

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

**VADYBINIŲ NOVACIJŲ RAIŠKA
ŠIAULIŲ MIESTO IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ VEIKLOJE**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir viešasis administravimas (03S)**

Magistro darbo autorius Daiva Budraitienė

Darbo vadovė: doc. dr. Diana Šaparnienė

Recenzentas

.....

SANTRAUKA

Daiva Budraitienė

Vadybinių novacijų raiška Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų veikloje

Magistro darbas

Švietimo vadybos novacijų raiškos tyrimas buvo organizuojamas, siekiant apibendrinti pagrindines švietimo vadybos novacijų raiškos ikimokyklinio ugdymo įstaigose tendencijas. Jau iš teoriniais teiginiais pagrįstos operacionalizacijos sudarymo paaiškėjo, kad novacijos teoriniai ir praktiniai aspektai yra nevienalyčiai, priklausomi nuo konteksto. Tyrimo rezultatai atskleidė skirtingas vadovų ir pedagogų nuostatas vadybinių novacijų kaitos atžvilgiu. Apibendrinus abiejų respondentų grupių vertinimus, paaiškėjo, jog aktualiausios švietimo vadybos novacijos ikimokyklinio ugdymo įstaigoms yra vadovų gebėjimas organizuoti tėvų finansavimo pritraukimą, įstaigos darbuotojų telkimas bendram darbui, diskusijos apie augančius aplinkos reikalavimus. Dar nepakankamai pasiekta, derinant materialinius ir nematerialinius skatulius, diegiant informacines technologijas bei paslaugas, optimaliai paskirstant išteklius. Šiuos reiškinius siūloma tirti išsamiau, panaudojant kokybinio tyrimo metodikos galimybes.

SUMMARY

Daiva Budraitienė

Expression of managing novations in preschool training institutions' movement in Siauliai

Postgraduate paper

The research of the expression of education innovations was organized to generalize the main trend of expression of education management innovations in preschool institutions. From the operationalization, reasoned by theoretical prepositions emerged that aspects of theoretical and practical innovation are heterogeneous and can be systemised only in a certain context. The results reveal different headmasters' and pedagogues' provisions towards expression of management changes. Generalizing the rate of these two respondents' groups comes that the topical issues on expression of education management innovations in preschool institutions are headmaster's competence to organize parents' sponsorship, his ambition to mass employees to teamwork, to dispute about rising environmental requirements, establishing broad-brush trends of developing institutions proceeding. There are inadequate expanded employees' motivation coordinating material and

immaterial motives, abilities, information technologies and service implementation, optimal recourse distribution competence. It is suggested to dissertate following expressions, using qualitative research.

TURINYS

| | |
|---|----|
| ĮVADAS..... | 5 |
| 1. NOVACIJŲ IR JŲ RAIŠKOS ŠVIETIMO VADYBOJE TEORINIAI PAGRINDAI..... | 9 |
| 1.1. Novacijų sąprata ir esmė | 9 |
| 1.1.1. Novacijas nusakančių terminų įvairovė. | 9 |
| 1.1.2. Novacijų charakterizavimo kriterijai. | 11 |
| 1.1.3. Novacijų klasifikavimo kryptys. | 13 |
| 1.2. Novacijų traktuotė švietimo vadybos teorijų aspektu | 14 |
| 1.3. Novacijų raiškos ypatumai švietimo kaitos procese | 17 |
| 1.3.1. Švietimo kaita - naujų vertybinių orientacijų kūrimas. | 17 |
| 1.3.2. Švietimo vadyba besikeičiančioje švietimo sistemoje: naujovės ir problemos. ... | 17 |
| 1.3.3. Novacijų įvairiapusisškumas švietimo vadyboje. | 19 |
| 1.3.3.1. Novacijos švietimo bendruomenės kultūroje. | 19 |
| 1.3.3.1.1. Švietimo organizacijos narių santykių ypatumai ir jų vystymo tendencijos. | 19 |
| 1.3.3.1.2. Įvaizdžio formavimas kaip naujas reikalavimas švietimą organizuojančioms įstaigoms. | 23 |
| 1.3.3.2. Novacijos pagrindinių vadybinių funkcijų realizavime. | 25 |
| 1.3.3.2.1. Novacijos švietimo proceso ir vadovavimo planavime. | 26 |
| 1.3.3.2.2. Naujas požiūris į organizacinę vadovo veiklą. | 27 |
| 1.3.3.2.3. Švietimo kokybės kontrolės ypatumai. | 30 |
| 1.3.3.2.4. Vadovo vaidmens ir funkcijų pokyčiai. | 32 |
| 1.3.3.2.5. Išteklių valdymas kaip aktuali vadovo naujų kompetencijų raiškos erdvė. | 34 |
| 1.3.3.2.6. Informacijos valdymas. | 35 |
| 1.3.3.2.7. Žmogiškųjų išteklių valdymas..... | 37 |
| 1.3.3.2.8. Materialinių švietimo organizacijos išteklių valdymas | 38 |
| 1.3.3.3. Novacijos kaip švietimo reformos gairių pasekmė | 39 |
| 1.4. Švietimo vadybos novacijos: teorinis modelis | 40 |
| 2. NOVACIJŲ RAIŠKOS IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE TEORINIAI PAGRINDAI..... | 42 |
| 2.1. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų vieta besikeičiančioje sistemoje..... | 42 |
| 2.2. Švietimo vadyba ikimokyklinio ugdymo įstaigų veikloje: naujovės ir problemos..... | 43 |
| 2.3. Novacijų raiškos ikimokyklinių ugdymo įstaigų veikloje ypatumai..... | 44 |
| 3. VADYBINIŲ NOVACIJŲ RAIŠKOS ŠIAULIŲ MIESTO IKIMOKYKLINIŲ ĮSTAIGŲ VEIKLOJE TYRIMO METODOLOGIJA..... | 46 |
| 3.1. Tyrimo metodologinis pagrindas..... | 46 |
| 3.2. Tyrimo metodai ir atranka. | 46 |
| 3.3. Tyrimo imtis ir tiriamųjų charakteristika..... | 49 |
| 4. VADYBINIŲ NOVACIJŲ RAIŠKOS ŠIAULIŲ MIESTO IKIMOKYKLINIŲ UGDYMO ĮSTAIGŲ VEIKLOJE TYRIMO REZULTŲ ANALIZĖ. | 52 |
| 4.1. Labiausiai pastebimos ikimokyklinių ugdymo įstaigų veikloje švietimo vadybos novacijos | 52 |
| 4.2. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų bei pedagogų nuostatų į vadybinę veiklą kaitos vertinimas | 53 |
| 4.3. Novacijos ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos planavime | 55 |
| 4.4. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų organizacinių ir kontrolės veiksmų novatoriškumo vertinimas | 58 |

| | |
|---|----|
| 4.5. Novacijų ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų atliekamuose vaidmenyse, funkcijose ir elgsenos stiliuje ypatumai | 60 |
| 4.6. Žmogiškųjų išteklių valdymo, siekiant ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos efektyvumo, ypatumai | 66 |
| 4.7. Materialinių išteklių paskirstymo tendencijos ir jų vertinimas. | 69 |
| 4.8. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų bendruomenių narių santykių pagrindiniai principai ir jų raiška | 72 |
| 4.9. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų pastangos organizuoti patrauklų organizacijos įvaizdžio kūrimą | 73 |
| 4.10. Besimokančios organizacijos požymių ryškumas tirtose ikimokyklinio ugdymo įstaigose | 76 |
| 4.11. Tyrimo metu pateiktų vertinti švietimo vadybos novacijų aktualumo vertinimas | 79 |
| 4.12. Koreliaciniai ryšiai tarp vadybines novacijas ikimokyklinio ugdymo įstaigose nusakančių požymių | 80 |
| IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS | 82 |
| LITERATŪRA | 87 |
| PRIEDAI | 91 |

Lentelių sąrašas

| Lentelės Nr. | Lentelės antraštė | Puslapis |
|---------------------|--|-----------------|
| 1 lentelė | Švietimo vadybos teoriniai modeliai (pagal R.Želvį, 1999) | 14 |
| 2 lentelė | K.Levino vadovavimo stiliai (pagal E.Bagdoną, L.Bagdonienę (2000)). | 32 |
| 3 lentelė | Motyvacijos koncepcijų raidos etapai ir pagrindinės charakteristikos (pagal E.Bagdoną, L.Bagdonienę (2000)). | 37 |
| 4 lentelė | Švietimo vadybos novacijų operacionalizacija: teorinis modelis. | 41 |
| 5 lentelė | Tyrimo instrumento-anketos- sudarymo ypatumai. | 47 |
| 6 lentelė | Tyrimo naudoti statistiniai rodikliai | 48 |

Paveikslų sąrašas

| Paveikslų Nr. | Paveikslų pavadinimas | Puslapis |
|----------------------|--|-----------------|
| 1 pav. | Novacijų klasifikavimas (pagal B.Janiūnaitę (2004)). | 13 |
| 2 pav. | Sprendimų priėmimo etapai (pagal E.Bagdoną, L.Bagdonienę (2000)). | 29 |
| 3 pav. | Kontrolės lygiai organizacijoje (pagal E.Bagdoną, L.Bagdonienę (2000)). | 31 |
| 4 pav. | Tyrimo dalyvavusių vadovų ir pedagogų pasiskirstymas pagal amžių (n=38; n=118). | 50 |
| 5 pav. | Tyrimo dalyvavusių pedagogų ir vadovų darbo stažas (n=156) | 51 |
| 6 pav. | Švietimo vadybos novacijų raiškos Šiaulių miesto ikimokyklinėse ugdymo įstaigose vertinimų pasiskirstymas (n=38; n=118) | 52 |
| 7 pav. | Tyrimo dalyvavusių ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų ir pedagogų, įsitikinusių nuostatos kaitos realumu, dalis (n=38; n=118) | 54 |
| 8 pav. | Strateginio plano rengimo orientyrų vertinimas(n=156) | 55 |
| 9 pav. | Ikimokyklinio ugdymo įstaigose labiausiai aktualizuojami veiklos programos prioritetai(n=156) | 57 |
| 10 pav. | Vadovo sugebėjimo organizuoti ir kontroliuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklą vertinimas (n=156) | 59 |
| 11 pav. | Vadovo veiklos kypčių svarba respondentams(n=156) | 60 |
| 12 pav. | Respondentų pateiktas vadovo elgsenos bruožų vertinimas(n=156) | 61 |
| 13 pav. | Respondentų nuomonė apie jų ugdymo įstaigos vadovo bei pavaldinių santykių kokybę(n=156) | 63 |
| 14 pav. | Vadovo elgsenoje vyraujančių savybių vertinimas(n=156) | 64 |
| 15 pav. | Vadovui priskirtinų vaidmenų vertinimas (n=156) | 64 |
| 16 pav. | Vadovo laiko planavimo prioritetai (n=156) | 65 |
| 17 pav. | Motyvuojančių veiksnių naudojimas (n=156) | 66 |
| 18 pav. | Vadovo naudojamos motyvacinės priemonės (n=156) | 67 |
| 19 pav. | Informacijos sklaidos ikimokyklinio ugdymo įstaigose ypatumai (n=156) | 68 |
| 20 pav. | Įstaigos turimų išteklių valdymo vertinimas (n=156) | 70 |
| 21 pav. | Naujų technologijų diegimo orientyrai (n=156) | 71 |
| 22 pav. | Ikimokyklinio ugdymo įstaigos narių tarpusavio santykių principai (n=156) | 72 |
| 23 pav. | Vadovo kaip ugdymo įstaigos novatoriško įvaizdžio kūrėjo pastangų vertinimas (n=156) | 74 |
| 24 pav. | Vadovo inicijuojami besimokančios organizacijos raiškos požymiai (n=156) | 76 |
| 25 pav. | Kvalifikacijos tobulinimo sistema kaip esminių įstaigos veiklos prioritetų atspindys(n=156) | 77 |
| 26 pav. | Darbuotojų santykių novacijų inicijavimo vertinimas (n=156) | 78 |
| 27 pav. | Ryškesniausias ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų ir pedagogų vertinimo atžvilgiu švietimo vadybos novacijos (n=156) | 79 |

IVADAS

Tyrimo problematika. Laikotarpis po Lietuvos Respublikos nepriklausomybės atgavimo yra apibūdinamas kaip sudėtingų permainų metas. Įvairūs procesai (perėjimas iš vienos ekonominės sistemos į kitą, sparti globalizacija) verčia ieškoti naujų vadybinės veiklos būdų įvairių tipų organizacijose. Dinamiškos aplinkos reikalavimai įgalino nuolat persvarstyti ne tik naujus konceptuales veiklos principus, bet ir diskutuoti apie optimalius resursus, metodus. Todėl net ir atskiri individai ar organizacijos turi ieškoti tokių alternatyvių veiklos formų savo praktikai, kad būtų kaip galima sukurti efektyvesnę reagavimo į nuolatinius pokyčius sistemą (Simonaitienė, 2001).

Akivaizdu, jog nuolat besikeičiančios valstybės pamatas - švietimo sistema. Tai "(...) valstybės gyvavimo turinio sritis, daranti svarbų poveikį kitoms sritims, turinti įtakos dvasinei, kultūrinei to gyvenimo sanklodai, todėl daug lemianti (...) ateitį." (Bruzgelevičienė, 2001, p.7). Nenuostabu, kad ir pačiai švietimo politikai keliami kur kas aukštesni reikalavimai. Dabar akcentuojami nuolatinio tobulėjimo, kaitos, novacijų diegimo prioritetai. Jie sietini pirmiausia su tikslingo, koordinuoto ir strateguoto vadovavimo, švietimo proceso dalyvių sutelktumo, tinkamos veiklos organizacijos ir net patrauklios švietimo aplinkos diegimu (Hopkins ir kt., 1998).

Švietimo kaitos terpėje atsirado prielaidos susiformuoti naujai ir itin šiam laikmečiui aktualiai mokslinei disciplinai – švietimo vadybai, kuri tapo atsaku į poreikį apibendrinti vadybinių gebėjimų ugdymo ir praktikos patirtį. Lietuvoje vadybos samprata formavosi gana sudėtingomis sąlygomis: iki nepriklausomybės atkūrimo švietimo vadyba buvo suprantama tik kaip mokyklų valdymas ar vadovavimas mokyklai. Kardinaliai padėtis pasikeitė prasidėjus pirmiesiems švietimo reformos etapams. R.Želvys (1999) pastebi, kad nė viena iš švietimo sistemos grandžių negali būti atsieta nuo pokyčių bangos: „Nė vienas svarbesnis pokytis viršutiniojoje švietimo grandyje neaplenkia ir apatiniosios grandies (...) (Želvys, 1999, p.61). Kaip tik todėl aktualu moksliskai ir praktiskai pagrįsti įvairių švietimo sistemos dalių gebėjimą vystyti savo veiklą ir tenkinti visuomenės poreikį rengti jauną žmogų gyvenimui nuolatinės kaitos sąlygomis. Vadyba yra pagrindas visai veiklai organizuoti, todėl jos efektyvumas yra tiesioginė nuoroda į visos švietimo bendruomenės nuostatas ir vystymosi perspektyvas. Ikimokyklinis ugdymas yra tarpinis socializacijos institutas, kuris neišvengiamai tampa aktualia kaitos vyksmo dalimi. Kaip tik todėl novacijų efektyvo tyrimai turėtų būti pradėti šioje švietimo sistemos dalyje. Akivaizdu, kad novacijų diegimas ikimokyklinio ugdymo įstaigose apima daugelį deklaratyvių ir realiai taikomų novatyvių veiklos principų ir metodų, kurie atspindi visos švietimo kaitos priklausomybę nuo istoriškai susiformavusių tradicijų ir naujų demokratiškumo idėjų visuomenės gyvenime, atskirų individų mentaliteto pokyčių. Šios nuostatos ir sudaro šio tyrimo **problemiškumo** pagrindą.

Aktualumas. Tai, kad švietimo vadybos novacijos yra aktualus mokslinių tyrinėjimų ir net praktinės veiklos objektas, galima teigti apžvelgus naujovių diegimo teorinius pagrindus. Prasidejusi švietimo reformos procesams, atsirado itin daug teorinių postulatų, esamos situacijos vertinimų, remiantis empirinių tyrimų duomenimis (Želvys, 1999; Jucevičienė, 1996; Večkienė, 1996 ir kt.). Pastaruoju metu, daugelio švietimo teoretikų nuomone, išskyla būtinybė atskleisti pačios vadybinės novacijos sampratos ir raiškos ypatumus. Svarbu atskleisti pokyčių apskritai ir novacijų sampratos ryšį bei esminius skirtumus (Tijūnaitienė, Laugalytė, 2002; Jurkuvienė, 2001).

Pokyčių valdymas taip pat tapo atskira problema ir aktualiu tyrinėjimų objektu A.Daubarienės (1995), S.Grigaliūnienės (1999), R.Želvio (1996; 1997; 1998), M.Barkauskaitės (1997), G.Šaparnio (2001) ir kitų mokslininkų darbuose. Naujovių – vadybinių, technologinių, pedagoginių- diegimas švietimo organizacijų veikloje nagrinėtas R.Cibulsko, Janiūnaitės (2001) darbuose. Pastaruoju metu daug dėmesio skiriama besimokančios organizacijos ir jos įvaizdžio formavimo strategijoms (Garalis, 2003; Simonaitienė, 2001 2002; Targamadžė, 1998 ir kt.). Švietimo reformos inicijuotos naujovės bei, žinoma, vadybinės novacijos, kaip reikšminga jų dalis, neišvengimai paveikė ir pačių švietimo organizacijos narių tarpusavio santykius, įgalino mokslininkus daugiau dėmesio skirti ir švietimo organizacijų kaip bendruomeninių struktūros analizei. Aktualūs ugdymo proceso dalyvių tarpusavio santykių problemų tyrinėjimai yra atlikti V.Targamadžės (1996), G.Šaparnio (2002), G.Šaparnio ir G.Merkio (2000) darbuose.

Svarbiu mokslinių studijų objektu, savotišku švietimo reformos apskritai vyksmo rodikliu, laikomi ir tie pokyčiai, kurie vyksta įvairiose švietimo sistemos struktūrose: bendrojo lavinimo mokyklose, profesinio ugdymo, aukštojo mokslo įstaigose. Tačiau stokojama darbų, kuriuose būtų aiškiai apibrėžiama ikimokyklinio ugdymo įstaigų situacija. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadybos optimizavimo strateginius orientyrus bandė nusakyti R.M.Andreikienė, I.Kriščiūnienė (2000). Įdomios ir aktualios esamai problemai tirti I.Jorutytės, A.Budreikaitės (2005) publikuotuose darbuose skelbiamos mintys apie tai, kad viena iš pagrindinių kaitos vyksmo problemų ikimokyklinio ugdymo įstaigose yra tėvų dalyvavimo plėtotė. Konceptualius ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos efektyvumo ir tėvų dalyvavimo tyrimus atliko ir A.Juodaitytė (2001). Mokslininkė daugiausia dėmesio skyrė konstruktyvaus tėvų švietimo dimensijų išskyrimui švietimo sistemos kaitos kontekste.

Nepaisant pakankamai aktyvaus mokslininkų domėjimosi įvairiais švietimo vadybos kaitos procesais, novacijų diegimu skirtingose švietimo organizacijose ir tų novacijų raiška, trūksta išsamios mokslinės informacijos apie ikimokyklinių įstaigų bendruomenių valdymą. Nors ir sutinkama su nuostata, kad ši švietimo sistemos dalis ypatinga savo veiklos išskirtinumu ir aktualumu, jos tobulinimui skiriamas vis dar nepakankamas dėmesys, o dauguma novacijų jas pasiekia kur kas vėliau nei bendrojo lavinimo mokyklas. Akivaizdu, kad bendram švietimo sistemos

tobulinimo įvertinimui reikalinga išsami ir ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos, o ypač vadybinių novacijų raiškos analizė.

Tyrimo objektas – vadybinių novacijų raiška Šiaulių miesto ikimokyklinių įstaigų veikloje.

Tyrimo dalykas - vadybinių novacijų įvairiapusiškumas ir jų diegimo sistemingumas Šiaulių miesto ikimokyklinių įstaigų veikloje.

Tyrimo tikslas – ištirti vadybinių novacijų raišką Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų veikloje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Kritiškai išnagrinėti mokslinę literatūrą šiais aspektais:
 - a) novacijos sampratos problematiškumo;
 - b) novacijų raiškos švietimo kaitos kontekste;
2. Atlikti tyrimo objekto operacionalizaciją ir parengti tyrimo dizainą. Pagrindinį dėmesį skirti tyrimo instrumento (anketos) sudarymui.
3. Atskleisti vadybinių novacijų raišką ikimokyklinių įstaigų veikloje.
4. Išryškinti aktualias vadybos novacijų diegimo problemas ikimokyklinėse įstaigose, išplaukiančias iš teorinių samprotavimų ir empirinio tyrimo duomenų apibendrinimo.

Hipotezė. Vadybos novacijos Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose yra suvokiamos kaip aktuali organizacijos vystymo terpė, tačiau jų diegimui trūksta sistemiškumo ir nuoseklumo.

Tyrimo empirinė bazė: išvados apie švietimo novacijų raiškos ypatumus ikimokyklinėse Šiaulių miesto švietimo įstaigose daromos apibendrinus 29 ikimokyklinio ugdymo įstaigų 38 vadovų (direktorių ir jų pavaduotojų) bei 118 šiose įstaigose dirbančių pedagogų nuomonę.

Tiriamieji. Vadybinių novacijų raišką atskleisti padėjo 156 Šiaulių miesto švietimo įstaigose dirbančių vadovų ir pedagogų nuomonė.

Tyrimo metodologija.

Tyrimo metodai:

- § Mokslinės literatūros šaltinių analizė ir apibendrinimas.
- § Anketavimas.
- § Statistinė duomenų analizė.

Tyrimo instrumentarijus. Nagrinėjamai problemai analizuoti sudaryta anketa, kurios pagalba surinkti kiekybiniai duomenys. Anketoje yra kreipimasis į respondentus, atsakymo žymėjimo pavyzdys ir 15 klausimų blokų. Pirmajame jų klausimai sudaryti taip, kad būtų gauti pagrindiniai

duomenys apie ikimokyklinio ugdymo įstaigą ir respondentus. Antrajame klausimų bloke respondentai atsakinėjo į klausimus apie labiausiai pastebimas švietimo vadybos novacijas. Kitoje šios anketos dalyje respondentai vertino pagrindinių vadybinių funkcijų - planavimo, organizavimo ir kontrolės, vadovavimo, žmogiškųjų ir materialiujų išteklių valdymo- novatoriškumą ir besimokančios organizacijos kūrimo pastangas.

Tyrimo strategija. Problemos analizė ir jos aspektų raiškos tyrimas buvo atliekamas visų magistro studijų metu, laikantis strateginio plano.

I kurso 1 semestras:

- Išanalizuota vadybines novacijas švietime apibūrinanti mokslinė literatūra.
- Nustatytos aktualios švietimo vadybos kaitos problemos ir orientyrai.

I kurso 2 semestras:

- Parengtas magistro darbo įvadas.
- Remiantis moksline literatūra sudaryta tyrimo objekto operacionalizacija.

II kurso 1 semestras:

- Sudarytas tyrimo instrumentas - anketa.
- Atliktas tyrimas Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose.
- Suformuota tyrimo duomenų matrica.

II kurso 2 semestras:

- Susisteminti ir apibendrinti tyrimo rezultatai.

