinio ugdymo grupė. Pasirinktas priešmokyklinio ugdymo grupės modelis: institucinio ikimokyklinio ugdymo tąsa. Nuo 2004 m. priešmokyklinio ugdymo grupėse dirba priešmokyklinio ugdymo kvalifikacijos tobulinimo kursą išklausišios pedagogės ir vienas priešmokyklinio ugdymo konsultantas.

Šiaulių ikimokyklinio ugdymo įstaiga „Coliukė“, sutrumpintas pavadinimas – lopšelis-darželis „Coliukė“.

Lošelis-darželis yra viešasis juridinis asmuo, Šiaulių miesto savivaldybės biudžetinė įstaiga, kuri priklauso neformaliojo švietimo mokyklų grupei. Mokyklos tipas – bendrosios paskirties ikimokyklinė įstaiga.

Lopšelio-darželio adresas: Spindulio g. 7, LT-76022 Šiauliai. Telefonas (8~41) 54 52 76.

Elektroninio pašto adresas: darzelis.coliuke@splius.lt.

Lopšelio-darželio kalba – lietuvių.

Steigėjas – Šiaulių miesto savivaldybės taryba.

Ugdymo forma – dieninė.

Pagrindinė veiklos sritis – švietimas (kodas 80), pagrindinė veiklos rūšis – ikimokyklinis ugdymas (kodas 80. 10. 10).

Lopšelis-darželis vykdo neformaliojo švietimo programas: ankstyvojo, ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo.

Lopšelis-darželis turi logotipą, vėliavą, himną, bendruomenė buriama į ryto ratą. Įstaiga leidžia savo metų kalendorių.