Rezultatų naujumas. Gauti rezultatai padės išsamiau nusakyti ikimokyklinio ugdymo organizacijų padėtį švietimo novacijų diegimo požiūriu. Švietimo vadyba yra aktuali daugelio tyrinėjimų sritis, tačiau kol kas didžiausias mokslininkų dėmesys buvo skiriamas bendrojo lavinimo mokyklų ar apibendrintam švietimo kaitos požymių nusakymui. Tačiau švietimo sistema yra konstruojama nuoseklumo, perimamumo principu, todėl ir ikimokyklinės įstaigos novacijų diegimo problemos turi būtų aiškiai detalizuojamos ir sprendžiamos.

Rezultatų reikšmingumas. Ikimokyklinių įstaigų vadybos novacijų raiškos nustatymas gali pasitarnauti ne tik išsamesniems šios švietimo sistemos grandies aspektams tyrinėti, bet ir leisti numatyti prielaidas ikimokyklinių ugdymo institucijų vadybos, o kartu ir pačios organizacijos veiklos, tobulinimui.

1. NOVACIJŲ IR JŲ RAIŠKOS ŠVIETIMO VADYBOJE TEORINIAI PAGRINDAI

1.1. Novacijų samprata ir esmė

Anot R. Jurkuvienės (2001), Lietuvos visuomeninis gyvenimas pastaruoju metu yra apibūdinamas kaitos ir reformavimo sąvokomis. Visuomenė, kurioje svarbiausia vertybe tampa informacija, o keitimasis ja lemia atsinaujinimą, mokymąsi, turi suformuluoti pagrindus technologiniam, ekonominiam, socialiniam ir kultūriniam progresui (Tijūnaitienė, Laugalytė, 2002). Tokia socialinė situacija lemia tai, kad tiek teoriniu, tiek praktiniu lygmeniu turi būti apibrėžta novacijų sąvoka. Šis poreikis iškyla ne tik dėl to, kad įdėjus į novacijos sąvoką skirtingas prasmes iškyla rimta nesusikalbėjimo grėsmė, bet dar ir dėl to, kad rizikuojama pačia novacijų įgyvendinimo kokybe. R. Jurkuvienė (2001), pastebi, kad Lietuvoje sociologai viena ryškiausių pastaruoju metu susikūrusių probleminių situacijų vadina susikūrusį novacijų būtinybės ir veiklos konservatyvizmo įtampos lauką. Tokios pat nuomonės laikosi ir R. Želvys (2003). Autorius švietimo organizacijose išvelgia didelį polinkį į konservatyvizmą, nors besikeičianti ekonominė, politinė ir socialinė situacija jas įgalina ieškoti naujesnių, efektyvesnių veiklos būdų, siekti ne prisitaikyti prie nuolat kintančios individo situacijos, bet parengti jį gyvenimui nuolatinės kaitos sąlygomis.

Pačiu optimaliausiu pagrindu novacijų sąvokos apibrėžtumui sukurti yra atvirų sistemų teorija (Jurkuvienė, 2001). Jos kūrėjai teigia, kad uždaros sistemos, neturėdamos galimybės gauti energetinių išteklių iš aplinkos, suyra ir išnyksta. Ši nuostata ypač tinka apibūdinant organizacijose vykstančius procesus. Pagrindinės organizacijos charakteristikos yra grindžiamos individų, siekiančių vieno tikslo, sistemos stabilumu, hierarchija ir darbo pasidalijimu. Atvirumas bet kurią organizaciją įtraukia į staigiai besikeičiančios aplinkos kaitos procesus, o tuo pačiu lemia ir jos pačios pokyčius. „Aplinka nuolat veikia organizaciją taip, kad ji, priimdama jos iššūkius, visą laiką turi prisitaikyti prie jos ir tobulėti“ (Jurkuvienė, 2001, p.21). Egzistavimas per nuolatinę kaitą veikia žmonių santykius, nes bet kuriuo atveju tai nėra saugi būseną.

1.1.1. Novacijas nusakančių terminų įvairovė. Siekiant išryškinti novacijos sąvokos ypatumus, kyla jau pačios terminologijos problema. Labai artima ir savo prasme verčianti daug diskutuoti yra inovacijos sąvoka. Pastebėta, kad mokslininkai kartais šiuos terminus vartoja sinonimiškai. *Novacijos ir inovacijos sąvokų* semantinis atskyrimas ryškiausias vokiečių mokslininkų darbuose. Inovacijos terminas reikalingas ten, kur diskutuojama apie išradimų ar tam tikrų mokslinių tyrinėjimų rezultatų diegimą praktikoje, ypač technikos, sociologijos, ekonomikos srityse, o novacijomis siekiama apibūdinti kultūrinės srities pokyčius (Grosses Fremdwörterbuch, 2003). Šiame novacijos apibrėžime nėra akcentuojama išradimo būtinybė, o tai leidžia sąvokoje išvelgti jau egzistavusio reiškimo perkėlimą į kitą kultūrinę erdvę. Rusų mokslininkų diskusijose

apie inovacijos ir novacijos sąvokų skirtumus siekiama atskirti jas proceso ir turinio akcentais. A.M.Monceev (1999) teigia, kad novacija – tai idėja ar teorija, o inovacija – priemonė tai novacijai realizuoti. Tada inovacija be novacijos netenka turinio, o novacija be inovacijos lieka tik teorija.

Lietuvos mokslininkų inovacijos sąvoka dažniausiai naudojama ten, kur kalbama apie darbo ir valdymo formų diegimą atskirose įmonėse ar jų susivienijimuose, šakose. Teigiama, kad tai daugiau naujovių realizavimas ūkinėje veikloje (Jurkuvienė, 2001). R.Tijūnaitienė, D.Laugalytė (2002) mano, kad inovacinė veikla yra nukreipta sukauptiems laimėjimams (žinioms, technologijoms, įrengimams) realizuoti, kad būtų galima gauti papildomų paslaugų ar prekių su naujais kokybiniais rodikliais. Ir Tarptautinių žodžių žodynas (2005) inovaciją nusako kaip naują dalyką, o novaciją – kaip vienos prievolės pakeitimą kita. B.Vijeikienė, J.Vijeikis (2000) inovacijas vadina procesu, apimančiu lėšų investavimą, technikos, technologijos keitimą, kurio objektas yra technika ir technologija, sukurta mokslo ir technikos laimėjimų pagrindu. Kalbant apie socialines naujoves, dažnesnis novacijos terminas. Sociologijos žodyne pats žodis novacija yra kildinamas iš angliško žodžio „novation“, o jo prasmė apima naujoves, įprasminančias darbo ir valdymo organizavimo naujų formų įdiegimo ne tik atskirose organizacijose, bet ir tam tikrose visuomeninės veiklos institutuose (Leonavičius, 1993).

Kalbant apie idėjos naujoviškumą taip pat kyla daug diskusijų. R.Jurkuvienė (2001) pastebi, kad, siekiant apibūdinti socialines, nereikia ieškoti išradimo, visai kitos dimensijos. Jei novacijos ir išradimo samprata būtų suvienodinta, socialinė novacija nebebūtų įgyvendinta individų ar organizacijų lygmenyje. Technologinės novacijos šiam dėsningumui, žinoma, nepaklūsta. Socialine novacija yra apibrėžiamas organizacijos ir aplinkos sąveikos rezultatas. Pakanka keisti vieną kurį komponentą, diegti idėjas bent viename komponentu, kad tos naujovės įtaka būtų jaučiama ir kitose sferose. Taigi socialinėje srityje naujove gali būti:

- 1) *Senų idėjų sintezė;*
- 2) *Idėjų adaptacija;*
- 3) *Unikalios požiūrio ar metodo plėtojimas;*
- 4) *Iššūkiams nusistovėjusiai tvarkai.*

Vadinasi, novacija sieja tuos naujus reiškinius, kurie yra nauji pačiai organizacijai ar toje organizacijoje jau taikytos idėjos visai naujame kontekste. Šie teoriniai samprotavimai leidžia išskirti du novacijų aspektus:

- 1) *Kūrimą ir naujų idėjų generaciją;*
- 2) *Jų įgyvendinimą ir organizacijos pasikeitimus.*

S.Stoškus, D.Beržinskienė (2005) pastebi keletą pačios **pokyčių** sąvokos variacijų. Šių mokslininkų surinkta mokslinė medžiaga leidžia teigti, kad pokyčiais pirmiausia yra vadinami pakeitimai, kurie vykdomi siekiant pagerinti ar iš esmės pertvarkyti organizacijos gyvenimo

elementus, esant tam tikriems pakeitimams organizacijos išorės aplinkoje ir pačioje institucijos aplinkoje. Kita vertus, pokyčiais laikomi ir tokie pasikeitimai, kurie vyksta nepriklausomai nuo organizacijos veiklos pobūdžio, rezultatų ir kt. Tokie pokyčiai nėra valdomi, įtakojami ar pan. Anot, S.Stoškaus, D.Beržinskienės (2005), tokių pokyčių reikmė išskyla tuomet, kai sąmoningai siekiama išvengti neigiamų netinkamos organizacijos veiklos pasekmių, tobulinti organizacijos veiklą. Organizacijose vykstančius pokyčius galima suskirstyti į tris rūšis:

§ *Radikalios permainos (dideli, staigūs pakeitimai).*

§ *Laiapsniškos permainos (nedideli, priklausomi nuo situacijos pakeitimai).*

§ *Inicijuotos permainos (jų priežastis – žmogaus troškimas savo veiksmams keisti padėtį).*

Diskutuojama, kurios permainos yra reikalingiausios ir atnešančios daugiausia naudos, tačiau inicijuotos permainos įgalina pačias organizacijas atrasti reikalingus sprendimus ir yra susijusios su pačios organizacijos motyvacija atitikti kintančius aplinkos reikalavimus (Stoškus, Beržinskienė 2005). Neplanuotos permainos dažniau yra susijusios su netektimis, nuotoliais, sudėtinga veiklos ir resursų mobilizacija. Spontaniški pokyčiai retai padeda pasiekti optimalaus rezultato. Taigi būtinas tam tikras organizacijos rengimasis pokyčiams, kurie padeda kitaip pažvelgti net į pačią krizinę situaciją.

Pokyčiai yra klasifikuojami pirmiausia atsižvelgiant į jų turinį:

§ *Techniniai technologiniai pokyčiai (technologinių procesų, aparatūros ir pan.).*

§ *Ekonominiai pokyčiai (finansinių išteklių perskirstymas).*

§ *Organizaciniai vadybiniai (valdymo sferos pakeitimai).*

Laiko požiūriu nusakomi pokyčiai yra skirstomi į *evoliucinius* (tolygiai keičiančius organizacijos parametrus) ir *revoliucinius* (staigiai pertvarkančius organizacijos elementus). Galima išskirti dar pokyčius apibūdinančias apimties (mikro ir makro pokyčiai), inicijavimo šaltinio („iš viršaus“ – „iš apačios“), kompleksiskumo (daliniai-sisteminiai) charakteristikas.

Įdomu tai, kad organizacijų praktikoje beveik negalima rasti vienareikšmių klasifikacijos požiūriu pokyčių. Dauguma jų vyksta integruotai, tuo pačiu metu keičia įvairius organizacijos veiklos aspektus.

1.1.2. Novacijų charakterizavimo kriterijai. Sistemų atvirumo teorija leidžia išskirti tokius socialinėje srityje taikomų novacijų ypatumus:

- *Naujumas-orginalumas;*
- *Adaptacijos-difuzijos būtinybė;*
- *Proceso ir laiko dimensija;*
- *Naudingumas, vertingumas organizacijai ir visuomenei;*
- *Novacijos apgalvotumas ir pakankamas įsisąmoninimas.*

B.Janiūnaitė (2000) taip pat akcentuoja du panašius novacijas apibūdinančius aspektus:

1) *Turinio aspektas atskleidžia novacijos esmę, jos suvokimą, nusako jos poveikio objektą ir tikslus.*

2) *Organizacinis aspektas yra nuoroda į novacijos diegimo procesą, jo stadijas, metodus, reikalingas procedūras.*

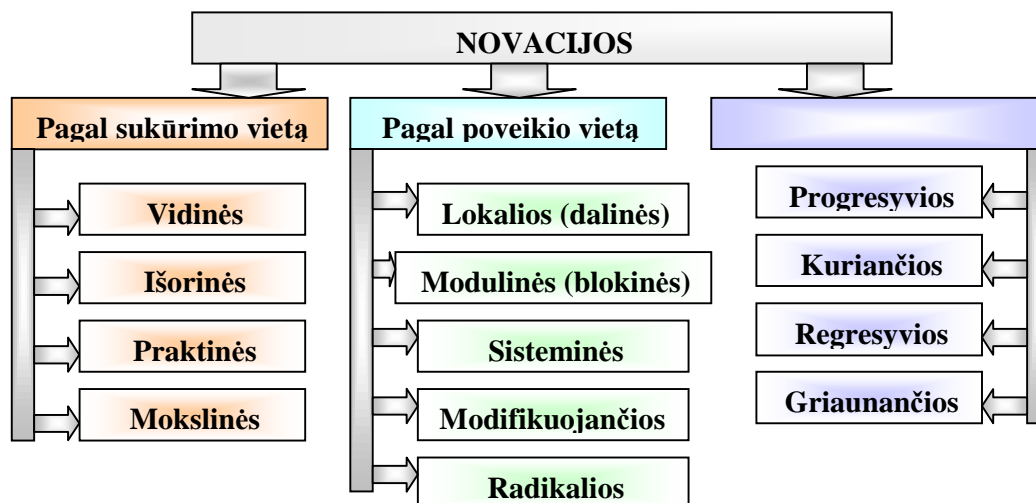
Svarbus novacijos sampratos aspektas yra jos kaip proceso, kaip vyksmo savybės. Galima išskirti novacijos sukūrimą, planavimą ir įgyvendinimą. Visi šie pereinamieji etapai yra apibūdinami **laiko dimensija**. Neįvertinus laiko faktoriaus, negalima daryti išvadų apie novacijos įgyvendinimo sėkmingumą. Tas pasakytina ir apie kai kurias po Lietuvos nepriklausomybės atkūrimo paskelbtas socialines-politines koncepcijas, kurios, nors ir savo esme buvo labai plačios, buvo vertinamos nepraėjus pusmečiui nuo sumanymo ir net apibūdintos kaip netinkamos ar nepasitvirtinusios.

R.Jurkuvienė (2001) vienu iš reikšmingiausių novacijų apibūdinimų, rekalingų išsamiam novacijos sąvokos apibūdinimui, laiko M.A.West formuluotę: *novacija vadinama apgalvota idėja, procesų, rezultatų ar procedūrų naujovė, kurios paskirtis suvokiama kaip **nauda**, suteikiama vaidmeniui, grupei ar organizacijai per tam tikrą tos idėjos adaptaciją*. Socialinėje sferoje naudingumas yra sunkiai nusakomas, nes asmenybės augimas, net didėjantis pasitenkinimas savo darbu ar esama situacija, kokybiškesnis tarpusavio bendravimas jau yra apgalvotos, suvoktos socialinės novacijos įgyvendinimo rezultatas ar to rezultato siekimo sėkmingumą nusakantis kriterijus. Tačiau tą pokytį yra sunkiau pamatuoti, išvelgti nei kad, pavyzdžiui, technologinių novacijų poveikį produkto kūrimui. Dar daugiau: tokios novacijos diegimas reikalauja priemonių, politinių nuostatų, programų ar net tam tikrų tarnybų sistemos ir vienakrypčio darbo. R.Jucevičius (1998) mano, kad nepaisant novacijos sąsajų su technologiniais procesais, visų pirma į jas reikia žvelgti per vadybinių procesų prizmę. Pirmiausia todėl, kad *bet kurios novacijos diegimo subjektai – vadovai*. Reikalingos jų teigiamos nuostatos novacijų atžvilgiu ir tinkamai atliekami valdymo veiksmai. Organizacinės novacijos sunkiai identifikuojamos, pasižymi neryšia struktūra, todėl jas nusakyti technologiniais terminais yra itin sudėtinga.

Bendrajai prasme, novacija yra laikoma tam tikrų pokyčių, kaitos koncepsijos labai praktiška ir konkrečia dalimi, o pačios sistemos keitimasis yra tiesiogiai priklausomas nuo novacijos diegimo (Jurkuvienė, 2001). Toks požiūris leidžia viena svarbiausių novacijos charakteristikų laikyti **aplinkos įtaką** organizacijai. R.Jurkuvienė (2001) remiasi P.C.Light argumentacija ir teigia, kad novatoriškumas yra priklausomas nuo keturių pagrindinių veiksnių:

- *Išorinių aplinkybių, kuriose organizacija egzistuoja;*
- *Organizacijos vidinės struktūros;*
- *Vadovavimo organizacijai;*
- *Vidinės organizacijos valdymo sistemos.*

Galima teigti, kad tam tikrus novatoriškumo aspektus galima išvelgti kiekviename iš šių etapų, bet *tikroji novacijos turinio reikšmė atsiskleidžia tik per sistemingą požiūrį*. Apjungus aplinkos ir organizacijos tarpusavio sąveikas, galima daryti išvadas ir apie kur kas platesnes novacijos diegimo įtakos erdves: politinį klimatą, kitų organizacijų veiklą ir pan. Bet kuriuo atveju, novatoriškumas yra siektina organizacijos vertybė, kuri turi įveikti natūralų pasipriešinimą, įgalinti kiekvieną organizacijos narį prisiimti atsakomybę tiek už novacijos diegimo sėkmes, tiek už nesėkmes (Jurkuvienė, 2001).



1 pav. Novacijų klasifikavimas (pagal B.Janiūnaitę (2004)).

1.1.3. Novacijų klasifikavimo kryptys. Novacijų klasifikacija taip pat labai sudėtinga dėl pačios novacijos sampratos įvairialypiškumo ir įvairių traktuočių. Vokiečių mokslininkai N.Thom, R.J. Zaugg (2001) siūlo pakankamai prieštaringą novacijų skirstymą, kuris vėl suniveliuoja novacijos ir inovacijos sąvokas:

- *Produkto novacijos* – atnaujinimai produktų srityje. Produktais čia laikomi ir materialūs ir nematerialūs veiklos rezultatai.
- *Veiklos novacijos* – veiklos procesų atnaujinimai, diegiant naujus metodus ar ieškant efektyvesnių jų derinių.
- *Socialinės novacijos* – naujovės žmogiškųjų išteklių srityje.

Kitose novacijų klasifikacijose siekiama labiau atskirti materialiuosius ir nemateriuolius jų pradus. Tuomet labiau orientuojamasi į jų apimties charakteristikas. Skiriamos:

- a) Novacijos, kurios yra nusakomos tam tikrais ekonominiais kriterijais.
- b) Novacijos, dominuojančios organizaciniu požiūriu (pačioje įmonėje arba už jos ribų).
- c) Novacijos, dominuojančios instituciniu požiūriu, kurios dažnai yra inicijuojamos viešosios valdžios (Tumėnienė, Janiūnaitė, 2002).

B.Janiūnaitė (2004) siūlo novacijas klasifikuoti pagal jų sukūrimo vietą, pagal jų poveikio vietą ir pagal jų poveikio pobūdį (1pav.). Novacijos pagal jų apimtį dar gali būti skirstomos į radikalias, veiklos būdų arba metodų poslinkio, pagerinimo, mėgdžiojimo. V.Tumėnienė, B.Janiūnaitė (2002) teigia, kad novacinė veikla apima idėjų generavimą, naujovės kūrimą, jos įsisavinimą arba pritaikymą. Šie novacijos proceso aspektai įgauna atskirą reikšmę ir išskirtines charakteristikas, priklausomai nuo to, kokioje žmogaus gyvenimo sferoje – technologinėje ar socialinėje – novacijos yra taikomos. Be to, ir socialinis – kultūrinis žmogaus gyvenimas nėra vienasluoksnis. Kiekvienoje socialinėje-kultūrinėje struktūroje įmanoma ir net reikalinga diegti naujoves. Siekiant įvertinti švietimo sistemos kaitos reikšmingumą ir sėkmingumą, vis dažniau kalbama apie edukacines naujoves, kurios labiausiai atspindi pedagogų nuostatas į pokyčius socialinėje srityje, o kartu ir yra prielaida naujomis vertybėmis besivadovaujančio žmogaus ugdyme. Ugdymo procesas pastaruoju metu sietinas ir su vadybinėmis novacijomis, kurios keičia pačios ugdymo įstaigos valdymo sampratą ir vadovo vaidmenį organizacijoje.

1.2. Novacijų traktuotė švietimo vadybos teorijų aspektu

Kadangi švietimo vadyba dar yra itin nauja mokslinė disciplina, inicijuota situacijų, kurios dar nėra aiškiai apibrėžtos, nėra dar sukurtos visa apimančios teorinės koncepcijos (Želvys, 1999). Mokslininkai labai skirtingai interpretuoja švietimo vadybos teorinius modelius, vis dar nėra susitarta net dėl jų pavadinimų. Dažniausiai yra minimos šešios švietimo vadybos teorinių modelių grupės (1 lentelė).

1 lentelė

Švietimo vadybos teoriniai modeliai (pagal R.Želvį, 1999)

| | FORMALIOSIOS TEORIJOS | KOLEGIALUMO TEORIJOS | SUBJEKTYVUMO TEORIJOS | NEAPIBRĖŽTUMO TEORIJOS | KULTŪRINĖS TEORIJOS | POLITINĖS TEORIJOS |
|--------------------|--|---|--|---|--|--|
| Esminės nuostatos | Organizacija-formali, hierarchinė struktūra su aiškiais tikslais | Organizacija turi padalyti galias savo nariams, siekti konsensuso | Remiamasi kiekvieno individo asmeniniais tikslais organizacijoje | Akcentuojams organizacijų veiklos neapibrėžtumas ir nestabilumas | Akcentuojami neformalūs organizacijos veiklos aspektai: vertybės, įsitikinimai, normos | Organizacija – politinės kovos arena. Akcentuojamas galių pasiskirstymas tarp suinteresuotų grupių |
| Novacijos samprata | Siekiami išlaikyti esamą struktūrą, veiklos autokratiškumą | Novacijų diegimas bendrų vertybių kontekste | Novatoriska veikla sietina su siekiu paveikti kiekvieno organizacijos nario elgesį | Novacija yra kasdienio gyvenimo dalis, aplinkos ir vidinių pokyčių išdava | Novacija nukreipiama į nusistovėjusių organizacijos kultūros pokyčius | Novacijos sietinos su dominuojančiais vidaus ir išorinės aplinkos interesais |

| | | | | | | |
|-------------|---|-------------------------------------|--|-------------------------------|--|---|
| Pritaikymas | Tarybinės švietimo sistemos organizacijos | Nedidelės mokyklos ar universitetai | Kai kurios nevyriausybines organizacijos | JAV universitetai ir koledžai | Mokytojų ir mokinių kultūros mokykloje | Didelės organizacijos, kurių struktūroje susiformuoja skirtingų interesų grupės |
| Atstovai | Fullan | Bennett, Riches | Humanistinės psichologijos atstovai | Cohen, March | Kowalski, Mullaney | Sarason, Greenfield |

Besimokančios organizacijos koncepcija yra laikoma efektyviausiu švietimo institucijų būdu reaguoti į pokyčius visuomeniniame gyvenime. Tokia koncepcija yra orientuota į:

- *Nuolat savo žinias atnaujinanti pedagogą;*
- *Naujo kokybinio lygmens ugdymą;*
- *Švietimo organizacijos konkrečių ribų išnykimą ir platesnę informacijos sklaidą;*
- *Besimokančios organizacijos vaidmens priėmimą ir plėtotę (Simonaitienė, 1999).*

A.Garalis (2003) mano, kad švietimo organizacijos kultūra turi tapti grupinio mąstymo ir vadovo elgsenos rezultatu, nes pirmiausia vadovas turi tapti mobilizuojančia visą organizacijos mokymąsi jėga. Organizacijos vadovas turi identifikuoti ir valdyti savo institucijos kultūrą, nes priešingu atveju jis pats taps tos kultūros valdomu ir saistomu. B.Simonaitienė (2001) besimokančią organizaciją pristato kaip dviejų erdvių –mokymosi bei veiklos – vientisą sistemą. Ji remiasi P.M.Senge koncepcija, kurios pagrindinė idėja - mokymosi rezultato nukreipimas ne tik į gebėjimus atlikti tai, kas iki šiol dėl vienokių ar kitokių priežasčių buvo neįmanoma, bet ir į pakitusius žmonių įsitikinimus bei nuostatas. B.Simonaiteinė (1999) akcentuoja, kad besimokanti organizacija nuolat kuria ir palaiko bendradarbiavimo ir mokymosi santykius organizacijos viduje ir išorėje, nuolat apmąsto ir tiria savo perspektyvas, patirtį, o gautus duomenis transformuoja į žinias, reikšmingas organizacijos raidos tikslams pasiekti. S.P. Robins (2003) besimokančios organizacijos kūrimą laiko atsaku į aplinkoje vykstančius pasikeitimus, kurie verčia pačią organizaciją ieškoti naujų adaptacinių galimybių. Besimokanti organizacija laikosi nuolatinio tobulėjimo principo, kuris mažina jos narių pasipriešinimą kaitai, o ji tampa tos organizacijos kultūros dalimi.

Apibūdinant besimokančią organizaciją dažnai remiamasi tokiais aspektais (Garalis, 2003):

1) *Perėjimas nuo reaktyvaus į proaktyvų mokymąsi.* Reaktyvaus reagavimo organizacija mokosi per instruktorius, sukurtas kontrolės sistemas. Proaktyviai besimokančioje organizacijoje bandoma išaiškinti problemų priežastis, keisti veiklos procesus, bendradarbiauti su tiekėjais ir vartotojais ir taip užtikrinti tinkamą paslaugų kokybę. Tokia organizacija nusistato strateginę kryptį ir leidžia savo darbuotojų grupėms dirbti taip, kad jų veikla kiek galima labiau atitiktų aplinkos keliamus reikalavimus.

2) *Pasikeitimai vertinami kaip nuolatinis procesas, o ne kaip perversmai.* Besimokanti organizacija geba vykdyti pokyčius, kurie atspindi aplinkos kaitą.

3) *Atvirumo ir skirtumų skatinimas.* Nors nuomonių skirtumas kartais yra suprantamas kaip grėsmė nusistovėjusiai struktūrai, tačiau jis yra būtinas mokymuisi. Konfliktai padeda atrasti ne tik prieštaravimus, bet ir naujus problemų sprendimus.

Vadybos teoretikai akcentuoja, kad naujomis sąlygėmis veikiantiems vadovams yra reikalingi pirmiausia techniniai (gebėjimas panaudoti žinias, procedūras ir metodus savo specializacijos srityje), darbo su žmonėmis (gebėjimas bendrauti, suprasti ir motyvuoti kitus žmones), koncepciniai (gebėjimas koordinuoti ir integruoti visus organizacijos interesus ir veiklą) įgūdžiai (Bagdonienė, Bagdonas, Kazlauskienė, Zemblytė, 2005). R.Želvys (1999) taip apibendrina švietimo organizacijų vadovų kompetencijos plėtotės kryptis:

- Organizacijos politikos formavimas (organizacijos vizijos kūrimas ir įgyvendinimas);
- Besimokančios organizacijos kūrimas (mokymosi sąlygų sau ir personalui sudarymas);
- Kolegialumo įgyvendinimas (komandų telkimas, grupinis darbas);
- Organizacijos kultūros formavimas (saugios ir darbingos aplinkos užtikrinimas);
- Efektyvaus informacijos valdymas, komunikavimas su išorine aplinka.

B.Simonaitienė, V.Targamadzė (2001) mokymąsi taip pat laiko organizacijos sėkmės sąlyga, sąmoningai vadovo organizuojama veikla. Mokymąsis turi būti nuolat palaikomas ir skatinamas. Tai pirmiausia sąlygų bendradarbiauti, vertinti, priimti sprendimus sudarymas. Vadovas savo pavaldiniams pataria, kaip numatyt savo veiklos kryptis ir profesionaliai tenkina jų poreikius. Besimokančios organizacijos nariai turi galimybę nuolat naudotis savo kolegų patirtimi kaip savotišku pagrindu asmeniniam tobulėjimui, kuris vėliau tampa visos organizacijos žinių sistemos dalimi. Optimaliam mokymuisi reikalingas psichologinis klimatas, nusakomas pagarbos, bendradarbiavimo santykiais, pakankama materialinių išteklių baze.

Pasiekusios optimalų veiklos lygį besimokančios organizacijos veikla yra apibūdinama komandinio darbo kategorijomis. „Komanda – tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės individualiems poreikiams patenkinti. Tokią grupę sudaro panašūs ir kartu skirtingi žmonės“ (Kasliulis, Barvydienė, 2003, p.75). Komandos skirstomos į neformalias, susidarančias situatyviai tarp bendraujančių žmonių, ir formalias, sukurtas vadovo sąmoningomis pastangomis konkrečioms užduotims atlikti. Svarbiausiais komandos bruožais laikytini bendradarbiavimas, tarpusavio pagalba, vienalytiškumo ir įvairialytiškumo darna. Kiekvienai komandai būdinga komandos narių rolių, funkcijų pasiskirstymas, aiškios elgesio normos, išplėtoti bendravimo būdai, tarpasmeniniai santykiai (pasitikėjimas, priėmimas, pagalba, priėmimas). Jos veiklos pradžioje itin svarbi vadovo parama. Populiariausios formalios grupės – komandavimo komanda, komitetas, kokybės būrelis,

projekto arba užduoties komandos, savivaldos komandos. A.Kepalaitė (2005) teigia, kad pedagogai yra jungiami bendros ugdymo situacijos, todėl daugelis bendradarbiavimo ryšių kuriami natūraliai. Tai mažiausiai problemiški santykiai švietimo bendruomenėje, nes santykius su ugdytiniais ir vadovybe pedagogai apibrėžia labiau neigiamomis metaforomis. Pedagogų išsakomas pageidaujamas tarpusavio santykių pobūdis, bendradarbiavimo su svarbiausiais švietimo institucijos bendravimo subjektais svarba atskleidžia profesinio augimo potencialą.

1.3. Novacijų raiškos ypatumai švietimo kaitos procese

1.3.1. Švietimo kaita - naujų vertybinių orientacijų kūrimas. Lietuvos švietimo koncepcijoje (1992) numatytos konkrečios pokyčių kryptys, remiantis aktualiaisiais pokyčių laikotarpiu vertybiniais orientyrais:

- *Įvairialypės švietimo institucijų sistemos*, sudarančios sąlygas permanentiniam ugdymui, sukūrimas.

- *Diferencijuoto ugdymo principu pagrįstą švietimo sistemą*, kuri leistų rinktis pagal amžiaus tarpsnį, individualius psichologinius ypatumus, gebėjimų lygį ir kt.aktualius poreikius, sukūrimas.

- *Integruoto ugdymo sistemos*, laiduojančios atskirų švietimo grandžių, pakopų dermę ir prieinamumą, kūrimas.

- *Ugdymo turinio ir švietimo bendruomenės narių santykių humanizavimas*.

- *Švietimo įstaigų kaip atviro šeimos ir bendruomenei kultūros skleidimo židinio vaidmens įtvirtinimas*.

- *Socialinės, medicininės, finansinės ir juridinės paramos švietimui stiprinimas*.

- *Privataus kapitalo į švietimo finansavimą pritraukimas*, šeimos, bendruomenės suinteresuotumo didinimas.

- *Pedagogikos mokslo ir praktikos plėtotė* bei jos rėmimas per masinės informacijos priemones, naujų technologijų diegimą, visuomenės pedagoginės kultūros kėlimą.

1.3.2. Švietimo vadyba besikeičiančioje švietimo sistemoje: naujovės ir problemos. Švietimo sistemos pokyčiai buvo tiesioginė nuoroda į tai, kaip turėtų būti keičiama pati švietimo sistemos vadyba. Anot R.Želvio (2003), centralizacija išliko dėl to, kad Lietuva, kaip ir daugelis kitų šalių, vadovaujasi bendra nacionaline programa. Bet dauguma ugdymo proceso organizacijos aspektų priimami kūrybiškai, atsižvelgiant į atskirų švietimo organizacijos poreikius, siekius ir galimybes. Tokiomis sąlygomis švietimo vadyba tampa daug sudėtingesnė, o vadovai įgauna naujų ir labai įvairių funkcijų.

Naujos švietimo vadybos nuostatos atsispindi Nacionaliniame švietimo plėtotės raporte (2001). Griežta centralizacija keičiama švietimo valdymo decentralizavimu, dėl kurio atsakomybė už

ugdymo kokybę paskirstoma tarp kiekvienos švietimo sistemos dalies (įstaigos, savivaldybės, ministerijos, Seimo). Švietimo sistemos integralumą stengiasi pirmiausia atspindėti ir naujų švietimo struktūrų (kultūros ir švietimo ministerijos, kultūros ir švietimo skyrių savivaldybėse) kūrimu. Įstatyminės bazės pokyčiai leido įtvirtinti ir dar vieną naują reiškinį – savivaldą. Pagrindinis įvairių organizacijų struktūrų papildymas savivaldos funkcijomis rėmėsi siekiu didinti visuomenės suinteresuotumą švietimo kokybe ir jos valdymu. Po nepiklausomybės atgavimo sukurta ir vadovų atestacijos sistema, nusakanti vadovų kompetencijas ir gebėjimus kontroliuoti švietimo organizacijos vystymąsi tokiomis kaitos sąlygomis.

Net ir konceptualiai pagrindus naujos švietimo sistemos kūrimą, įgyvendinus užsibrėžtus uždavinius, paaiškėjo, kad švietimo raida reikalauja nuoseklios kontrolės ir išsamios padėties analizės, kuri leistų išspręsti naujas problemas. Yra išskiriamos šešios probleminių klausimų grupės:

- *Vertės nustatymas ir prioritetų numatymas.* Šiuolaikiška švietimo bendruomenė nuolat sprendžia klausimą, kas yra reikalingiau – optimalūs ugdymo rezultatai, aukšti pasiekimai ar mokinių iki šešiolikos metų amžiaus gražinimas į švietimo sistemą, vaikų dėl socialinių priežasčių nepradėjusių lankyti mokyklos ugdymosi užtikrinimo. Kol kas balansuojama tarp abiejų šių vertybių, o nuo švietimo sistemos dalyvių pasirinkimo priklauso visos švietimo kaitos raida.

- *Švietimo prieinamumo užtikrinimas* susijęs su paties švietimo tinklo optimizavimu, paties ugdymo turinio pritaikymu vaiko galioms, efektyvia socialine, pedagogine, psichologine pagalba.

- *Išteklių įvertinimas* tapo aktualia poblema, nes praplečiama pati išteklių sąvoka. Finansiniai ištekliai be žmogiškųjų išteklių optimalaus naudojimo tampa nebe tokie svarbūs. Todėl didelė finansinių išteklių dalis yra nukreipiama į ugdymo proceso tobulinimą, pedagogų kompetenciją naudoti naujas informacines technologijas, naudoti netradicinius ugdymo metodus, kurti palankius ugdymuisi santykius su vaikais ir kt. plėtotę. Materialinė ugdymo bazė suvokiama tik kaip įrankis, priemonė. Svarbu, kad pedagogų bendruomenė gebėtų rengti įvairias ir lanksčias mokymosi strategijas ir jas realizuoti praktikoje, kad būtų pasirengusi dirbti su skirtingų poreikių ir galimybių vaikais.

- *Žinios ir jų naudojimas* taip pat tapo savotišku iššūkiu švietimo bendruomenei. Žinios suvokiamos daugiau nei pasaulio pažinimas iš vadovėlių. Akcentuojamas jauno žmogaus parengimas gyvenimui nuolat besikeičiačiame pasaulyje, gebėjimo nuolat atnaujinti patirtį ir optimaliai funkcionuoti socialinėse sistemose plėtotė.

- *Nacionalumo ir atvirumo dermė* švietimo sistemoje yra problema tautai, kuri ilgą laiką kovojo dėl savo nacionalumo išsaugojimo, o pakankamai sunkiai atgavusi nepriklausomybę turi mokyti atvirai žvelgti ir į kitas tautas, tolerantiškai priimti skirtynes. Be to, reikia atrasti savo nišą šioje

tarptautinėje bendruomenėje ir akcentuoti tas savo savybes ir galimybes, kurios neleistų niveliuotis ir išnykti.

• *Kokybės klausimas* apjungia visas švietimo reformos raidos problemas. Nuo prioritetų išskyrimo, švietimo prieinamumo užtikrinimo priemonių pasirinkimo, išteklių ir žinių plėtotės, gebėjimo suderinti nacionalumą ir atvirumą kitų šalių patirčiai priklauso švietimo kokybę apšvendžiantys kriterijai.

1.3.3. Novacijų įvairiapusisškumas švietimo vadyboje. Švietimo sistemos pokyčiai buvo tiesioginė nuoroda į tai, kaip turėtų būti keičiama pati švietimo sistemos vadyba. Anot R.Želvio (2003), centralizacija išliko dėl to, kad Lietuva, kaip ir daugelis kitų šalių, vadovaujasi bendra nacionaline programa. Bet dauguma ugdymo proceso organizacijos aspektų priimami kūrybiškai, atsižvelgiant į atskirų švietimo organizacijos poreikius, siekius ir galimybes. Tokiomis sąlygomis švietimo vadyba tampa daug sudėtingesnė, o vadovai įgauna naujų ir labai įvairių funkcijų.

Naujos švietimo vadybos nuostatos atsispindi Nacionaliniame švietimo plėtotės raporte (2001). Griežta centralizacija keičiama švietimo valdymo decentralizavimu, dėl kurio atsakomybė už ugdymo kokybę paskirstoma tarp kiekvienos švietimo sistemos dalies (įstaigos, savivaldybės, ministerijos, Seimo). Švietimo sistemos integralumą stengiasi pirmiausia atspindėti ir naujų švietimo struktūrų (kultūros ir švietimo ministerijos, kultūros ir švietimo skyrių savivaldybėse) kūrimu. Įstatyminės bazės pokyčiai leido įtvirtinti ir dar vieną naują reiškinį – savivaldą. Pagrindinis įvairių organizacijų struktūrų papildymas savivaldos funkcijomis rėmėsi siekiu didinti visuomenės suinteresuotumą švietimo kokybe ir jos valdymu. Po nepiklausomybės atgavimo sukurta ir vadovų atestacijos sistema, nusakanti vadovų kompetencijas ir gebėjimus kontroliuoti švietimo organizacijos vystymąsi tokiomis kaitos sąlygomis.

1.3.3.1. Novacijos švietimo bendruomenės kultūroje. Stipri organizacijos kultūra pasižymi tuo, kad pagrindinės vertybės yra aiškiai apibrėžtos ir puoselėjamos visų organizacijos narių. Stiprią kultūrą turinčių organizacijų nariai vieningai sutaria dėl jos tikslų, kurių darna padeda sukurti lojalumo, darnos, atsidavimo atmosferą ir šiais dariniais papildo įvaizdžio formuluotę. Kultūra organizacijoje atlieka kelias funkcijas: apibrėžia ribas, skiriančias vienas organizacijas nuo kitų, sukuria tapatumo jausmą organizacijos nariams, padeda ugdyti organizacinius interesus, kontroliuoja ir formuoja nuostatas ir elgseną (Robins, 2003). Kultūra apibūdinama tokiais iš išorės stebimais kriterijais: vadovavimo stiliaus priimtinumu, personalo kvalifikacijos kėlimo tendencijomis, vertinimo ir įsivertinimo sistemos derme, bendravimo pobūdžiu, reakcijomis į kritiką (Krasnauskaitė, 2004).

1.3.3.1.1. Švietimo organizacijos narių santykių ypatumai ir jų vystymo tendencijos. R.Želvys (2002) vertindamas Lietuvos švietimo sistemos kaitą ir jos problemas didelį dėmesį skiria švietimo organizacijų nuostatų pokyčiams. Anot jo, pedagogams tenka susitaikyti su nauju

visuomeniniu statusu. Daugumai pedagogų ir švietimo vadovų nėra priimtina mokyklos kaip paslaugas teikiančios organizacijos samprata, nes istoriškai mokykla laikytina dvasiška, kultūros židiniu laikytina institucija, o pats švietimas – dovana ir didele privilegija. Ir visgi švietimo organizacijos narių gebėjimas prisitaikyti prie ugdymo visuomeniškumo yra organizacijos veiklos sėkmingumo garantas. M.Barkauskaitės (1997) atlikto tyrimo duomenimis, daugiau nei pusė apklausoje dalyvavusių mokyklų vadovų pritaria Lietuvos mokyklos struktūrų kaitai. Tokiai kaitai pritariančių pedagogų buvo šiek tiek mažiau nei 50%. To paties tyrimo duomenys leidžia suformuluoti ir teiginius apie tai, kad, nepaisant naujų nuostatų, nauja švietimo organizacijų struktūra nepadeda užtikrinti humanizavimo ir demokratiškumo principų įtvirtinimo, realizuoti visus ugdymo tikslus, siekti optimalaus ugdytinių psichologinio komforto. Vis dar gaji ir sovietmečiu paplitusi centralizacija, kuomet švietimo vadovai siekia gauti nurodymus „iš viršaus“ nei patiems organizuoti ugdymo rezultatų vertinimą.

S.P.Robins (2003) organizacijos kultūrą vadina aprašomaisiais santykiais, kuriuose atsispindi:

§ Novatoriškumas ir rizika;

§ Dėmesys detalėms;

§ Orientavimasis į rezultatus;

§ Orientavimasis į žmones;

§ Orientavimasis į komandas;

§ Agresyvumas;

§ Stabilumas.

L.Stoll, D.Fink (1998) teigia, kad švietimo organizacijos elgesio taisyklės, ritualai, darbo grupėse normos, struktūros palaikomos vertybės, filosofija sudaro sunkiai paaiškinamą reiškinį – organizacijos kultūrą. Ir ne tik šie dariniai. Bendraja prasme, organizacijos kultūra nusakoma kaip gilesnis pagrindinių įsitikinimų ir nuostatų lygmuo, kuris yra būdingas visiems bendruomenės nariams. V.Tumėnienė, B.Janiūnaitė (2002) akcentuoja tokias švietimo bendruomenės nuostatas kaip atvirumas savo ir kitų patirčiai, siekis tobulėti, mokytis visą gyvenimą, pozityvumas, humaniškumas tarpusavio santykiuose. Remdamosis kitų teoretikų nuomone, šios mokslininkės dar mini kūrybines nuostatas, kaitos neišvengiamumo suvokimą, moralinių reikalavimų sau prisiėmimą. Vertinant švietimo kaitą svarbūs pastaruoju metu atlikti švietimo organizacijų narių švietimo vadovų, pedagogų ir ugdytinių santykių psychosemantinių charakteristikų tyrimai. G.Šaparnis (2002) teigia, kad švietimo institucijų vadovai siekia, kad jų ir kitų bendruomenės narių ryšiai būtų nusakomi humaniškumu, santūrumu, nuoširdumu ir teisingumu. Apklausti vadovai akcentuoja, kad kaip tik šių savybių deficitas yra dažniausiai pasireiškia bendravime su mokiniais. G.Šaparnis (2002) interpretuodamas tokius tyrimo duomenis daro išvadą, kad jau vien faktas, kad ši problema visgi yra įvardijama, liudija šios profesinės grupės psichologinės ir dvasinės refleksijos gebėjimus

bei humanistinę asmenybės kryptingumą. Kito G.Šaparnio (2002) tyrimo metu paaiškėjo, kad vadovų nuomonės psichosemantinėje struktūroje autoritarinis pradas stipriau išryškėja ne santykiuose su ugdytiniais, o su mokytojais. Vadinasi, skirtingoms švietimo organizacijos grupėms yra taikomi skirtingi pakantumo ir tolerancijos standartai. Mokslininkas daro prielaidą, kad vadovų santykiuose su mokytojais slypi nepanaudotas optimizavimo pagal humanistinius principus potencialas. Kita vertus, ir pačių pedagogų nuomonėje apie vadybą mokykloje vyravo jų asmeninių nuoskaudų ir smulkmeniškumų semantika (Šaparnis, 2001). Pedagogai dar nepasirengę mąstyti apie savo švietimo įstaigą abstrakčiai, strategiškai. Tokius teiginius patvirtina ir A.Kepalaitės (2005) atlikti tyrimai. Neigiamiausiai pedagogai apibūdina santykius su vadovybe, o bendravimas su mokiniais dažniau nurodo jų globėjiškas savybes. Tai iš dalies galima paaiškinti jų susitelkimu ties savo vaidmens suvokimu, pašaukimo klausimų svarstymu. Anot V.Targamadzės (1996), mokyklos bendruomenėje galima išskirti du itin svarbius vaidmenis: ugdytojo ir ugdytinio. Tyrimo, atlikto Kauno miesto mokyklose, metu paaiškėjo, kad tiek mokytojai, tiek mokiniai ne iki galo supranta, kaip jų vaidmuo yra suvokiamas kitų bendruomenės narių, todėl ne visada patenkina vieni kitų lūkesčius. Autorė daro išvadą, kad tinkama vaidmenų samprata padėtų išvengti vaidmenų dviprasmiškumo, tinkamai įgyvendinti institucijos misiją. R.M.Andreikienės, I.Kriščiūnienės (2001) atliktos studijos taip pat patvirtina teiginį, kad pedagogai lieka pasyvūs vadybos atžvilgiu. Dauguma jų nesidomi vadyba, neteikia didelės svarbos strateginiam planavimui ir jo netaiko savo darbe. G.Šaparnio, D.Šaparnienės (2004) atliktos apklausos duomenys rodo, jog didžiausią mokyklų vadybos spragą mokytojų bendruomenė yra linkusi sieti su blogu mokyklos finansiniu aprūpinimu, nepalankiais vadovų ir pedagogų santykiais. Tačiau to paties tyrimo metu paaiškėjo, kad jie labai mažai turi žinių apie modernią vadybą, atsinaujinimą, inovacijų diegimo organizacijoje poreikį.

G.Šaparnis, G.Merkys (2000) santykius tarp mokyklos vadovų laiko gana funkcionaliais, orientuotais į profesinius vaidmenis ir pačios veiklos paskirtį, o santykius su mokytojais ir mokiniais yra labiau psichologizuoti. Mokslininkai svarsto, kad tokios tendencijos ryškėja todėl, kad ilginiui socialiniai profesiniai santykiai tarp vadovų susibalansuoja, o skirdamas pavaduotojus vadovas turi didesnę savo valios pareiškimo galimybę nei rinkdamasis mokytojus ar mokinius.

Kita problemiška švietimo organizacijos narių socialinių santykių sritis – bendravimas su švietimo skyriaus specialistais, kaip švietimo kokybės ekspertais ir organizacijos veiklos kontrolieriais. G.Šaparnis, G.Merkys (2000) šiuos santykius laiko problematiškais todėl, kad jie vis dar grindžiami neigiamomis nuostatomis. Atlikta anoniminė švietimo institucijų vadovų apklausa parodė, kad nors vadovų požiūris į švietimo skyriaus specialistus nėra vienareikšmiškai neigiamas, jame itin ryškios konformizmo ir rezistencijos apraiškos.

G.Šaparnis, G.Merkys (2001) daugelyje švietimo institucijų išvelgia techninio personalo atskirtį. Autorių nuomone, tokią socialinę situaciją lemia objektyvios priežastys: šios organizacijos bendruomenės narių išsilavinimo neatitikimas bendrajai veiklos kryptiai, specializuotos kompetencijos. Vadovų ir techninio personalo santykiai – itin ryškus socialinės vadovų elgsenos indikatorius: jei ugdymo įstaigoje pasireiškia autoritarinės vadovų nuostatos ir atitinkamas vadovavimo stilius, tai labai tikėtina, kad autoritariškumas aiškiausiai pasireikš santykiuose su techniniu personalu. Kita vertus, vadovo darbo stilius atspindi tik vieną socialinių santykių pusę. Antrąją sudaro pavaldinio stilius (Dobranskienė, 2004).

G.Cibulskas, B.Janiūnaitė (2001) išsamiau analizuoja tuos švietimo organizacijos narių santykius, kurie trukdo novacijos plitimui. Mokslininkai pastebi, kad dažnai organizacijos vadovai yra tiesiog priversti vykdyti net ir tuos pokyčius, kurie nepatinka pedagogams, o tai neigiamai veikia jų tarpusavio santykius. Novatoriška veikla dažnai susijusi su tam tikrais konkurenciniais santykiais, kai keičiasi pačių organizacijos narių neformalus ar formalus statusas. Be to, gali kisti ir pati santykių kokybė, nes didėjantis darbo krūvis apriboja įstaigos personalo tarpusavio kontaktams skiriamą laiką. G.Cibulskas, B.Janiūnaitė (2001) teigia, kad susidarius pasipriešinimo situacijai svarbi paties vadovo turima reputacija, pavaldinių išreiškiamas pasitikėjimas, jo požiūris į novacijas. Mokslininkų atliktas tyrimas Lietuvos švietimo įstaigose parodė, kad vadovai dažniausiai priešinasi švietimo įstaigų tinklo optimizavimui, reorganizacijai, didėjančiam dokumentacijos srautui. Tokį pasipriešinimą lėmė asmeninė jų nuomonė apie programų per didelį sudėtingumą, nepakankamą jų vykdymo finansavimą, nežinia dėl pokyčių įtakos karjerai. Panašiai mokytojų ir mokyklos vadovų santykius apibrėžia ir A.Bagdonas (2004). Jis teigia, kad mokykloje patiriamo streso priežastys yra:

1) *Išoriniai veiksniai*: visuomenės nuomonė, ministerijos reikalavimai, ugdymo programų uždaviniai.

2) *Organizacijos struktūra ir klimatas*: autoritarinis valdymas, sprendimų centralizacija, psichologinis šaltis.

3) *Vaidmuo organizacijoje*: didelė atsakomybė už veiklos rezultatus, neįvertinti pasiekimai, konfliktai ir nepriimtini jų sprendimo būdai.

4) *Karjeros galimybės*: sėkminga ar nesėkminga karjera, nesaugumas darbe.

5) *Santykiai darbe*: konfliktai su administracija, bendradarbiais, mokiniais ir jų tėvais.

L.Udrėnaitė (2002) teigia, kad negalima nepastebėti pedagogų bendradarbiavimo su šeima įtakos. Ugdymo institucijos socialinė ir fizinė aplinka, mokinio šeimos aplinka – pagrindiniai ugdymo aplinkos komponentai, įtakojantys asmenybės ugdymo procesus. Tėvų nuomonė dažniausiai būna svariausias argumentas renkantis ugdymo instituciją, dažnai nuomonės yra itin stabilios, perduodamos iš kartos į kartą ir sunkiai pakeičiamos. R.M.Andreikienės, I.Kriščiūnienės

(2001) atlikti tyrimai leidžia teigti, kad dažniausiai tėvai renkasi tą ikimokyklinio ugdymo įstaigą, kuri yra arčiau namų, tačiau jiems aktuali ir bendruomenės nuomonė. Patys tėvai ne itin aktyvūs ugdymo įstaigos veikloje, tačiau atvirai siekia, kad į jų pageidavimus būtų atsižvelgta, kad jiems būtų teikiama išsamesnė informacija apie vaikų ugdymą ir jo rezultatus.

1.3.3.1.2. Įvaizdžio formavimas kaip naujas reikalavimas švietimą organizuojančioms įstaigoms. St.Stoškus, D.Beržinskienė (2005) vienu iš organizacijos veiklos sėkmės kriterijų laiko jos visuomeninį įvaizdį. Susidariusi nuomonė apie organizaciją nusako ir kryptis, kuriomis turėtų būti tobulinamos jos funkcijų atlikimas: tai, ką apie save mano patys darbuotojai, vadovai yra papildoma ir lyginama su išoriniu vertinimu. Švietimo institucijos ypatingai jautriai turi reaguoti į aplinkos pokyčius ir juose orientuotis. Jų besimokančios organizacijos vystymo tendencija paremta informacijos rinkimu ne tik organizacijos viduje, bet ir nuolatinio aplinkos stebėjimu. Tokios stebėjimo metu surinktos žinios tampa vizijų, strategijų ir tikslų korekcijos pagrindu (Simonaitienė, 2001). Švietimo organizacijų įvaizdis pastaruoju metu aptariamas per novatoriškumo kategorijas (Želvy, 1999). Švietimo organizacijų bendruomenės nebėgali sau leisti prisistatyti, kaip konservatyvios ir stagnatiškos, nes joms pirmiausia keliamas reikalavimas parengti jauną žmogų gyventi šių dienų visuomenėje, kuri nebėra stabili, o nuolat kinta. Besimokančioje organizacijoje tiek darbuotojų, tiek klientų atžvilgiu turi būti stipri nuolatinio mokymosi koncepcija (Simonaitienė, 2001). Kita vertus, reikalinga ir pusiausvyra, nes reikia įvertinti ir tas jėgas, kurios siekia išlaikyti tradiciškumą, tradicines vertybes ir normas, kurios kaip nekintantis ir amžinai vertingas institutas sudaro visuomenės egzistavimo pagrindą. Kaip tik tokia sudėtinga ir dažnai dviprasmiška veikla verčia ieškoti žmoniškųjų resursų, kurie padėtų sudaryti stiprios ir aktyvios organizacijos įvaizdį.

M.Čeikauskienė (1997) įvaizdžio sampratoje išvelgia tikslingai sukurtas ar stichiškai atsiradusias atspindžio žmonių sąmonėje apie organizacijas formas. Įvaizdžio sąvokoje apjungiami objektyviai egzistuojantys ir priskirti objektai. V.Jazdauskaitė (2004) akcentuoja, kad organizacijos įvaizdis – tai išpūdis apie organizaciją, kuris susidaromas žmogui asmeniškai susidūrus su organizacija, klausantis visuomenėje sklindančių gandų ir iš žiniasklaidos pranešimų. G.Drūteikienė (2002) įvaizdžiu vadina dinamiškai suprantamą, prasmingą, struktūruotą idėjų, suvokimų ir įsivaizdavimų, kuriuos asmuo arba grupė turi tam tikro reiškinio ar daikto atžvilgiu, visumą. Įvaizdžio sąvoka yra papildoma nuostatų, išpūdžio, stereotipų, idealų, prestižo, vizijos ir misijos sampratomis. Organizacijos įvaizdis- tai ir savarankiškas daugelio žmonių, siejamų bendros veiklos, valdymas. Įvaizdis nėra vieną kartą suformuotas ir nekintantis reiškinys. Jis keičiasi priklausomai nuo naujų faktų pačioje organizacijoje ir žmonių sąmonėje. Vadinasi, švietimo organizacijų įvaizdis yra koreguojamas jau pačios švietimo kaitos, naujos viešai skelbiamos politikos. Organizacijos reputacija stipriai veikia organizacijos įvaizdžius, kuriuos susikuria žmonės

kasdien susidurdami su organizacija. Kadangi reputaciją formuoja organizacijos elgsena, komunikacija ir simbolizmas, daug įtakos turi ir kasdieniai žmonių įvaizdžiai (Drūteikienė, 2004). Įvaizdis laikomas pakankamai aktyviu dariniu, kuris veikia atskirų individų ir tikslinių grupių sąmonę, emocijas, poelgius (Čeikauskienė, 1997). Būtent dėl tokio aktyvumo renkamosi kaip tik tos, o ne kitos švietimo institucijos teikiamos paslaugos. Pastaruoju metu organizacijos įvaizdžio formavimas jau siejamas su atitinkamu strateginiu valdymu. Įspūdis apie organizaciją formuojasi asmeninio susidūrimo su ja metu (mokinių, tėvų atėjimas, naujų darbuotojų priėmimas) bei klausantis artimiausioje organizacijos aplinkoje sklaidančių gandų.

S.Krasnauskaite (2004) remdamasi įvairiais moksliniais šaltiniais išskiria tuos įvaizdžio formavimo elementus, kurie yra siejami su vartotojo suvokimu:

§ *Organizacijos realybė* (švietimo institucijos dydis, struktūra, teikiamos paslaugos).

§ *Organizacijos veiklos patrauklumas* (švietimo organizacijos ieško galimybių gana griežtai apibrėžiamus išsilavinimo standartus sieti su patraukliais veiklos metodais).

§ *Organizacijos veiklos įvairovė* (švietimas ir jo organizacijų veikla yra neatsiejama nuo visuomeninės veiklos apskritai. Tačiau, koku mastu vyks tas veiklos įvairinimas priklauso nuo pačios organizacijos aktyvumo).

§ *Komunikacija* (turima omeny komunikacija organizacijos viduje, leidžianti kontroliuoti ir komunikaciją su artimiausios socialinės aplinkos elementais). Komunikacija apima platų priemonių spektrą: tai ir skelbimai, plakatai, žiniasklaidos priemonių pateikiama informacija, skelbiamas šūkis, veiklos produktų eksponavimas bendruomenės nariams.

§ *Laikas* (vienkartinės akcijos, net ir labai didelės ir reikšmingos, bus pamirštos, jei organizacija nebevykdys jokių kitų parodomųjų veiksmų).

§ *Atsiminimų blukimas* (tikslinė paslaugos gavėjų grupė nuolat keičiasi, taigi keičiasi ir jų lūkesčiai organizacijos atžvilgiu).

Švietimo institucijų įvaizdžio sudėtiniai elementai ir jį įtakojantys veiksniai sudaro vientisą ir sudėtingą sistemą. Ši sistema yra priklausoma nuo šių apibendrinančių veiksnių:

§ *Organizacijos fizinės aplinkos ir jų pristatymo elementų;*

§ *Informacijos sklaidos apie organizaciją;*

§ *Ryšių su aplinka kokybės;*

§ *Neutralių veiksnių (ritualų, filosofijos, gandų).*

V.Dikčius (2003) įvaizdžio formavimui mano esant reikalingą įvertinimo kriterijų sukūrimą. Jis apibūdina patį įvaizdžio kūrimo ir jo populiarinimo valdymui reikalingus faktorius. Pirmiausia akcentuojama vadovavimo kokybė. Vadovavimas siejamas išoriniais vadovo vaidmenimis: reprezentacija ir organizacijos veiklos įprasminimu. Vadovavimo kokybė apibūdinama ir nuomonių apie vadovo teisinių ir socialinio pobūdžio paslaugų vykdymo derinimą. Kitas svarbus faktorius –

paslaugų teigimo kokybė ir informacijos apie tą kokybę sklaida. Švietimo institucijų gyvenime yra labai daug sferų, kurios net ir vykdomos tinkamai lieka tik pačios institucijos ribose. Kaip tik todėl iškyla veiklos išsamesnio pristatymo bendruomenei reikalingumas, savo teigiamų pusių akcentavimas būtina kaip atsvara neigiamai emocinei informacijai paneigti ar jos reikšmei sumažinti.

S.Krasnauskaitė (2004) pabrėžia, kad įvaizdis negali būti butaforinis. Bet kuri jo sklaidos strategija turi remtis organizacijos realybe, kitaip neatlaikiusi išorinio spaudimo ir nuolatinio vertinimo paprasčiausiai sužlugs. Kaip tik dėl šios priežasties verta suformuluoti aiškius ir praktiškus įvaizdžio formavimo principus:

1. *Įvaizdis turi būti grindžiamas įstatyminėse bazėse nustatytų standartų rėmuose.*
2. *Organizacijos kultūra, kuri vien švietimo instituciją atskiria nuo kitos.*
3. *Žmoniškųjų išteklių arba darbuotojų turimo potencialo optimalus naudojimas.* Geresnį organizacijos įvaizdį padeda sukurti teisinga ir lanksti išorinių ir vidinių atlygių sistema (Jucevičienė, 1996).

4. *Organizacijos identitetas.* Identitetas perduoda aplinkai tris pagrindinius faktus apie organizaciją: jos pavadinimą, veiklos sferas, būdus, kuriais organizacija juos atlieka.

5. *Profilis* apjungia visuomenei būtinus ir organizacijoje esančius identiteto aspektus. Jis svarbus palaikant ryšius su visuomene. Šioje situacijoje svarbi organizacijos simbolika, rekvizitų sistemingas pateikimas, pačios organizacijos reprezentacija (iškaba, patrauklus įėjimas, interjero ypatumai, sutikimas ir paslaugų suteikimas).

Įvaizdžio kūrimas gali būti planingas ir veikiamas atsitiktinių įtakų. Populiarinimas – tai tokie organizacijos santykiai su kitomis panašią veiklą vykdančiomis organizacijomis ir pavieniais asmenimis, padedantys kurti teigiamą įmonės įvaizdį, sudarantys palankias sąlygas organizacijos veiklos plėtotei. Bendruomenės nuomonės formavimas reikalauja papildomų pastangų ir dar vienos veiklos kryptingumo (Pranulis, Pajuodis, Urbonavičius, Viršilaitė, 2000). Visuomeninė nuomonė yra formuojama per informavimo, santykių kūrimo, valdymo sistemos aiškumo, paslaugos teikimo proceso aiškinimo, bendruomenės vieningumo funkcijas (Pranulis, Pajuodis, Urbonavičius, Viršilaitė, 2000). Teigiama, kad visuomeninės nuomonės formavimas pradedamas jau pačioje organizacijoje. Švietimo organizacijų bendruomenių nariai turi vienokią ar kitokią nuomonę apie ją ir skleidžia tą nuomonę jų artimiausioje socialinėje aplinkoje esantiems asmenims.

1.3.3.2. Novacijos pagrindinių vadybinių funkcijų realizavime. Vadybos literatūroje aptinkama įvairių nuomonių apie vadovų atliekamas funkcijas, turinį ir tarpusavio priklausomybę (Butkus, 2000). Dažniausiai analizuojama tokia vadovų veikla, kuri apima planavimą, organizavimą, skatinimą, kontrolę, reguliavimą ir atlyginimą. V.Tumėnienė, B.Janiūnaitė (2002) novatoriaus veikloje išvelgia perėmimo, kūrimo, plano parengimo, diegimo, vertinimo, situacijos

analizės, sklaidos struktūrinius elementus. A.Makštutis (1999) valdymo sistemoje išskiria planavimo, organizavimo, reguliavimo, kontrolės, apskaitos, analizės veiklos laukų pasiskirstymą, apjungiantį kolektyvų, atskirų individų paskirtį, veiklos sritis tarpusavio priklausomybę. A.Šeibokienė (2002) mano, jog valdymo procesui apibūdinti pakanka keturių funkcijų: planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės. R.Dobranskienė (1997) švietimo vadovų veiklą mano esant sunkiai nusakomą ir struktūruojamą, nes tai tokia sfera, kur itin tampriai susipina vadybiniai ir pedagoginiai ryšiai. Mokslininkė teigia, kad vadovavimas švietimo organizacijai - ne tik tikslų, uždavinių numatymas, darbo planavimas ir organizavimas, bet ir praktinių, socialinių, pedagoginių, psichologinių, biologinių procesų tikslingas nukreipimas, siekiant optimalių rezultatų, bet būtinai atsižvelgiant į tų procesų ypatumus ir dėsningumus. Bendruosius vadybos dėsnius švietimo organizacijos praktikoje lemia pirmiausia pedagoginio darbo ypatumai:

- *Tiksmai (objektas ir priemonės sutampa).*
- *Galimybė laisvai pasirinkti tikslus, priemones, veiklos būdus.*
- *Ugdymo procesą veikiančių įtakų gausa.*
- *Organizacinis pedagoginio darbo, nukreipto į ugdytinių vystymąsi, pobūdis.*

R.Želvys (1999) švietimo organizacijas laiko panašias į kitas organizacijas, tačiau veiklos specifika jas kartu ir išskiria iš kitų institucijų. Mokslininkas akcentuoja, kad bendrieji vadybos principai taikytini švietimui tik tuomet, kai yra kruopščiai įvertinti ir adaptuoti ugdymo situacijai. Kaip tik dėl to švietimo vadovų kompetencijos sietinos su vadybos ir pedagoginių žinių sisteze.

1.3.3.2.1. Novacijos švietimo proceso ir vadovavimo planavime. Bet kuriai organizacijai bendro tikslo siekimas turėtų prasidėti nuo veiklos planavimo (Butkus, 2000). Jis apima būtinų veiksmų sekos numatymą, derinimą, žmonių ir materialijų išteklių naudojimo sistemos sukūrimą, skatinimo priemonių numatymą. Prasidėjus veiklai aktualios ir numatytos priežiūros, kokybės vertinimo priemonės. Novacijos diegimas organizacijoje organizaciją daro itin pažeidžiamą, todėl planavimas čia yra reikšmingas dėl galimybės įvertinti galimas rizikas, pasipriešinimą ir kitus organizacijos veiklą stabdančius faktorius. Šioje situacijoje tenka remtis jau turimomis žiniomis apie organizaciją, jos stipriąsias puses, veiklos trūkumus, formalia ir neformalia informacija apie veiklos procesų efektyvumą (Butkus, 2000). V.Tumėnienė, B.Janiūnaitė (2002) teigia, kad švietimo organizacijos iš kitų tarpo išsiskiria specifiniais tikslais. Dažniausiai jie būna orientuoti į ugdymo proceso patobulinimą, nusistovėjusios padėties pagerinimą, bendruomenės narių aktyvumo skatinimą, naujų dalykų išmokimą. R.M.Andriekienė, I.Kriščiūnienė (2001) planavimą vadina viena iš svarbiausių vadybos funkcijų, kurios vykdymas yra nenutrūkstamo pobūdžio, nes nuolat kinta pagal organizacijos vidaus ir aplinkos raidos tendencijas.

R.M.Andriekienė, V.Targamadžė (2002) mano, kad švietimo organizacijos valdymas yra nukreiptas į strateginio pobūdžio procesą, kuris turi būti orientuotas į organizacijos misijos, iš jos

išplaukiančių tikslų, vizijos dermę su organizacijos veikla. Strategija padeda įvertinti aplinkos įtaką organizacijai, suplanuoti pokyčius taip, kad turimi ištekliai padėtų maksimaliai išnaudoti galimybes ir sumažinti grėsmes, pavojus, kylančius siekiant norimo rezultato (Jucevičius, Jucevičienė, Janiūnaitė, Cibulskas, 2003). Strategija apima tokius pagrindinius elementus:

§ Organizacijos veiklos kryptį;

§ Ją atitinkančius ilgalaikius tikslus;

§ Tikslų įgyvendinimui reikalingus išteklius ir veiklos būdus.

Organizacijų praktikoje strateginis valdymas išreiškia aukščiausią valdymo lygį. Strateginio valdymo prireikė kaip tik dėl padidėjusio socialinės aplinkos dinamiškumo ir didelių pokyčių visose visuomeninio gyvenimo srityse. Strateginis valdymas – tai tokia vadovų veikla, kai numatomos organizacijos veiklos kryptys ir tikslai, atspindintys jos veiklos aplinkoje vykstančius procesus, sukuriama organizacijos strateginiai ištekliai ar numatomi jų gavimo būdai, parengiama ir realizuojama strategija, geriausiai įvertinanti veiklos aplinkybes bei šiuos išteklius.

Švietimo organizacijos strateginio valdymo atspirties taškas – bendroji organizacijos misija, kurią užduoda jos kaip švietimo institucijos esmė. Todėl išorinės ir vidinės aplinkų analizė atliekama per esminės švietimo institucijos paskirties analizę (Jucevičius, Jucevičienė, Janiūnaitė, Cibulskas, 2003). Mokyklos veiklos strategai kelia du pagrindinius klausimus:

§ *Strategijos klausimas*: „Ar organizacija daro tai, ką turi daryti?“.

§ *Taktikos klausimas*: „Ar organizacija daro taip, kaip reikia?“.

Strateginis valdymas yra apibūdinamas tokiais kriterijais:

§ *Strateginė analizė* (išorinės aplinkos galimybės, pavojai, konkurencija).

§ *Išteklių paieška* (galima finansinė parama, profesionalai, partneriai, informacijos šaltiniai).

§ *Organizacinio potencialo vystymas* (žmonės, tikslų ir vertybių sistema, valdymo klimatas, organizacijos elgsena).

§ *Strateginė kontrolė* (kontroliuoti reikia veiklos rezultatus, veiklos sąlygų pakeitimus).

1.3.3.2.2. Naujas požiūris į organizacinę vadovo veiklą. A.Šeibokienė (2002) organizavimą apibrėžia kaip dviejų ar daugiau žmonių įtraukimą dirbti kartu tam tikroje struktūroje, siekiant konkretaus tikslo ar tikslų visumos. Vadovo organizaciniai veiksmai priklauso nuo veiklos ypatumų. Organizacinei veiklai svarbiausia žmonių santykiai ir laikas. Organizuojant susidaro organizacijos santykių struktūra ir kaip tik per šiuos struktūrinius santykius siekiama planų įgyvendinimo. Organizacinės vadovo veiklos efektyvumas priklauso nuo jo gebėjimo aiškiai paskirstyti užduotis. Tam reikia siekti, kad paskirstytos pareigos atitiktų darbuotojų fizines ir intelektines galimybes, darbuotojų funkcijos nebūtų dubliuojamos, atitiktų aiškius veiklos vertinimo standartus ir kriterijus. Be to, organizacijos nariai turi iškart susitarti dėl veiklos prioritetų, taikytinų stimulų ir sankcijų sistemos (Šeibokienė, 2002). Švietimo organizacijų narių pareigos ir funkcijos

yra apibrėžiamos įvairaus lygio normatyviniuose dokumentuose (Dobranskienė, 2004). Vadovas laikomas administratoriumi ir viso mokyklos darbo organizatoriumi. Pavaduotojų veikla yra sąlygojama įgaliojimų delegavimo. Pedagogo atsakomybė taip pat apibrėžta taisyklėmis ir nuostatais, tačiau daugelis pedagoginės veiklos sferų yra sietinos su asmeniniu tos atsakomybės suvokimu. Švietimo bendruomenių demokratizavimas sietinas ne tik su vadovų, pedagogų įgaliojimais, bet ir su kitų švietimo proceso dalyvių (tėvų, mokinių) pareigų delegavimu. R.Dobranskienė (2004) tokiu efektyviu ir reikalingu visos bendruomenės oraganizavimo metodu laiko savivaldą, kuri integruoja savyje visų bendruomenės narių pastangas.

R.Dobranskienė (2004) remdamasi R.Želvio studijomis švietimo vadovų organizavimo funkcijoje išvelgia tokius elementus:

- Darbo grupių sukūrimas.
- Užduočių ir resursų paskirstymas.
- Atsakomybės numatymas.
- Įgaliojimų paskirstymas.
- Tarpusavio ryšio nustatymas.
- Organizacijos programavimas.

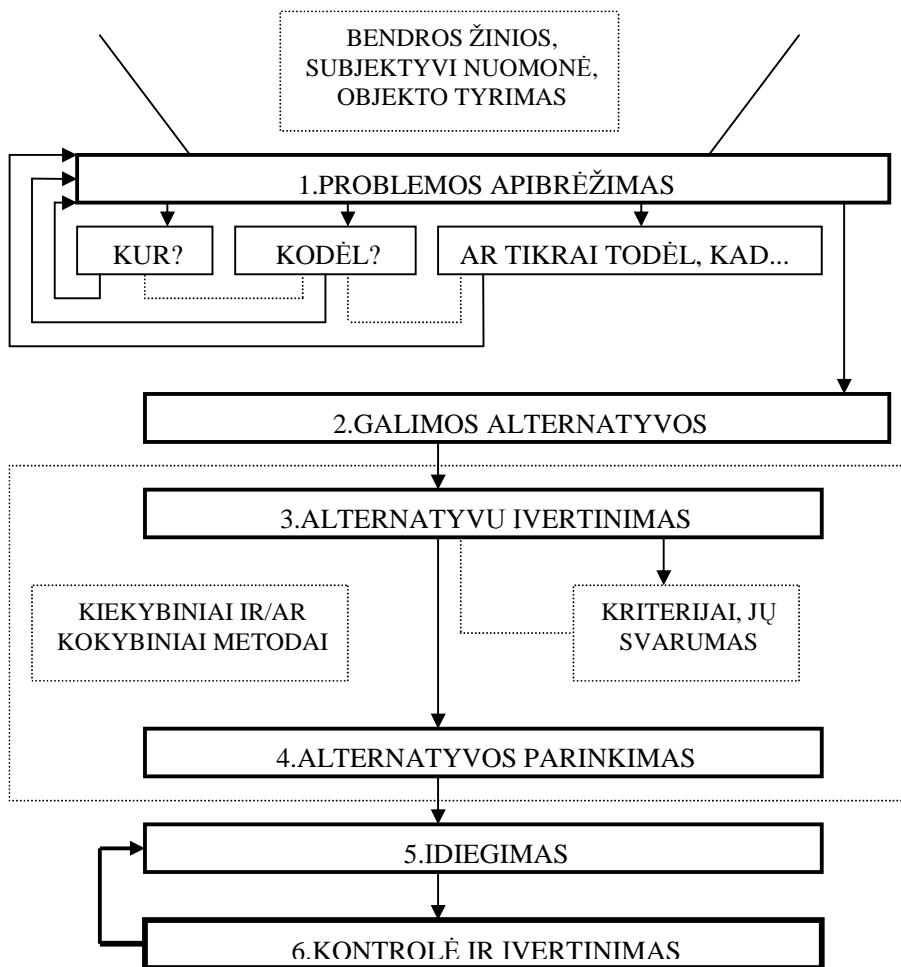
A.Šeibokienė (2002) vadovo organizacinėje veikloje išskiria sprendimų priėmimo proceso aktualumą. Anot jos, sprendimus tiek vadovai, tiek pavaldiniai priima kiekviename organizacijos veiklos žingsnyje. Vadovo padėtis šiuo požiūriu yra sudėtingesnė, nes sprendimo pasekmės susijusios ne tik su juo, bet ir su kitais kolektyvo nariais. Sprendimo priėmimas – tai procesas, kai iš kelių galimų, racionaliai apgalvotų alternatyvų yra pasirenkama viena (Bagdonas, Bagdonienė, 2000). Alternatyvų negalima įvertinti nenustačius kriterijų sistemos ir kiekvieno iš jų svarumo. Savo esme šis procesas gali būti individualus ir kolektyvinis. Organizacijose, kuriose vyrauja autoritarinis vadovavimo stilius, sprendimo priėmimas dažniau būna individualus. Švietimo organizacijos savo kryptimi laiko demokratišką bendravimą, todėl joms tenka dažniau organizuoti bendruomenės susirinkimus, kuriuose visi organizacijos nariai įgalinami priiimti sprendimo priėmimo pasekmes. G.Šaparnis, G.Merkys (2000) švietimo srities vadovų sprendimų priėmimo mato ir didelę švietimo skyriaus specialistų įtaką. Dėl intensyvios švietimo reformos vadovams kone kasdien iškyla konkrečių klausimų, dalykinių konsultacijų, vadybinių sprendimų derinimo poreikis. Kai kurie nurodymai, instrukcijos, nors ir perspektyvūs strategiškai, visgi yra nepakankamai apmąstyti, todėl jų įgyvendinime kyla įvairių techninių ir organizacinių problemų.

E.Bagdonas, L.Bagdonienė (2000) išskiria tokias savo esme aktualias sprendimų priėmimų metodikas:

1) Kiekybiniai sprendimo priėmimo metodai (apašomieji ekonometriniai modeliai, optimizavimo (programavimo) metodai.

2) Kokybiniai sprendimo priėmimo metodai (vieno veikėjo modelis, organizacijos, politinis).

Švietimo organizacijoms yra aktualesnė pastaroji sprendimo priėmimo grupė, nes daugelį jų veiklos rezultatų yra sunku nusakyti kiekybiniais parametrais. Kokybiniai sprendimo priėmimo metodai padeda greičiau arba iš esmės apsvarstyti esamą situaciją, tačiau kokybiniu metu surinkta informacija dažnai yra subjektyvi, todėl tokiu pagrindu priimti sprendimai gali inicijuoti konfliktus. Sprendimų priėmimo etapus iliustruoja 2 paveikslas.



2pav. Sprendimų priėmimo etapai (pagal E.Bagdoną, L.Bagdonienę, 2000).

E.Bagdonas, L.Bagdonienė (2000) vadovo organizacinę veiklą sieja su organizacijos kaip struktūros –statiškos ir tuo pačiu dinamiškos - suvokimu. Toks suvokimas reikalauja sisteminio požiūrio į organizacijas ir jos veiklas. Šie autoriai remiasi H.Mintzenbergo konfigūraciniu požiūriu, kurio esmė ta, kad planavimo ir kontrolės, centralizacijos ir decentralizacijos pobūdis, hierarchinės formalios struktūros turi būti sujungtos į vientisą sistemą su visomis analogiškoms vidaus

mikroschemomis. Šis požiūris, nors ir sudėtingas, padeda susidaryti išsamesnį organizacijos vaizdą. Autoriai pateikia apibendrintą požiūrį į organizacijų struktūras, apjungiamas bendros ideologijos:

§ Darbinė organizacijos šerdis (užduočių vykdytojai).

§ Strateginė viršūnė (vadybininkai).

§ Vidurinė grandis (hierarchinė linija, jungianti vykdytojus ir vadybininkus).

§ Analitinės struktūros (administracinės pareigas atliekantys darbuotojai).

Visoms organizacijos struktūrų veikloms yra reikalingas koordinavimas. E.Bagdonas, L.Bagdonienė (2000) skiria tris pagrindinius veiklos koordinavimo būdus:

- 1) Tarpusavio derinimas: asmeninis susitarimas, nesant jokių formalių procedūrų.
- 2) Tiesioginis vadovavimas: vieno asmens tiesioginių nurodymų teikimo kitiems mechanizmas.
- 3) Standartizavimas (darbo rezultatų, veiklos rezultatų, kvalifikacijos, normų): formalių standartų parengimas ar vadovavimas jau nustatytais formalumais.

1.3.3.2.3. Švietimo kokybės kontrolės ypatumai. A.Šeibokienė (2002) mano, kad viena svarbiausių užduočių vadovui yra siekis nuolat tikrinti, ar reali veikla ir jos rezultatai atitinka planus. Ši autorė kontrolės funkciją suskirsto į tokius elementus:

- 1) Atliekamo darbo standartų numatymas.
- 2) Darbo vertinimas
- 3) Darbo lyginimas su nustatytais standartais.
- 4) Veiksmų keitimas, kai randama trūkumų.

R.Želvys (2002) remdamasi P.Rado teiginiais, švietimo kokybę nusako taip:

- 1) Ekspertų nustatytų kokybės standartų atitikimas (pvz., švietimo standartai).
- 2) Sutikimas su susitarimu nustatytais kriterijais (pvz., mokyklos savivaldos nuostatai).
- 3) Individualus kliento poreikių patenkinimas.

Pirmuoju atveju svarbiausiu orientyru švietimo paslaugų teikėjai laiko valstybę, antruoju – bendruomenes ir tėvų asociacijas, trečiuoju – besimokančiuosius ir jų tėvus. R.Želvys (2002) konstatuoja, kad kol kas dažniausi tie atvejai, kuomet siekiama atitikti valstybės keliamus reikalavimus. Tokios institucijos apie savo veiklos rezultatus dažniausiai sprendžia iš egzaminų, nacionalinių testų rezultatų. Tačiau šis mokslininkas kokybiškai dirbančia švietimo institucija laiko tą, kuri labiausiai geba atsižvelgti į ugdytinių ir jų tėvų poreikius.

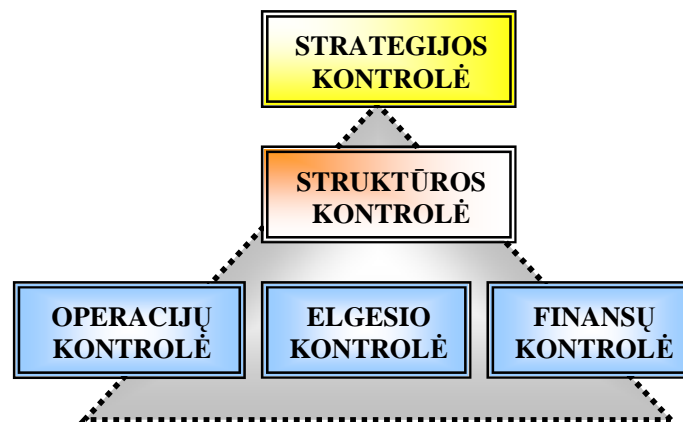
V.Dikavičius, S.Stoškus (2003) mano, kad bet kuri paslaugas teikianti organizacija privalo numatyti savo teikiamų paslaugų kokybės matavimo intervalus ir kriterijus. Kaip kokybės rodikliai gali būti nagrinėjami tokie reiškiniai:

- Materialieji (organizacijos turimi ištekliai, jų valdymas, techninis stovis).
- Patikimumas (darbuotojų kompetencija teikti pakankamos kokybės paslaugas).
- Atsakas (vartotojų poreikių tenkinimo, atsižvelgimo į jų poreikius greitis).

- Užtikrinimas (darbuotojų išmaningumas ir bendravimo su klientais kompetencija).
- Įsijautimas (dėmesingumas individualioms klientų problemoms).

V.Dikavičius, S.Stoškus (2003) teigia, kad organizacijai yra reikalingi ir jos pačios kokybės matavimo įgūdžiai. Organizacijos kokybė yra apibrėžiama kaip visų organizacijos turimų žmonių, politikos, techninės bazės efektyvumo visuma. Vienas iš tokios kokybės matavimo būdų – auditas. Vienas iš „Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodikos“ (2005) rengėjų R.Ališauskas teigia, kad menkas Lietuvos švietimo organizacijų domėjimasis naujomis technologijomis, įskaitant ir vadybines, nuostata, kad žinojimas, kaip dirbti gali būti ir intuityvus, yra viena iš priežasčių, dėl kurių institucijų veiklos produktyvumas yra pats žemiausias Europos Sąjungoje. Keičiantis švietimo organizacijų veiklai, turi kisti ir jos kokybės vertinimas. Jis apjungia vidaus ir išorės audito technologijas bei visų stebėsenos ir kokybės užtikrinimo pastangų esmę. R.Ališauskas apibendrina kokybės vadybos nuostatas:

- Apsisprendimas siekti kokybės.
- Dėmesio sutelkimas į kliento lūkesčių tenkinimą.
- Visų darbuotojų bendros pastangos ir įgaliojimai rūpintis kokybe.



3pav. Kontrolės lygiai organizacijoje (pagal E.Bagdoną, L.Bagdonienę, 2000)).

Pats kokybės kontrolės procesas sietinas su tam tikro kryptingumo pasirinkimu (Bagdonas, Bagdonienė, 2000). Mokslinėje literatūroje dažniausiai yra aptariamos operacijų (veiklos vykdymo veiksmų), elgesio (darbuotojų elgesio pobūdžio), finansų (materialinių išteklių) kontrolė (3pav.). Visos šios vadybinės priežiūros sritys yra nukreiptos į organizacijos struktūros palaikymą, kuri savo ruožtu užtikrina esminių strateginių nuostatų įgyvendinimo sėkmingumą, palaiko visos organizacijos veiklos kryptingumą (Bagdonas, Bagdonienė, 2000).

K.Levino vadovavimo stiliai

| Stiliaus skiriamieji bruožai | Vadovavimo stilius | | |
|--|--|--|--|
| | Autokratinis | Demokratinis | Liberalusis |
| Sprendimų priėmimo būdas | Visas problemas sprendžia pats | Tarasi su pavaldiniais | Kolegialus arba skirtas aukštesnės grandies vadovų |
| Paliepimų pateikimas | Komanda, įsakymas | Siūlymas, prašymas | Prašymas, įkalbinėjimas |
| Atsakomybės pasidalijimas | Visiškas atsakomybės prisiėmimas arba perdavimas | Atsakomybė suskirstymas pagal įgaliojimus | Neprisimama atsakomybė |
| Požiūris į iniciatyvas | Iniciatyvos užgniaužiamos | Iniciatyvos skatinamos | Iniciatyva perduodama pavaldiniams |
| Požiūris į savo žinių stoką | Visiškai pasitiki savo žiniomis | Teigiama reakcija į konstruktyvią kritiką | Nuolat keliama kvalifikacija |
| Bendravimo stilius | Distancija | Bendravimo iniciatyva | Priimama pavaldinių iniciatyva |
| Santykiai su pavaldiniais | Nepastovūs | Stabilus elgesys, paremtas savikontrolė | Vengiama konfliktų, kritikos |
| Disciplina | Griežta drausmė | Diferencijuotas požiūris į pavaldinių elgesį | Formalus drausmės reikalavimas |
| Moralinio poveikio pavaldiniams priemonės | Nuobaudų skyrimas | Teigiamų skatinimo priemonių sistema | |

1.3.3.2.4. Vadovo vaidmens ir funkcijų pokyčiai. A.Šeibokienė (2002) vadovavimą apibūdina kaip grupės ar visos organizacijos narių veiklos nukreipimą, įtakos darymą, siekiant atlikti būtinas užduotis. Vadovavimas glaudžiai susieja vadovą su kitais organizacijoje dirbančiais asmenimis. A.Garalis (1999) naujas švietimo organizacijų vadovų funkcijas mano esant realizuojamas naujo pačių vadovų ir personalo mąstymo, kuris pirmiausia turi atitikti humanistinio valdymo modelio reikalavimus, pagrindu. G.Šaparnis, G.Merkys (2000) Lietuvos švietimo vadovų populiaciją vadina nevienalyčiu ir sudėtingu dariniu. Tokia mokslininkų nuostata atsirado po vadovų elgsenos atribucijų tyrimo, kai paaiškėjo, jog egzistuoja bent du dalykiniai vadovų tipai: linkusių į autoritarizmą ir besiorientuojančių į humanistinį pradą. S.Stoškus, D.Beržinskienė (2005) nusakydami esminius vadovavimo pokyčių įgyvendinime bruožus remiasi H.Mintzberg vadovo vaidmenų suskirstymu:

§ *Reprezentacinis* (atstovavimas).

§ *Vadas* (įmonės tikslų teigėjas).

§ *Tarpininkas* (palaiko santykius tarp įmonės ir aplinkos).

§ *Atstovas* (su kitų organizacijų atstovais aptaria problemas).

§ *Ekspeditorius* (informacijos perteikėjas).

§ *Ekspertas* (informacijos apie organizaciją rinkėjas ir turėtojas).

§ *Vystymosi stimulatorius* (naujų galimybių ieškotojas).

§ *Arbitras* (šalina neigiamus reiškinius organizacijos viduje).

§ *Išteklių skirstytojas* (nustato prioritetus).

§ *Derybininkas* (atstovauja organizacijai).

Vadovavimo stiliaus sąvoka apima sprendimo priėmimo būdo, jų pateikimo pavaldiniams, atsakomybės pasidalijimo tradicijas, požiūrio į iniciatyvas, kompetencijos stoka, santykių su pavaldiniais pobūdį ir galimas poveiko priemones. K.Levino aprašyti esminiai vadovavimo stiliai – autokratinis, demokratinis, liberalusis- apima kaip tik šių vadovo veiklos aspektų aktualizavimą (2lentelė) (Bagdonas, Bagdonienė, 2000).

Pagrindinės vadovo funkcijos apibrėžiamos įstaigos politikos formulavimo, įvairių lygių padalinių ir jų darbuotojų interesų derinimo, darbuotojų veiklos motyvacija ir darbo darnos užtikrinimo, pavaldinių kvalifikacijos kėlimo, personalo darbo vertinimo kategorijomis (Stoškus, Beržinskienė, 2005). I.Jorutyte, A.Budreikaitė (2005) pagrindiniu vadovavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigai uždaviniu laiko visos bendruomenės, ugdymo veiksnių sujungimą demokratiškumo principo pagrindu.

Organizuojant kaitos įgyvendinimą vadovui tenka laikytis tam tikros pozicijos. Pirmiausia darbuotojai turi būti supažindinami su apibendrinta pokyčio prasme (esmė, kompleksiskumas, būtinumas), privalumais (asmeninė nauda ir organizacijos plėtotė), įgyvendinimo terminais ir būdais (pageidautinas bendradarbiavimo lygis, pasiruošimo lygis, pokyčiams jautriausios organizacijos dalys), personalo įtraukimu (tiesiogiai dalyvaujančių įvardijimas, sklaidos nusakymas, motyvacijos apibūdinimas) (Stoškus, Beržinskienė, 2005). Vėlesnėse pokyčio įgyvendinimo fazėse vadovui priskirtinas konsultanto vaidmuo. P.Jucevičienė (1996) pastebi, kad vadovavimas pokyčiams pasižymi situaciniu charakteriu: tai, kas yra priimtina vienoje situacijoje, gali būti visiškai netinkama strategija kitoje. Kaip tik todėl šių dienų vadovui tenka mokytos derinti vadovavimo, bendradarbiavimo ir vykdymo funkcijas.

G.Šaparnis, G.Merkys, D.Šaparnienė (2003) švietimo srities vadovų profesinės psichosemantikos struktūroje išvelgia vyraujančią administravimo pradą, o edukacinis pedagoginis pradas, atspindintis organizacijos paskirtį, sąlygiškai lieka periferinis. Tyrimų metu paaiškėjo, kad egzistuoja keletas vadovo vaizdinių. Pedagogiškai orientuoto vadovo vaizdinys atspindi švietimo teoretikų ir praktikų nuomonę apie tai, kad vadovas negali atsisakyti pedagoginės veiklos. Toks vadovas domisi ugdymo problemomis, o pats ugdymas yra jo veiklos prioritetas. Formaliosios abstrakčiosios vadybinės prieigos šalininkai siūlo švietimo organizacijų vadovams susitelkti tik ties administravimo funkcijų vykdymu. G.Šaparnis, G.Merkys, D.Šaparnienė (2003) mano, kad toks žingsnis būtų rizikingas, nes vadovas atitoltų nuo esminės savo įstaigos veiklos.

L.Bagdonienė, E.Bagdonas, E.Kazlauskienė, J.Zembytė (2005) viena iš vadovo veiklos efektyvumo prielaidų laiko gebėjimą tinkamai valdyti laiką. Laiko valdymas sietinas su veiklos prioritetų aiškiumi suskirstymu. Skubiems darbams piskiriamos kritinės situacijos, neatidėliotinos problemos, projektai, kurių atlikimo terminai yra saistomi griežtų terminų. Kitaip planuojamas profilaktiniai darbai, išteklių ir priemonių balansas, ryšių užmezgimas, planavimas, naujų galimybių paieška. Tai taip pat svarbūs darbai, tačiau laiko požiūriu juos lengviau planuoti ir paskirstyti. Kaip tik dėl laiko sąnaudų perskirstoma telefoninių skambučių, korespondencijos, susirinkimų prioritetai. Pagrindinės laiko švaistymo priežastys yra dėmesio sutelkimas į detales, užuot atlikus esminius darbus, darbų dubliavimas, nemėgstamų darbų atidėliojimas, gebėjimas organizuoti kitų darbus, bet nemokėjimas valdyti savęs. A.Hargreaves (1999) pastebi, kad rūpindamasi našumu, atsakomybe ir kontrole švietimo įstaigų administracija stengiasi uoliau kontroliuoti pedagogų darbo laiką, jį reguliuoti ir racionalizuoti, dalyti į mažus ir aiškius komponentus, kurių kiekvienas turi aiškius tikslus. Tačiau ugdymo proceso laiko sąvoka kaitos sąlygomis yra daug sudėtingesnė ir apibrėžtomis laiko sąvokomis jį sunku nusakyti. Laiko planavimas yra viena iš administracijos ir pedagogų nesutarimų priežasčių. Anot R.M.Andriekienės, I.Kriščiūnienės (2001), ir ikimokyklinių įstaigų vadovai organizuodami savo darbą susiduria su laiko stygiaus sunkumais, kurie tik ryškėja dėl menko finansavimo, organizacinės technikos trūkumo.

1.3.3.2.5. Išteklių valdymas kaip aktuali vadovo naujų kompetencijų raiškos erdvė. A.Makštutis (1999) akcentuoja, kad išteklių, reikalingų organizacijos veiklai plėtoti, sąvoka apima kapitalinius įdėjimus (pinigai, nekilnojamas turtas, veiklos priemonės) ir žmones, t.y.organizacijoje veikiančių specialistų kompetencija. M.Bieliūnas (2000) mano, jog šią išteklių sistemą reikia papildyti ir organizacijos žinių sistemos charakteristikomis. Visos šios išteklių sritys yra aktualios ir tiesiogiai veikia veiklos sėkmingumą. Tačiau švietimo įstaigos laikomos daugiau idėjinėmis organizacijomis, kuriose finansiniai ištekliai nėra sureikšminami taip, kaip bendruomenės narių santykių kokybė. Švietimo organizacijos valdymo sėkmingumas tiesiogiai priklauso ne tik nuo idėjinio organizacijos kryptingumo, bet ir nuo gebėjimo praktiškai ir detalai paskirstyti savo išteklius: R.M.Andriekienės, I.Kriščiūnienės (2001) tyrimo duomenys leidžia spėti švietimo vadovus esant pakankamai aukštos kvalifikacijos, didelę pedagoginę patirtį turinčius specialistus, kurių dauguma yra demokratinio valdymo šalininkai, tačiau viena iš dažniausiai jų sprendžiamų problemų vis dar yra menkas švietimo organizacijų finansavimas ir organizacinės technikos trūkumas. Yra kitokias tendencijas nurodančių mokslinių tyrimų rezultatų. Anot A.Lanzbergienės (2005), tik trečdalis švietimo organizacijų vadovų teigia, jog jiems pavyksta išnaudoti darbuotojų galimybes bei identifikuoti, kūybingai koordinuoti turimus intelektualius, materialinius bei finansinius išteklius taip, kad pavyktų įgyvendinti įstaigos misiją.

1.3.3.2.6. Informacijos valdymas. M.Bieliūnas (2000) konstatuoja, kad žinios yra priskiriamos vertingiausiems, bet kartu ir sudėtingiausiems organizacijos ištekliams. G.Probst, S.Raub, K.Romhard (2006) žinias apibūdina kaip pažinimo ir įgūdžių, kuriuos asmenys naudoja sprendami problemas, visumą. Jos yra pagrįstos duomenimis ir informacija. Žinios visuomet susijusios su asmenimis, todėl duomenų, informacijos ir žinių valdymas turi būti nuolat koordinuojamas. Organizacijos žinių bazę sudaro individualus ir kolektyvinis žinių turtas, kurį organizacija naudoja savo veikloje. Vadybininkai pastebi, kad organizacijos žinių bazės apimtis ir struktūra keičiasi priklausomai nuo organizacijos mokymosi. Anot V.Tumėnienės, B.Janiūnaitės (2002), novatoriškoje švietimo organizacijos veikloje reikėtų išskirti vidinių ir išorinių žinių valdymą. Vidinės žinios apima visos organizacijos narių subjektyvūs įsitikinimai, nuojautos, kurias sunku išreikšti žodžiais. Išorinės žinios – duomenų pavidalu kaupiama informacija. Mokslininkės remiasi Fullan teiginiais apie tai, kad vidinės žinios gali būti paverčiamos išorinėmis per dalinimąsi patirtimi, apmąstant savo patirtį. Tokio dalinimosi rezultatas – naujos kokybinės išraiškos žinios, kurios labiausiai reikalingos besimokančiai organizacijai.

S.P.Robins (2003) viena iš organizacijos komunikavimo plėtimo galimybių laiko kompiuterines technologijas. Jos padeda sisteminti informaciją, greičiau ir efektyviau kurti komunikavimo ryšius. R.Ališauskas (1996) pastebi, kad net ir dabar, kai švietimo koncepcija akcentuoja pasirengimą nuolatinei kaitai, tobulėjimui, švietimo organizacijos per mažai dėmesio skiria ateities perspektyvų įvertinimui. Ši orientacija turėtų būti siejama su technologinių ir socialinių pokyčių spartos suvokimą. Tai atspindi ir švietimo institucijos kultūros sklaidos funkciją: mokslininkai jau seniai yra pastebėję kai kurių technologijų ir kultūrinių reiškinių nenuneigiamą ryšį. Informacinei visuomenei reikalingas individas, kuris geba komunikuoti ir orientuotis informacijos srautuose informacinių technologijų pagalba.

Kompiuteriai švietimo vadybos procese jau nėra naujovė. Jie tapo priemone mokytojų, mokinių sąrašams, suvestinėms sudaryti, darbo užmokesčiui apskaičiuoti, aktualiems teisiniams aktams parsiųsti. Tačiau informacijos valdymas vis dar kelia švietimo institucijų vadovų įtampą: vis dar nėra pakankama šių technologijų valdymo kompetencija, kuri ne tik neleidžia vadovui pačiam efektyviai atlikti visas funkcijas, bet ir skatinti savo pavaldinius, plėtoti informacinių technologijų įgūdžių plėtotę, ugdymo proceso tobulinimą. Be to, ir pats informacijos srautas yra toks didelis, kad labai sunku greitai įvertinti jos reikalingumą ir tinkamai paskirstyti tarp organizacijos narių. R.Ališauskas (1996) svarbiausiais švietimo organizacijos informacijos šaltiniais laiko šalies, apskrities, vietos valdymo institucijas (valdymo informacija, specialistų poreikiai, renginiai ir pan.), vaikus ir jų tėvus (jų interesai, poreikiai, gyvenimo ir mokymosi sąlygos), apskritai vietos bendruomenė (tradicijos, istorija, nusikalstamumas, laisvalaikio organizavimas ir kt.), pedagoginė visuomenė (spauda, kvalifikacijos kėlimo renginiai, konferencijos, naujausia literatūra ir t.t.).

R.Ališauskas (1996) pastebi, kad pagrindinis vaidmuo švietimo organizacijos žinių valdyme tenka direktoriui. Tačiau akivaizdu, kad šių dienų sąlygomis suvaldyti milžinišką informacijos srautą vienam žmogui kone neįmanoma. Juk efektyviai dirbs ta institucija, kurioje informacijos rinkimas bus organizuojamas kvalifikuotai, informacija bus tvarkingai saugoma, analizuojama, paskirstoma suinteresuotiems darbuotojams, išaiškinat jų poreikius, atsižvelgiant į reikalingus veiklai impulsus. Valdymui reikalingos žinių sistemos skirstomos pagal jų kryptingumą: reikalingos vadovui informacijai kaupti ir ja naudotis (sutarčių, raštinės, valdymo informacijos sistemos), atskirų racionalių sprendimų paieškai (sprendimo priėmimo sistemos), strategijai rengti (ekspertų, vadovybės informavimo, vadovybės pagalbos sistemos) (Bagdonienė, Bagdonas, Kazlauskienė, Zemblytė, 2005). B.Simonaitienė, V.Targamadzė (2001) mano, kad informacinių technologijų valdymo įgūdžiai nūdienos sąlygomis reikalingi ir pedagogams, ne tik kaip jų pačių kompetencijos priemonė, bet ir kaip būtinybė organizuojant kokybišką ugdymo procesą. Mokslininkų atlikti tyrimai leidžia teigti, kad didesnė dalis apklaustų pedagogų ugdymo įstaigos aplinkoje turi galimybių naudotis informacinėmis technologijomis, tačiau žinios ir įgūdžiai turėtų būti vis atnaujinami. A.Lanzbergienės (2005) tyrimo duomenimis, apie ketvirtadalis apklaustų vadovų prisipažįsta, jog jiems sudėtinga pasirinkti tinkamus ir naujausius komunikacijos metodus tinkamam darželio filosofijos, poreikių, pasiekimų pristatymui, objektyviai interpretuoti informaciją raštu, efektyviai naudotis masinės informacijos priemonėmis. G.Ofner (2004) nuomone, internetas, virtualios žinios kokybiškai pakeitė visuomeninius santykius, todėl bet kuri organizacija tiesiog privalo atsižvelgti į poreikį greitai gauti informaciją. Kaip tik todėl vis plačiau plinta internetiniai bendravimo su klientais kanalai, elektroninių paslaugų svetainės ir pan. Informacinių technologijų įvaldymas leidžia įstaigai gauti pakankamai informacijos apie savo klientų poreikius, įvertinti savo veiklą, operatyviai šalinti savo veiklos trūkumus.

Novatoriška vadovo veikla neapsiriboja vien informacijos sklaida organizacijoje. Kalbama apie kur kas platesnį organizacijos žinių ir jos kultūros įprasminimą. Anot V.Tumėnienės, B.Janiūnaitės (2002), šis elementas novacijos valdymo procese yra pageidautinas, tačiau nebūtinai. Šis faktorius sietinas su organizacijos gebėjimais kurti socialinės partnerystės tinklą. Apie savo veiklą visuomenei gali būti pranešta dviem būdais (Tumėnienė, Janiūnaitė, 2002):

1) Per žiniasklaidos priemones (informacija apie novacinę veiklą perduodama kompetetingiems žmonėms, kurie žinias perduoda kitiems suinteresuotiems asmenims).

2) Per tarpasmeninį bendravimą (keičiantis žodine informacija inicijuojamas bendradarbiavimo procesas).

1.3.3.2.7. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai. Ši švietimo organizacijos vadovo veiklos funkcija yra viena sudėtingiausių. Anot V.Tumėnienės, B.Janiūnaitės (2002), švietimo organizacijų narių kūrybingumo tyrimai leidžia teigti, kad daugeliu atveju novatoriškumas yra veikiamas labiau

vidinės motyvacijos nei teigiamo išorinio pastiprinimo, tačiau vadovo sukurta ir vykdoma išorinio skatinimo sistema gali papildyti, sustiprinti vidinės motyvacijos įtaką. Mokslininkės akcentuoja, kad svarbu ne tik pats motyvacijos skatinimo faktas, bet ir tai, kuriuo laiku, kuriuo veiklos etapu priemonės motyvacijai stiprinti yra taikomos. Juk labai tikėtina, kad idėjos kūrimo, problemų apibendrinimo fazėse išorinė motyvacija bus suprasta kaip neigiamas reiškinys, tam tikra kontrolės išraiška, o parengiamojoje darbo fazėje išorinės motyvavimo priemonės padės sustiprinti vidinius darbuotojų motyvus.

3 lentelė

Motyvacijos koncepcijų raidos etapai ir pagrindinės charakteristikos (pagal E.Bagdoną, L.Bagdonienė (2000))

| | Pirmosios kartos motyvacijos koncepcijos (1900-1950) | Antrosios kartos motyvacijos koncepcijos (1950-1990) | Trečiosios kartos motyvacijos koncepcijos (po 1990) |
|---------------------------------------|---|--|--|
| Epocha | Industrializacija (F.Tayloras) | Žmogiškųjų santykių judėjimas (A.Maslow) | Sisteminis mąstymas ir globalinė vizija (intuityvioji vadyba) |
| Požiūris į darbuotoją | Visi darbuotojai panašūs | Visus individus galima suskirstyti į dideles grupes | Kiekvienas individas skirtingas |
| | Identiški sprendimai visiems darbuotojams | Sprendimus sąlygoja situacijos | Unikalūs sprendimai sudėtingos socialinės-ekonominės sistemos asmeniui |
| Svarbiausi motyvacijos svertai | Baimė/Lūkesčiai Materialinės arba finansinės priemonės | Darbuotojų pažinimas Darbuotojų adaptacija Dalyvavimo pripažinimas | Saviraiškos galimybės Vidinė motyvacija |

Mokslinėje literatūroje dažniausiai minimi tokie vidiniai skatuliai kaip galimybė išreikšti save, naujų išvalgų, išpūdžių paieška, siekis pamatyti gerus darbo rezultatus. Reikšmingiausiais išoriniais motyvais laikomi noras gauti didesnę atlyginimą, paaukštinimą, sulaukti viešo pripažinimo. A.Garalis (1999) mano, kad švietimo įstaigų vadovai turi dažniau bent moraliai vertinti pedagogų darbą. Parodyta pagarba tampa ne tik pasitenkinimo darbo rezultatais išraiška, bet ir svarbiu tobulėjimo motyvu. Pastebėta, kad sėkmingiausiai dirbančių verslo įmonių vadovai pagarbiai išklauso kiekvieną pavaldinį, tačiau tuo pačiu ir nustato aukštus mokėjimų, tobulėjimo standartus (Garalis, 1999). J.Kasliulis, V.Barvydienė (2003) pateikia C.Vermot-Gand penkis motyvavimo priesakus organizacijai:

- 1) Motyvuoti vizija ir pavyzdžiu.

- 2) Motyvuoti kompetencija ir pasitikėjimu.
- 3) Motyvuoti naudingumo jausmu ir įpareigojimu.
- 4) Motyvuoti tinkamai įvertinant sėkmę.
- 5) Motyvuoti iššūkiais ir viltimi.

E. Bagdonas, L. Bagdonienė (2000) teigia, kad motyvacijos kėlimo strategijos ir nuostatos yra priklausomos nuo laikotarpio, konkrečios organizacijos veiklos, todėl įvairiais laikotarpiais vadybininkai rėmėsi skirtingomis konceptualiomis nuostatomis. Motyvacijos koncepcijų raidos etapai ir pagrindinės charakteristikos pateikiamos 3 lentelėje.

Akivaizdu, kad visuomenės gyvenimo pokyčiai skatino individualizacijos stiprėjimą, darbuotojų reikšmingumo organizacijos struktūroje aktualizavimą.

Novacijos diegimas švietimo organizacijoje yra susijęs ir su tam tikru pasipriešinimu. Jo įveikimas vadovui yra sunkus ir itin problematiškas veiklos uždavinys, verčiantis tinkamai įvertinti visus – tiek materialinius, tiek nematerialinius – įstaigos išteklius. G. Cibulskas, B. Janiūnaitė (2001) išskiria tokias reikšmingiausias švietimo organizacijos narių pasipriešinimo naujai veiklai priežastis:

- § Grėsmė individualiam ekonominiam saugumui.
- § Darbo vietos statuso praradimo grėsmė.
- § Darbo santykių sudėtingėjimas.
- § Asmeniniai interesai.
- § Žinių apie novaciją stoka.
- § Nepasitikėjimas vykdančiais pokyčius asmenimis.

A. Garalis (1999) pastebi, kad švietimo srityje slypi dar daug nepanaudotų žmonių valdymo galimybių, kurioms atskleisti reikalinga ypatinga vadovo kompetencija. Tas vadovas, kuris negeba atskleisti savo darbuotojų potencialo, negali tikėtis veiklos sėkmės. Švietimo kaita įpareigoja vadovus atsisakyti anksčiau paplitusios autoritariškos kadru politikos kaip visiškai netinkamos esamai situacijai, ir pereiti prie žmogaus resursų valdymo politikos, naujos kultūros formavimo, orientacijos į žmogų, iniciatyvumo, saviugdos, savidisciplinos skatinimo. Tokie nauji reikalavimai vadovams sietini ir su pačių vadovų asmeniniu tobulėjimu, socialinių, ekonominių, politinių švietimo kaitos aspektų išmanymu, žmogaus ir organizacijos vystymosi dėsnių pažinimu.

1.3.3.2.8. Materialinių švietimo organizacijos išteklių valdymas. R. Dobranskienė (2004) materialinius išteklius laiko visuomenės ir švietimo organizacijos sąsajų ir priklausomybės išraiška. Juk savo mokykloms, darželiams ir kitoms švietimo funkcijas atliekančioms įstaigoms skiria lėšas (finansines, materialines), pastatą ir pan. Tai neleidžia švietimo įstaigoms atitolti nuo visuomenės. R. Želvys (2002) teigia, kad švietimo sistemos kaita jau turi konkrečių, kad ir negalutinių, jos efektyvumo vertinimo kriterijų. Jau galima įvardinti aktualias novatorių diegėjams kylančias

problemas. Dažniausiai vadovai ir pedagogai išskiria lėšų trūkumą: švietimo organizacijai lėšų nepakanka kokybiškoms prekėms ir paslaugoms, tad daug ko tenka tiesiog atsisakyti. Tokia situacija verčia ieškoti papildomų finansinių išteklių. Dažniausiai švietimo įstaigų rėmėjais tampa patys besimokantieji arba jų tėvai. Švietimo organizacijas gali remtis ir darbdavių įmonės, kurios tikisi tinkamai paruoštų specialistų, gamintojai, kurie siūlo savo produktus, nuomininkai, kuriems švietimo įstaigos gal nuomoti dalį savo patalpų, klientai, kurioms švietimo įstaigos teikia papildomas paslaugas. Dar vienas galimas išteklių šaltinis – dalyvavimas įvairiuose nacionaliniuose ar tarptautiniuose projektuose. R.Želvy (2002) apgailestaudamas konstatuoja, kad praktiškai pagrindiniais švietimo rėmėjais lieka ugdytiniai ir jų tėvai. Ir nors daugelis sociologinių tyrimų liudija apie tai, kad investuoti į švietimo sistemą yra naudinga (aukštesnis išsilavinimas tiesiogiai susijęs su didesniu atlyginimu ir nedarbo grėsmės sumažinimu), reta valstybė geba visiškai išlaikyti savo ugdymo įstaigas. Privačių lėšų pritraukimas vis dar problema todėl, kad vartotojai negali tiesiogiai įtakoti savo investicijų paskirties, ne visada akivaizdžiai pajaučia jų naudą.

1.3.3.3. Novacijos kaip švietimo reformos gairių pasekmė. Nepriklausomybės atgavimas įgalino keisti daugelį visuomeninio gyvenimo struktūrų. Anot R.Želvio (1999), palankios sąlygos pakeisti gana sustabarėjusią ir nebetinkamą savo esme švietimo sistemą atsirado 1988m., susikūrus sąjudžiui ir prasidėjus atgimimui. Sovietinė mokykla, pasižymejusi internacionalizmu, partiškumu ir kitais principais, kurie buvo nukreipti į tautinio identiteto sunaikinimą, rusifikavimą, buvo pradėta reformuoti pagal humaniškumo, demokratiškumo, nacionalumo ir paslankumo nuostatas (Daubarienė, 1995). Po išsamių švietimo reformos istornių prielaidų tyrinėjimų dažniausiai daroma išvada, kad, nepaisant pakankamai palankių pokyčiams sąlygų, ji buvo vykdoma „iš viršaus“ (Budienė, 1996). Švietimo reformo iniciatoriai tokį sprendimą grindžia laiko faktoriumi. Nors pats sprendimas savo esme nėra labai demokratiškas, tačiau iniciatyvos „iš apačios“ – mokytojų, mokinių ir tėvų bendruomenės – formuotūsi ilgiau, o ji nebūtinai būtų igijusi visuotinį, sisteminių pobūdį. R.Želvy (1999) akcentuoja, kad reformos terminas švietimo pokyčiams nepriklausomoje Lietuvoje apibūdinti nėra labai tinkamas, nes pokyčiai apėmė per ne lyg platų švietimo sistemos spektrą, o ne tik atskiras jos dalis. Tačiau nors politinė situacija po Nepriklausomybės atgavimo pakito, tačiau švietimo sistema negalėjo nustoti egzistuoti. Pokyčiai buvo diegiami palaipsniui, keičiant buvusią sovietinę švietimo struktūrą, veiklos formas, ugdymo turinį ir metodus, vertybines orientacijas.

Ž.Jackūnas (1993) išskiria šiuos švietimo sistemos pokyčių sociokultūrinius veiksnius:

- *Politinės raidos gairės:* remiamasi nuostata, kad visuomenė tampa laisva, ieško galimybių įsilieti į pasaulinę bendriją, kuri jau vadovaujasi demokratiškumu. Lietuvos istorinė patirtis šiuo požiūriu įgalina ugdyti tautinį atsparumą ir solidarumą, o tuo pačiu pakantumą kitoniškumui. Svarbus darosi politinis, teisinis ir pilietinis švietimas.

• *Socialinės politikos tikslai*: socialinė visuomenės raida nukreipta į dinamiškos, mobilios, gebančios greitai orientuotis ir adaptuotis visuomenės kūrimą. Socialinio bei kultūrinio gyvenimo lygmenyje išskiriama individuali iniciatyva, prasminga konkurencija ir atitinkamas pagalbos silpniausiems visuomenės nariams teikimas.

• *Ekonominio vystymosi perspektyvos* sietinos su privačios nuosavybės įtvirtinimu, laisos rinkos bei tarptautinio bendradarbiavimo plėtote.

Kultūros plėtotės kryptys turėtų sistemingai apimti visas jos sritis. Esminiai jos pokyčiai apibūdinami atvirumu įvairiai kultūrinei patirčiai, inovacijoms, naujų technologijų efektyviu diegimu.

Pastarųjų metų pokyčių formavimosi ir aktualizacijos tendencijose ryški itin didelė konkurencijos ir veiklos dinamikos dėmė (Bieliūnas, 2000). Organizacijos – nepriklausomai nuo jų dydžio ar veiklos – yra įgalintos siekti maksimalaus veiklos efektyvumo neprognozuojamoje aplinkoje. Ir patys pokyčiai nuo pakankamai nedidelių, šiuolaikinėje aplinkoje ir jos sąlygomis tampa esminiais. Vadinasi, organizacija turi būti pasiruošusi aktyviai ir sėkmingai veikti sudėtingose sąlygose.

1.4. Švietimo vadybos novacijos: teorinis modelis

Pagrindas tyrimo instrumentui – klausimynui- sudaryti buvo literatūros šaltinių teorinės analizės pagrindu sudaryta švietimo vadybos novacijų raišką (žr. 1-3 skyrių) nusakanti **operacionalizacija (teorinis modelis)** (žr.1 priedą). Švietimo vadybos novacijų raiška Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose nagrinėjama sistemos, remiantis Lietuvos švietimo sistemos kaitą tyrinėjusių autorių teiginių pagrindu sudaryta sistema (žr. 4lentelę). Švietimo vadybos novacijų teoriniai aspektai apima švietimo sistemos siekį atspindėti svarbiausias švietimo reformos naujoves – priimtą kultūros skleidėjo vaidmenį, pedagoginės kultūros plėtotę, pasirengimą nuolatinei kaitai, novacijas pagrindinėse švietimo vadybos funkcijose – vertinime ir planavime, organizavime ir kontrolėje, vadovavime ir išteklių valdyme, bei novacijų švietimo bendruomenės kultūroje – naujos santykių raiškos bei principų, poreikio tikslingai planuoti švietimo institucijos vaidmenį bei besimokančios organizacijos sistemingą ugdymą. Švietimo reformos atspindėjimas grindžiamas Lietuvos švietimo kaitos aspektus nagrinėjusių mokslininkų (R.Želvys (2002); M.Barkauskaitė (1997); P.Jucevičienė, B.Janiūnaitė, G.Cibulskas (2003)) teoriniais teiginiais. Novacijas pagrindinėse vadovo funkcijose analizavo R.Jurkuvienė (2001), R.Želvys (2003), S.Stoškus, D.Beržinskienė (2005), B.Janiūnaitė (2000), R.Jucevičius (1998), G.Šaparnis (2002), G. Cibulskas, B.Janiūnaitė (2001) ir kt. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų bendruomenės kultūros kaitą lemiančius faktorius aptaria A.Garalis (2003), B.Simonaitienė (2001), V.Targamadžė (2001), G.Šaparnis, G.Merkys (2001) ir kt..

Švietimo vadybos novacijų operacionalizacija: teorinis modelis

| | | | |
|---|---|---|--|
| ŠVIETIMO REFORMOS NAUJOVIŲ ATSPINDĖJIMAS | R.Želvys (2002); M.Barkauskaitė (1997); P.Jucevičienė, B.Janiūnaitė, G.Cibulskas (2003) | Š Kultūros skleidėjo vaidmuo | |
| | | Š Pedagoginės kultūros plėtotė | |
| | | ò <i>Ugdymo turinio humanizavimas</i> | |
| | | ò <i>Informacijos apie veiklą sklaida</i> | |
| | | ò <i>Demokratiškumo principas</i> | |
| | | Š Pasirengimas nuolatinei kaitai | |
| NOVACIJOS PAGRINDINĖSE ŠVIETIMO VADYBOS FUNKCIJOSE | R.Jurkuvienė (2001), R.Želvys (2003), S.Stoškus, D.Beržinskienė (2005), B.Janiūnaitė (2000), R.Jucevičius (1998), J.Kasiulis, V.Barvydienė (2003), G.Šaparnis (2002), A.Kepalaitė (2005), G.Cibulskas, B.Janiūnaitė (2001), A.Šeibokienė (2002), R.M.Andriekėnė, V.Targamadžė (2002), E.Bagdonas, L.Bagdonienė (2000), A.Makštutis (1999). | Š Vertinimas ir planavimas | Š Strateginis planavimas |
| | | | ò <i>Klientų apklausos</i> |
| | | ò <i>Išorinis vertinimas</i> | |
| | | ò <i>Vidinis vertinimas</i> | |
| | | ò <i>Strateginio plano rengimo procedūros</i> | |
| | | Š Taktinis planavimas | |
| | | ò <i>Kasdienių planų sąsaja su strategija</i> | |
| | | ò <i>Planavimo efektyvumas</i> | |
| | | Š Organizavimas ir kontrolė | Š Sprendimų priėmimas |
| | | | Š Personalo telkimas |
| | | | Š Dalyvavimas veikloje |
| | | Š Vadovavimas | Š Vadovavimo stilius |
| | | | Š Vadovo vaidmenys |
| | | | Š Laiko panaudojimas |
| Š Išteklių valdymas | Š Materialinių išteklių valdymas | | |
| | Š Žmogiškųjų išteklių valdymas | | |
| | ò <i>Motyvacijos sistema</i> | | |
| ò <i>Žinių valdymas</i> | | | |
| NOVACIJOS BENDRUOMENĖS KULTŪROJE | A.Garalis (2003), B.Simonaitienė (2001), S.P. Robins (2003), V.Targamadžė (2001), S.Krasnauskaitė (2004) G.Šaparnis, G.Merkys (2001) L.Udrėnaitė (2002) M.Čeikauskienė (1997) | Š Santykių išraiška ir principai | |
| | | Š Įvaizdžio formavimas | |
| | | ò | ò Organizacijos veiklos ryškumas |
| | | | ò Organizacijos veiklos patrauklumas |
| | | | ò Organizacijos realybė |
| | | | ò Komunikacija |
| | | Š Besimokančios organizacijos kūrimas | Š Egzistuojanti bendra vizija |
| | | | Š Pakitę žmonių santykiai |
| | | | Š Naujų žinių ir kompetencijų plėtotė |

2. NOVACIJŲ RAIŠKOS IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE TEORINIAI PAGRINDAI

2.1. Ikimokylinių ugdymo įstaigų vieta besikeičiančioje sistemoje

Nauja švietimo sistema turėjo užtikrinti perimamumo principo įtvirtinimą. Kartu ši sistema turėjo tapti lanksčia ir pakankamai įvairialype struktūra. Todėl pats ugdymas į tam tikrus etapus yra skirstomas tik sąlygiškai, dėl to, kad toks suskirstymas leidžia siekti tam tikro sistemos vientisumo (Lietuvos švietimo klasifikacija, 2000):

1. *Ikimokyklinis ugdymas.*

2. *Bendrasis lavinimas* (trijų pakopų bendrojo lavinimo mokykla):

2.1. Pirmoji pakopa – pradinė mokykla (I-IV klasės).

2.2. Antroji pakopa – pagrindinė mokykla (V-X klasės).

2.3. Trečioji pakopa – vidurinė mokykla (XI-XII klasės).

- Gimnazija.
- Jaunimo mokykla.
- Specialusis ugdymas.

3. *Profesinis rengimas profesinėse ir aukštojo mokslo institucijose.*

4. *Suaugusiųjų švietimas.*

5. *Papildomas ugdymas.*

Taigi akivaizdu, kad ikimokyklinis ugdymas tampa šios švietimo sistemos pagrindu ir atrama. Vaikų iki trijų metų amžiaus priežiūra ir vaikų nuo trijų iki šešerių metų amžiaus ugdymas vyksta ne tik jau ir anksčiau egzistavusiuose lopšeliuose – darželiuose, bet ir priešmokyklinio ugdymo grupėse, kurios steigiamos jau ir prie bendrojo lavinimo mokyklų ar privačiuose centruose. Kaip ir visa švietimo sistema, ikimokyklinio ugdymo įstaigų reforma prasidėjo nuo požiūrio pokyčių. Anot O.Monkevičienės (1992) pirmieji kaitos etapai buvo susiję su kardinaliais teiginiais, jog ši struktūra yra ydinga, neugdanti nuostatos, jog vaikas turėtų būti pilnavertiškai ugdomas pirmiausia šeimoje. Kaip tik todėl paskubėta uždaryti daugelį tokių įstaigų. Tačiau tolimesni politiniai, ekonominiai ir socialiniai pokyčiai lėmė kitokio ikimokyklinio ugdymo įstaigų paskirties suvokimą. Pastaruoju metu jos laikomos kvalifikuotos pagalbos šeimoms teikimo galimybe. Tokių neatitikimų buvo ir ieškant efektyviausių vaikų ugdymo metodų ir formų. Siekiant atmesti autoritarinio ugdymo principus, slopinančius kūrybiškumą ir iniciatyvumą, pereita prie kito kraštutinumo: buvo pereita

prie laisvojo ugdymo propagavimo, kai vaikai ugdomi tik tiek, kiek jie patys parodo noro būti ugdomi.

2.2. Švietimo vadyba ikimokyklinio ugdymo įstaigų veikloje: naujovės ir problemos

Demokratišką ir humanistinę vaikų ugdymą organizuojančiose ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų svarbiausia užduotimi laiko įstaigos bendruomenės telkimą (Jorutytė, Budreikaitė, 2005). Jos išskiria tokias organizacijai svarbias grupes:

§ *Vadovai*

§ *Pedagogai*

§ *Tėvai*

§ *Vaikai (ugdytiniai).*

§ *Pagalbinis personalas.*

Visų šių aktyviose socialinėse sąveikose dalyvaujančių grupių interesai, poreikiai, tikslai, pedagoginio proceso specifika lemia vadovų veiklos ypatumus.

Ir visgi, permainas patiriančių ikimokyklinio ugdymo įstaigų problema – pedagogų ir pačių vadovų kompetencija (Želvys, 2003). Atlikus tam tikrus tyrimus ikimokyklinio ugdymo įstaigose, paaiškėjo, kad 1998m. vos ketvirtadalis pedagogų turėjo tokiam darbui tinkamą išsilavinimą. Tokią padėtį turėtų keisti naujais reikalavimais ikimokykliniam ugdymui pagrįsta atestacijos sistema. Nuosekliau ikimokyklinis ugdymas pradėtas organizuoti po Priešmokyklinio ugdymo koncepcijos parengimo 2000m. Svarbiausia jos paskirtis buvo užtikrinti tokio ugdymo teikimą, kuris būtų pagrindu dalykinei pradinio ugdymo programai. Akcentuojamas socialinių įgūdžių ugdymas, kuris leistų vaikui optimaliai adaptuotis mokyklinėje sistemoje.

Anot R.M.Andriekienės, I.Kriščiūnienės (2001), ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovas pirmiausia turi būti strategas, gebantis numatyti įstaigos ateitį, mokyti planuoti, koordinuoti, valdyti santykius ir veiklos efektyvumą. Tuomet įstaigos strategija yra detalus, visapusiškas, kompleksinis planas, padedantis užtikrinti įstaigos vizijos, misijos įgyvendinimą ir tikslų siekimą. Strateginis planavimas traktuojamas kaip nenutrūkstantis procesas, kuris siejamas su institucijos gebėjimu išlikti lanksčia ir teikti kokybiškas paslaugas sąlygomis, kai pati kokybės sąvoka nėra pastovi. „Vadovai turi prisiimti atsakomybę už vizijos ir misijos formulavimą, analizuoti, aiškintis su visais bendruomenės nariais, kad aplinkiniai suprastų, kas mes esame, kur mes einame, kodėl ir su kuo ten einame“ (Andreikienė, Kriščiūnienė, 2001, p.6). Mokslininkės teigia, kad strateginis planas yra svarbus kaip organizacijos atspirties taškas, tačiau organizacijai dar reikalingi ir operatyviniai planai, kuriuose detalizuojamas bendrųjų tikslų konkretus siekimas kasdienėje organizacijos veikloje. St.Stoškus, D.Beržinskienė (2005) išskiria tris esmines organizacijos planų tikslų grupes:

- § Strateginiai (ilgalaikiai);
- § Taktiniai (įgyvendinami per konkretų laikotarpį).
- § Operatyviniai (kasdieniai).

2.3. Novacijų raiškos ikimokyklinių ugdymo įstaigų veikloje ypatumai

I.Jorutytė, A.Budreikaitė (2005) ikimokyklinio ugdymo įstaigą vadina vientisu dariniu, todėl jos veiklos efektyviniui aktualus visų bendruomenės narių dalyvavimas. Jei vadovai, pedagogai, ugdytiniai yra siejami konkrečios ugdymo situacijos, tai tėvų dalyvavimas šiuose procesuose vis dar yra problema. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklą reglamentuojančiuose teisės dokumentuose yra numatytos tėvų dalyvavimo formos: bendruomenės taryba, tėvų komitetas (Jorutytė, Budreikaitė, 2005). Bendruomenės taryba telkia tėvų, pedagogų, rėmėjų atstovus bendrų klausimų (programų aprobavimas, veiklos organizavimas, socialinio tinklo plėtra ir kt.) sprendimui. Tėvų taryba yra institucijos ugdytinių tėvų aktyvas, kuris vadovams kartu su pedagogais teikia pasiūlymus dėl paties ugdymo ir užimtumo formų. I.Jorutytė, A.Budreikaitė (2005) mano, kad tėvų dalyvavimas ikimokyklinio ugdymo veikloje yra svarbus šiose srityse:

- Švietimo politikos formavime;
- Materialinės bazės kūrimo;
- Informacijos sklaidai;
- Įstaigos ir šeimos bendradarbiavimo programų kūrimo ir įgyvendinime;
- Šeimos ir įstaigos kontakto stiprinime;
- Ugdymo proceso tobulinime.

A.Juodaitytė (2001) Lietuvos švietimo kaitos permanentiškumo principo įgyvendinimui mano esant reikalinga išsamiau tyrinėti ir plėtoti konstruktyvaus tėvų švietimo dimensiją. Anot šios mokslininkės, ikimokyklinio ugdymo įstaigos tampa lygiavertės visoms kitoms švietimo sistemos dalims. Tačiau jos plėtotė pagal naujus švietimo kaitos inicijuotus principus susiduria su problemomis, o vadinasi, ir su naujais uždaviniais ikimokyklinio ugdymo organizatoriams. Viena jų – tėvų pažiūrų ir atitinkamų jų pedagoginių kompetencijų plėtotė. A.Juodaitytė (2001) remiasi jau atliktų tyrimų duomenimis, kurie leidžia teigti, kad tėvų švietimas vis dar yra pakankamai formalus, o tai neleidžia jiems optimaliai dalyvauti kaitos procese, todėl ugdytinių tėvai dažnai tiesiog lieka nušalinti nuo pokyčių diegimo ar net užima pasipriešinimo jiems poziciją. Gilesnes demokratijos tradicijas turinčiose Europos šalyse tėvų švietimas pagrįstas bendraja švietimo pokyčių filosofija, o jo dalyviais tampa įvairios tėvų grupės, turinčios skirtingą sociokultūrinę, vaikų ugdymo patirtį, išsaugodami personalines dalyvavimo reikšmes. Toks švietimas yra atsakas į socialinį užsakymą,

sudėtingas, bet reikalingas edukacinis reiškinys. Konstruktyvus tėvų švietimas grindžiamas tokiomis sampratomis:

§ Ikimokyklinio amžiaus vaikai yra susiję su šeima kaip pagrindine jų socializacijos aplinka, todėl ikimokyklinėse įstaigose būtina siekti bendros socialinės kultūrinės aplinkos, kuri gali būti palaikoma dviejų ugdytojų grupių – tėvų ir pedagogų- iniciatyvų derinimu, partnerystės plėtojimu.

§ Tėvai ir pedagogai yra lygiaverčiai partneriai, kurių pastangomis gali būti sėkmingai tobulinamas vaikų ikimokyklinis ugdymas.

Kad būtų išvengta konfliktinių situacijų dėl skirtingų tėvų ir pedagogų pažiūrų į ugdymą, reikalinga ir tėvų pedagoginių žinių plėtotė. Tėvai taip pat turėtų būti įtraukiami į „mokymosi vienas iš kito“ procesus.

3. VADYBINIŲ NOVACIJŲ RAIŠKOS ŠIAULIŲ MIESTO IKIMOKYKLINIŲ ĮSTAIGŲ VEIKLOJE TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. Tyrimo metodologinis pagrindas

Tyrimo, kuris buvo atliktas Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose, duomenys buvo apdoroti naudojant kiekybinius tyrimo metodus. Jų pagrindinis tikslas yra patvirtinti arba paneigti prognozuojamus reiškinius. Kiekybiniais metodais gauti duomenys analizuojami matematiškai, kad gautus rezultatus būtų galima išreikšti statistiškai. Statistinė analizė taikoma tuomet, kai norima (Charles, 1999):

- § apibrėžti tai, kas gautuose duomenyse yra tipiška arba netipiška;
- § parodyti santykinę individų padėtį grupėje;
- § parodyti grupių panašumus ir skirtumus;
- § parodyti ryšio tarp dviejų ar daugiau kintamųjų skirtumo laipsnį;
- § nustatyti tikimybę, kad gauti rezultatai tinka visai populiacijai ir nėra tik atsitiktinumas;
- § patikrinti rezultatų reikšmingumą visai populiacijai;
- § padarytas išvadas susieti ne tik apie tirtą grupę, bet ir apie visą populiaciją.

Pastaruoju metu diskutuojama apie tai, ar socialiniams reiškiniams pažinti galima naudoti kiekybinio tyrimo metodus. B.Bitinas (1998) pastebi, kad ugdymo tyrimuose tokie metodai turi prasmę tik tuomet, kai mokslininkas jau turi duomenų apie tiriamą reiškinį. Tuomet kiekybine analize jau bus galima turimą informaciją apibendrinti, išskirti esminius jos aspektus ir tokiu būdu transformuoti į mokslinę informaciją.

3.2. Tyrimo metodai ir atranka.

Švietimo vadybos novacijų raiškos ikimokyklinio ugdymo įstaigose išaiškinimas buvo atliekamas anketinės apklausos būdu. Tai struktūrinė respondentų apklausos procedūra, atliekama spausdintų klausimynų – anketų pagalba ir padedanti sužinoti daugelio žmonių nuomonę (Kardelis, 2002). Tyrimo metu gauti rezultatai analizuojami ir lyginami tarpusavyje.

Anketos struktūra apima klausimų blokus, kurie orientuoti į esmines švietimo vadybos novacijų taikymo sritis ikimokyklinėse Šiaulių miesto ugdymo įstaigose (žr. 5 lentelę). Dauguma anketos klausimų yra uždaro tipo (žr.4 priedą). Tačiau siekiant gauti kuo išsamesnius tyrimo duomenis, dalyje klausimų prašoma įrašyti atsakymą, jei pateikti variantai neatitinka respondento nuomonės, arba susiję su tam tikrais respondento veiklos faktais (pvz., ugdytinių skaičius, darbuotojų skaičius, kompiuterių skaičius). Tyrimo duomenims sugrupuoti naudojamos šios anketos klausimų skalės:

○ *Nominalinė skalė* (duomenims apie respondentų, išsilavinimą, darbo pobūdį, pareigas, ugdytinių ir darbuotojų skaičių ikimokyklinio ugdymo įstaigose surinkti).

○ *Intervalinė skalė* (duomenims apie repondentų amžių, darbo stažą palyginti).

○ *Ranginė skalė* (švietimo vadybos novacijų raiškos ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų veikloje vertinimas). Kiekvienoje klausimų grupėje respondentai prašomi įvertinti teiginio teisingumą ar priimtinumą ir pasirinkti vieną iš penkių atsakymų (**NE** – tvirtas nepritarimas; **Gal ne**- nepritarimas; **Nežinau** – nuomonės apie tiriamą reiškinį nebuvimas; **Gal taip** – pritarimas, **TAIP**- tvirtas pritarimas). Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai ir pedagogai pateikė ir apibendrintus švietimo vadybos novacijų diegimo sričių apibendrintus vertinimus, jų raišką vertindami **1-5 balais**.

Tyrimui naudotos dvi anketos: viena jų skirta tyrime dalyvavusiems vadovams, kita– ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogams. Anketų struktūra ir klausimų orientacija identiška, skiriasi tik formuluotės, kurios pritaikytos atsižvelgiant į respondentų poziciją ugdymo įstaigoje. Toks tyrimo organizavimas leidžia palyginti vadovų ir pedagogų nuomones apie švietimo vadybos novacijų raišką.

Be klausimų anketoje pateikiamas kreipimasis į ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovus ir pedagogus, kuriame prašoma atvirai ir nuoširdžiai atsakinėti į pateiktus klausimus, atsakymų žymėjimo pavyzdys.

5 lentelė

Tyrimo instrumento-anketos- sudarymo ypatumai

| <i>Klausimų blokai</i> | | <i>Klausimai</i> | <i>Tiriami reiškiniai</i> |
|--|---|---|--|
| <i>I. Demografiniai duomenys</i> | | <i>1-7 kl. (7 klausimai)</i> | Respondentų lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas, pareigos, ugdytinių ir darbuotojų skaičius ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. |
| <i>II. Švietimo vadybos novacijų ikimokyklinio ugdymo įstaigose vertinimas</i> | | <i>8-15 kl.</i> | Respondentų požiūris į jų ugdymo įstaigoje diegiamas švietimo vadybos novacijas ir jų raiškos ypatumus. |
| <i>Apibendrintas švietimo vadybos novacijų vertinimas</i> | <i>Apibendrintas švietimo vadybos novacijų raiškos vertinimas.</i> | <i>8.1. – 8.12. kl. (12 klausimų)</i> | Respondentų nuomonė apie švietimo vadybos novacijų- ugdymo įstaigos misijos, kultūros, veiklos planavimo, vadovo funkcijų, naujų technologijų, įvairių formavimo naujovių- raišką. |
| | <i>Ugdymo įstaigų vadovų ir pedagogų nuostatų kaitos vertinimas</i> | <i>9.1.-9.4. kl. (4 klausimai)</i> | Respondentų nuomonė apie ugdymo įstaigos pasirengimą kaitai. |

| | | | |
|---|--|------------------------------------|--|
| Švietimo vadybos novacijų ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų veikloje vertinimas | <i>Planavimas</i> | 10.1. – 10.9. kl. (9 klausimai) | Strateginio ir veiklos planavimo ypatumai, planavimo kokybės vertinimas. |
| | <i>Organizavimas ir kontrolė</i> | 11.1.-11.8. kl. (8 klausimai) | Sprendimų priėmimo, veiklos priežiūros ir atskaitomybės ypatumai. |
| | <i>Vadovavimas</i> | 12.1.-12.11. kl. (30 klausimų) | Vadovo funkcijos, vadovavimo stilius, vadovo prisiimami vaidmenys, vadovo laiko planavimas. |
| | <i>Žmogiškųjų išteklių valdymas</i> | 13.1.-13.2. kl. (17 klausimų) | Darbuotojų motyvavimas naujai veiklai, poveikio priemonės, informacijos sklaidos ypatumai, žmogiškųjų išteklių valdymo vertinimas. |
| | <i>Materialinių išteklių valdymas</i> | 14.1.-14.12. kl. (15 klausimų) | Priemonių veiklai vykdyti bazė, jos prieinamumas, naujų technologijų diegimo ypatumai, materialinių išteklių valdymo vertinimas. |
| | <i>Besimokančios organizacijos kūrimas</i> | 15.1.-15.3.kl. (43 klausimai) | Ugdymo bendruomenės narių tarpusavio santykių išraiška ir veiklos principai, organizacijos įvaizdžio kūrimo, veiklos tobulinimo ir prasmingumo vertinimas. |

Tyrimo duomenys buvo apdoroti naudojant **SPSS** (*Statisticat Package for Sočial Sciences*) programinę įrangą. Metodai, leidę susisteminti ar apibendrinti tyrimo metu gautus duomenis pagal aprašomosios statistikos rodiklius (moda, dažnis, reitingas, aritmetinis vidurkis, patikimo koficientas). Tyrimo metu siekta nustatyti ir koreliacinius kintamųjų ryšius. Tyrimo rezultatus apibendrinantys statistiniai dydžiai pateikiami 6 lentelėje.

6 lentelė

Tyrimo naudoti statistiniai rodikliai

| <i>Statistinis rodiklis</i> | <i>Statistinio rodiklio apibūdinimas</i> |
|-----------------------------------|--|
| Reitingo pozicijos numeris | Reitingo pozicijos numeris parodo, kelintą vietą konkretus respondentų įvertintas objektas užima sąraše, sudarytame įverčių mažėjimo tvarka. |
| Dažnis | Skaičius, nusakantis, kiek imtyje yra nagrinėjama savybė pasižyminčių objektų. |

| | |
|--|---|
| Santykinis dažnis | Skaičius, nusakantis, kurią imties dalį sudaro nagrinėjama savybe pasižymintys objektai. |
| Įverčio modalinė reikšmė (moda) | Moda (Mo) - dažniausiai pasitaikanti požymio reikšmė. |
| Įverčio aritmetinis vidurkis | Aritmetinis vidurkis (M), - gaunamas sudedant visus įverčius ir padalijant juos iš atsakiusių skaičiaus. |
| Standartinis nuokrypis | Standartinis nuokrypis (SD) yra matuojamo požymio sklaidos matas, parodantis, kaip stipriai pavienės požymio reikšmės svyruoja apie vidurkį. Kuo SD reikšmė mažesnė, tuo respondentų nuomonė nagrinėjamu klausimu yra vieningesnė. Ir atvirkščiai, kuo didesnis SD, tuo respondentų nuomonė nagrinėjamu klausimu mažiau vieninga. |

Tyrimo dalyviai buvo atrenkami netikimybiniais tiriamųjų grupių pasirinkimo būdais. Tyrime pakviesti dalyvauti Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai (direktoriai ir jų pavaduotojai) bei po keturis atsitiktinai parinktus tų pačių ugdymo įstaigų pedagogus.

3.3. Tyrimo imtis ir tiriamųjų charakteristika

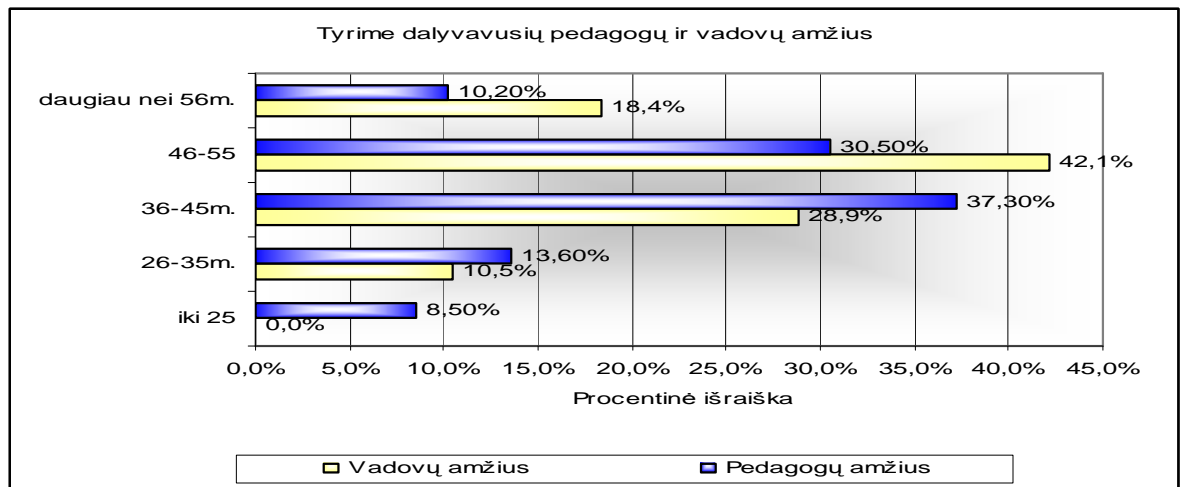
Iš viso švietimo vadybos novacijų raiškos ikimokyklinio ugdymo įstaigų veikloje tyrime dalyvavo 156 respondentai. Išdalintos 43 anketos ikimokyklinių įstaigų vadovams (sugrąžinta 38 užpildytų klausimynų) ir 128 tokie pat klausimynai ikimokyklinėse ugdymo įstaigose dirbantiems pedagogams (sugrąžinta 118 užpildytų klausimynų). **Anketų grįžtamumo kvota - 91%** Toks sugrąžintų anketų skaičius gali būti laikomas pakankamu tiriamo reiškinio analizei.

Atliekant apklausą, pavyko ištirti 38 vadovų ir 118 pedagogų nuomonę. 15 respondentų anketų negražino. Tiriamųjų pasiskirstymas yra analizuojamas pagal aktualius švietimo sistemai demografinius kriterijus: lytį, amžių, užimamas pareigas, įgytą išsilavinimą, pedagoginį ar vadybinį darbo stažą.

Tiriamųjų pasiskirstymo lyties požiūriu analizė leidžia teigti, kad Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose dažniausiai vadovauja ir pedagoginį darbą atlieka moterys (žr.4pav.). Tarp respondentų 38% vadovų buvo vyrai (žr.2 priedą, 1 lentelę). Iš tyrime dalyvavusių vadovų 44,7% yra ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktoriai, likę 52,6% - jų pavaduotojai (žr.2 priedą, 2 lentelę). Į anketos klausimus atsakinėjo ir švietimo vadybos novacijų raišką vertino 57,6% auklėtojų, 23,7% priešmokyklinio ugdymo pedagogų, 10,2% ten dirbančių logopedų ir 8,5% muzikinio ugdymo pedagogų.

Analizuojant tyrimo dalyvių pasiskirstymą pagal amžių paaiškėjo, kad Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo vadovai dažniausiai priskiriami 46–56 ir vyresnių žmonių grupei (žr.4pav.). Tokio amžiaus vadovų apklausta buvo apie 60%. Galima teigti, kad ši tendencija atspindi ir visų Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo vadovų charakteristikas. Tai pačiai amžiaus grupei priskirtina tik apie 40% tyrime

dalyvavusių pedagogų. Nebuvo nė vieno vadovo, kuris būtų jaunesnis nei 25 metai, o 26-35 metų kategorijoje jų buvo vos 10,5%. Tuo tarpu pedagogų iki 25 metų amžiaus buvo apklausta 8,5%, o 26-35m. grupėje – 23,6%. Taigo tyrime dalyvavo ir teiginius apie švietimo novacijų raišką dažniausiai vertino 46–55m.vadovai ir 36-45m. pedagogai. Vadinasi, Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigoms vadovauja vyresni, daugiau patirties sukaupę asmenys, kurie turi galimybę palyginti ir sovietmečio, ir šių dienų švietimo sistemą. Tą patį galima pasakyti ir apie šiose įstaigose dirbančius pedagogus.



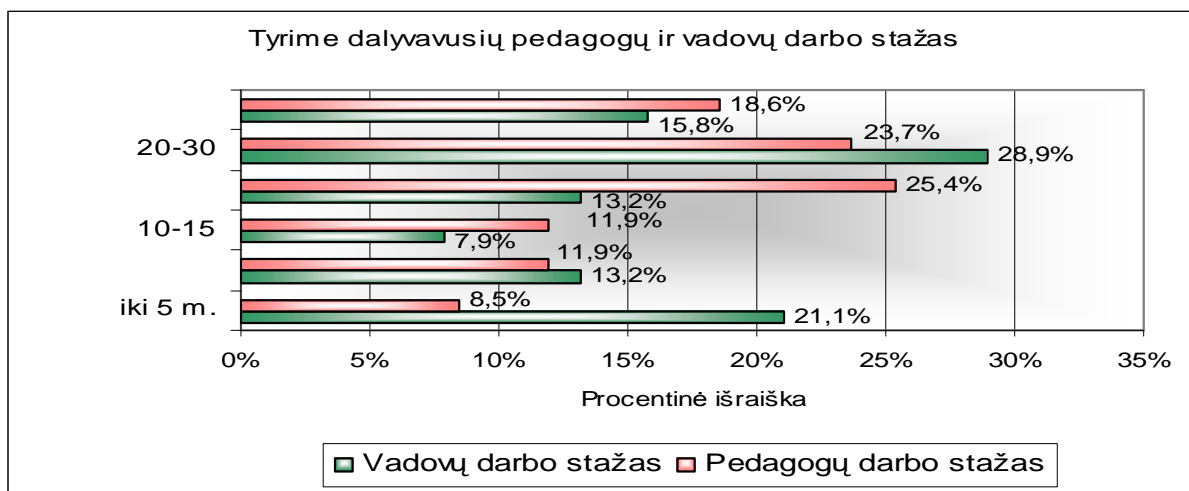
4pav. Tyrime dalyvavusių vadovų ir pedagogų pasiskirstymas pagal amžių (n=38; n=118).

Daugiau nei pusė (52,6%) tyrime dalyvavusių pedagogų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, o likusios jų dalies išsilavinimas- aukštasis (žr.2 priedą, 3 lentelę). Turint omenyje duomenis apie tyrime dalyvavusiųjų amžių ir aukštojo mokslo struktūros pokyčius, galima teigti, kad visų tyrime dalyvavusių ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų išsilavinimą galima prilyginti aukštajam universitetiniam. Į anketos klausimus atsakinėję ir švietimo vadybos novacijų raišką vertinę padedagogai apibūdinami panašiomis kategorijomis. Beveik pusė jų - 49,2%- asmenys, turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Tarp pedagogų buvo ir 15,3% turinčiųjų aukštesnį išsilavinimą.

Įdomu tai, kad didesnė dalis tyrime dalyvavusių vadovų (28,9%) turi 20-30 vadybinio darbo stažą (žr.5pav.). Net 15,8% šios kategorijos respondentų vadybinio darbo stažas – virš 30 metų. Vadinasi, pastaraisiais metais vykdomos švietimo sistemos, o kartu ir švietimo vadybos reformos, jiems yra aktuali darbai realybė, įpareigojanti keisti savo darbo nuostatus ir darbo metodus. Tokios pat tendencijos išryškėja ir nagrinėjant tyrime dalyvavusių pedagogų pasiskirstymą pedagoginio darbo stažo atžvilgiu: 18,6% jų pedagoginėje srityje dirba virš 30 metų, 23,7% - nuo 20 iki 30 metų, o 25% - nuo 15 iki 20 metų. Vėlgi didesnė didesnė šios kategorijos respondentų dalis yra pajėgūs

žvelgti į švietimo vadybos novacijų taikymą per savo aktualios patirties prizmę bei vertinti esminius sisteminius pokyčius.

Tyrimo respondentai yra Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų, kuriose yra maždaug 84-255 ugdytinių, prižiūrimų 28-60 darbuotojų, pedagogai ir vadovai (žr.2 priedą, 4 lentelę). Galima teigti, kad vidutiniškai Šiaulių miesto ugdymo įstaiga rūpinasi 141 ugdytinio priežiūra ir ugdymo veiklos organizavimu, o jos veiklos tikslai turi būti pasiekiami maždaug 40 darbuotojų pastangomis.



5 pav. Tyrimo dalyvavusių pedagogų ir vadovų darbo stažas (n=38, n=118)

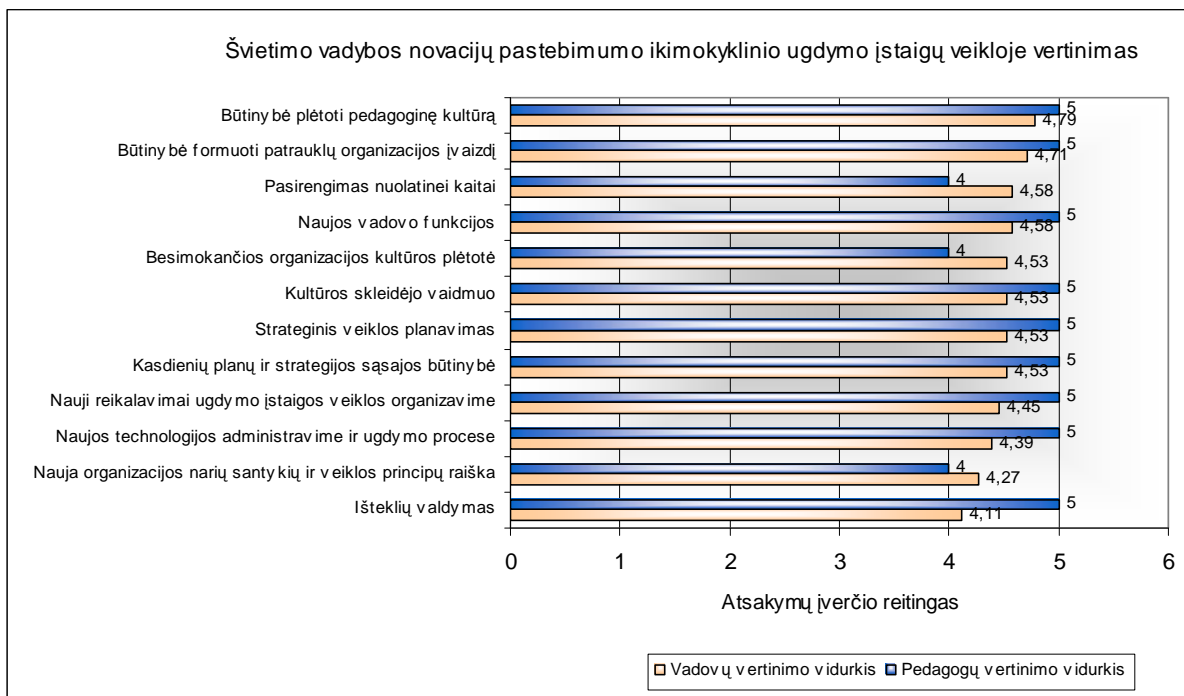
4.VADYBINIŲ NOVACIJŲ RAIŠKOS ŠIAULIŲ MIESTO IKIMOKYKLINIŲ UGDYMO ĮSTAIGŲ VEIKLOJE TYRIMO REZULTŲ ANALIZĖ.

Tyrimo metu pavyko gauti aktualių švietimo vadybos novacijų raiškos Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose vertinimui duomenų. Jie interpretuojami, remiantis dalyvavusiųjų tyrime charakteristikomis ir švietimo vadybos novacijų siekiamybes aprašiusių mokslininkų (R.Želvio, B.Janiūnaitės, B.Simonaitienės ir kt.) teiginiais.

4.1. Labiausiai pastebimos ikimokyklinių ugdymo įstaigų veikloje švietimo vadybos novacijos

Tyrimo metu pirmiausia siekta išsiaiškinti tai, ar švietimo vadybos novacijos apskritai yra pastebimos ikimokyklinio ugdymo įstaigų veikloje, ar teoretikų teiginiai apie naujoves švietimo vadyboje ir praktikų yra suvokiami kaip novacijos bei tų novacijų raiškos vertinimo tendencijas.

Paaikškėjo, kad visi dvylika teiginių apie švietimo vadybos novacijų realizavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigų praktinėje veikloje sritis respondentų yra vertinamos kaip aktualūs, tikrai bendrojoje veiklos schemoje išskiriami veiksniai (žr.6pav.).



6 pav. Švietimo vadybos novacijų raiškos Šiaulių miesto ikimokyklinėse ugdymo įstaigose vertinimų pasiskirstymas (n=38; n=118)

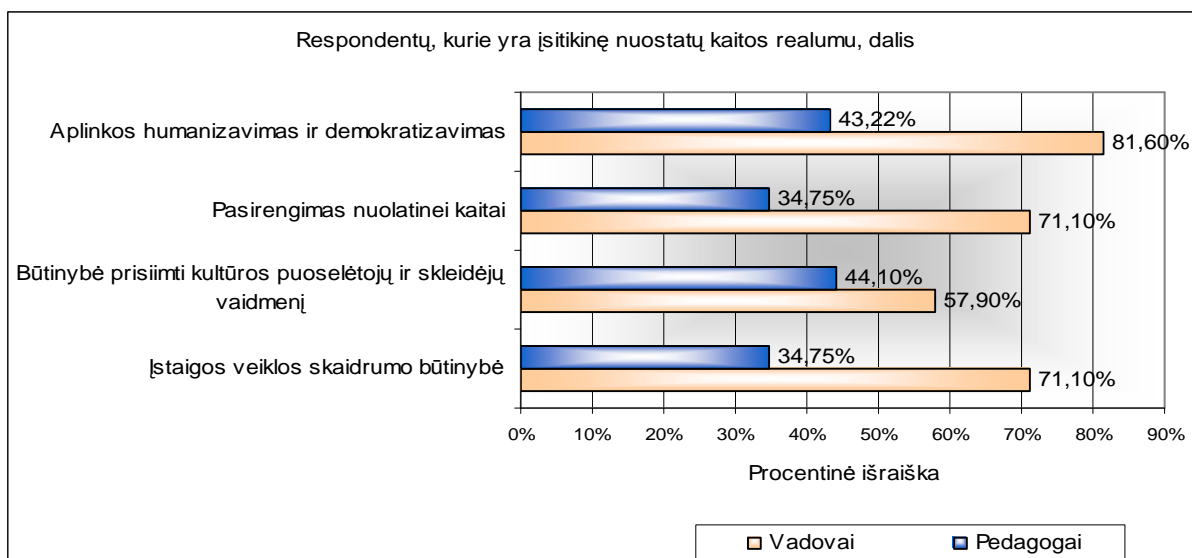
Ir ikimokyklinių įstaigų vadovams, ir pedagogams svarbiausios atrodė nuostatos plėtoti naujas pedagoginės kultūros tendencijas ir formuoti patrauklų organizacijos įvaizdį bendruomenėje. Šiomis nuostatomis išreiškiamos ne tik ikimokyklinio ugdymo, bet ir visų švietimo organizacijų galimybės konkuruoti tarpusavyje dėl valstybės skiriamų išteklių veiklai, siekis atsispirti greitiems aplinkos demografiniams ir technologiniams pokyčiams, užsitikrinant optimalų statusą tam tikroje visuomenės dalyje. Mažiausiai tyrimo respondentai išvelgia išteklių valdymo raiškos novacijų. Tokia atsakymų tendencija gali būti interpretuojama kaip nuomonė apie vis dar didelę valstybės kontrolę finansinėje organizacijų veikloje, kuri yra reglamentuojama pakankamai griežtų taisyklių. Tačiau teoretikų manymu, šiuo metu išteklių valdymas turėtų būti suvokiamas ne tik materialinių priemonių, bet ir tokių naujovių kaip žinių vadyba ar įstaigos darbuotojų kompetencijos raiškos kontekste. Įdomu tai, jog pedagogų vertinimų įvairovė yra ne tokia didelė kaip kad vadovų atsakymuose. Pedagogai aktualizuoja daugelį iš anketoje pateiktų veiksnių, o vadovai į pateiktus teiginius pažvelgė kur kas kritiškiau, todėl jų atsakymų įvairovę atspindintis standartinis nuokrypis kaip statistinis dydis yra kur kas skirtingesnis įvairiose švietimo vadybos novacijų vertinimo kategorijose (žr.2 priedą, 5 lentelę). Toks dėsningumas galėjo atsirasti todėl, kad švietimo vadyba kaip praktinė disciplina ir kasdienės veiklos atributas yra aktualesnė būtent tyrime dalyvavusiems vadovams, kurie jų svarbą ir raiškos ypatumus vertino remdamiesi konkrečia savo darbo patirtimi. Pedagogų žinios apie švietimo vadyboje taikomas naujoves jau nėra tokios išsamios, nes jie savo veiklą orientuoja į ugdymo sąveikos organizavimą, o pateiktų teiginių vertinimus pateigė remdamiesi tik pastebėjimais.

4.2. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų bei pedagogų nuostatų į vadybinę veiklą kaitos vertinimas

Švietimo reformos įgyvendinimas pirmiausia siejamas su ugdymo įstaigose ir visuomenėje apskritai vykstančia nuostatų kaita. Lietuvos švietimo reforma buvo orientuota į ugdymo aplinkos humanizavimą ir demokratizavimą, būtinybę puoselėti kultūros skleidėjų vaidmenį, rūpinimąsi savo įstaigos veiklos skaidrumu ir būtinybę visus išteklius kukreipti į pasirengimą nuolatinei kaitai (R.Želvy, 1999, B.Janiūnaitė, 2000). Kaip tik todėl siekta išaiškinti ir ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų ir pedagogų nuomonę apie labiausiai pastebimus jų veiklos nuostatų kaitos ypatumus.

Tyrimo metu paaiškėjo, kad vadovai yra labiau įsitikinę tyrimo anketoje pateiktų nuostatų kaitos realumu nei tose pačiose ikimokyklinio ugdymo įstaigose dirbantys pedagogai (žr.7 pav.). Vadovai labiausiai aktualizuoja ugdymo aplinkos humanizavimą ir demokratizavimą. Ši nuostatų

kaitos naujovė tikroviška atrodė net 81,6% tyrime dalyvavusių vadovų (žr.2 priedą, 7 lentelę). Po 71,1% teigė, jog jų įstaigos veikloje galima pastebėti akivaizdžią būtinybę skaidriai organizuoti įstaigos veiklą ir kurti sąlygas, kurios atspindėtų pasirengimą nuolatinei kaitai (žr.2 priedą, 8 lentelę). Tuo tarpu tik 43,22% tyrime dalyvavusių pedagogų mano, jog ugdymo aplinkos humanizavimas gali būti laikomas nuostatų kaitos įrodymu. Labiausiai ikimokyklinėse ugdymo įstaigose dirbantys pedagogai pastebi būtinybės prisiimti kultūros puoselėtojų ir skleidėjų vaidmenį bendruomenėje svarbos augimą. Ši nuostatų novacija realiausia atrodė 44,1% (žr.2 priedą, 6 lentelę). Priešingai nei tyrime dalyvavę tų pačių ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai, pedagogai mažiausiai tiki ugdymo pasirengimu nuolatinei kaitai ar įstaigos skaidrumo būtinybe. Toks vadovų ir pedagogų nuomonių skirtumas atspindi šių respondentų grupių skirtingas nuostatas ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadybos atžvilgiu.



7pav. Tyrime dalyvavusių ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų ir pedagogų, įsitikinusių nuostatos kaitos realumu, dalis (n=38; n=118)

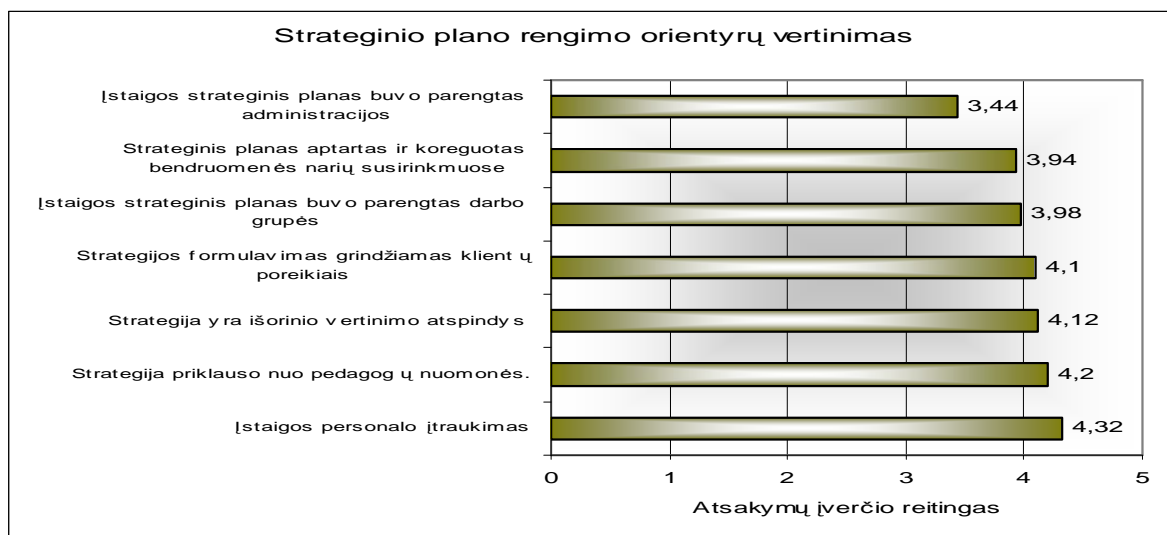
Atitinkamai galima analizuoti atsakymų apie ugdymo įstaigos vadovų bei jų pavaldinių nuostatų kaitos į ugdymą ir jo proceso organizavimą kaitos neigimą. Tai, kad ugdymo įstaigos privalo prisiimti kultūros puoselėtojų ir skleidėjų vaidmenį, nemano 7,9% tyrime dalyvavusių vadovų ir net 14,4% kartu dirbančių pedagogų (žr.2 priedą, 6 lentelę). Tuo tarpu poreikį demokratizuoti ir humanizuoti ugdymo turinį ir patį jo procesą neigia tik pedagogai (5,08%) (žr.2 priedą, 7 lentelę). Ugdymo įstaigos veiklos skaidrumą ir atvirumą dažniau neigia vadovai. Nemanantis, jog ši nuostata reikalinga ugdymo įstaigos veiklos organizavime, teigė 5,3% vadovams priskirtinų respondentų ir 3,38% pedagoginių darbą dirbančiųjų (2 priedas, 8 lentelė). Ši apklaustųjų dalis greičiausiai priešinasi novacijų diegimui apskritai, turi savo asmeninę nuomonę apie švietimo reformos kryptis ir jų poveikį visuomeniniam gyvenimui. Akivaizdu, kad tyrime

dalyvavę vadovai labiau nei pedagogai suvokia švietimo įstaigų būtinybę atsižvelgti į pokyčius bendruomeniniame, o kartu ir visuomeniniame gyvenime, nes šis teiginys teisingas ar bent iš dalies teisingas atrodė visiems vadovams, o tarp pedagogų atsirado 3,38% tokių, kurie pažymėjo jį neigiamą nusistatymą atspindintį atsakymo variantą (žr.2 priedą, 9 lentelę).

Atlikus šių vadovų, o kartu ir visos ugdymo įstaigos, nuostatų kaitos naujovių analizę pagal respondentų pateiktus vertinimus, galima teigti, kad Šiaulių ikimokyklinio ugdymo įstaigų veikla dažniausiai remiasi siekiu humanizuoti ir demokratizuoti ugdymo aplinką bei priiimti kultūros puoselėtojų vaidmenį (žr.2 priedą, 10 lentelę). Tyrimo respondentai labiausiai abejoja ugdymo įstaigos veiklos skaidrumo būtinybe. Savo prasme ši novacija yra itin sudėtinga, o jos realizavimas reikalauja didelių vadovo ar pedagogų pastangų, jų vaidmenų pasikeitimo, efektyvių ir pozityvių bendravimo ir bendradarbiavimo ryšių visuomenėje (Robins, 2003).

4.3. Novacijos ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos planavime

Pastaruoju metu ugdymo įstaigos keliami vis aukštesni reikalavimai planavimo proceso organizavimui, akcentuojama visų veiklos aspektų sąsaja ir dermė (Andriekėnė, Targamadzė, 2002). Tačiau tokie reikalavimai ne tik suvokiami, kaip priemonė teikiamoms švietimo paslaugos tobulinti, bet ir kaip savotiškas ugdymo įstaigų bendruomenės požiūris į švietimo reformą apskritai, laikomas vadovų veiklos efektyvumo rodikliu. Tyrimo metu siekta įvertinti vadovų pastangas apjungti visus ugdymo įstaigos bendruomenės narius ilgalaikių veiklos tikslų numatymui ir apibrėžti tų tikslų realizavimą kasdieninėje veikloje. Paprastai bendrosios nuostatos yra palyginti nekonkrečios, dažnai skambančios kaip idealistiniai teiginiai, kurių realizavimą kiekvienas vadovas, o tuo labiau pedagogai, suvokia skirtingai, kas lemia pačių ugdymo įstaigos veiklos skirtumus.



8 pav. Strateginio plano rengimo orientyrų vertinimas(n=156)

Tokie skirtumai išryškėja, analizuojant respondentų pagrindinių strateginių planų rengimo orientyrų vertinime (žr.2 priedą, 18 lentelę). Nors bendrose vertinimo tendencijose akivaizdžiai vyrauja respondentų palankiausiai vertinami teiginiai apie įvairių ugdymo įstaigų bendruomenės grupių įtraukimą, tačiau vadovų ir pedagogų vertinimo tendencijos yra gana skirtingos (žr.8pav.). Įdomu tai, kad vadovai labiausiai pastebi įstaigos strateginio plano išorės ekspertų vertinimų sąsajas. Net 52,6% tyrime dalyvavusių vadovų pagrindinį įstaigos veiklos tikslus nusakantį dokumentą siekia parengti taip, kad šis būtų palankiai įvertintas švietimo priežiūros specialistų (žr.2 priedą, 15 lentelę). Tokiai nuomonei pritaria 40,67% jų ugdymo įstaigose dirbančių pedagogų. Ugdymo įstaigų vadovai pakankamai daug dėmesio skiria strateginiam planui kaip komandinio darbo rezultatui. 76,3% jų įsitikinę, jog šis dokumentas turi būti rengiamas specialiai šiuo tikslu suburtoje darbo grupėje (žr.2 priedą, 12 lentelę). Pedagogai tokia nuostata vadovaujasi kur kas mažiau: tik 35,59% jų teigia, kad komandinis darbas yra kaip tik ta priemonė, kuri padėtų efektyviausiai įgyvendinti šią sudėtingą užduotį.

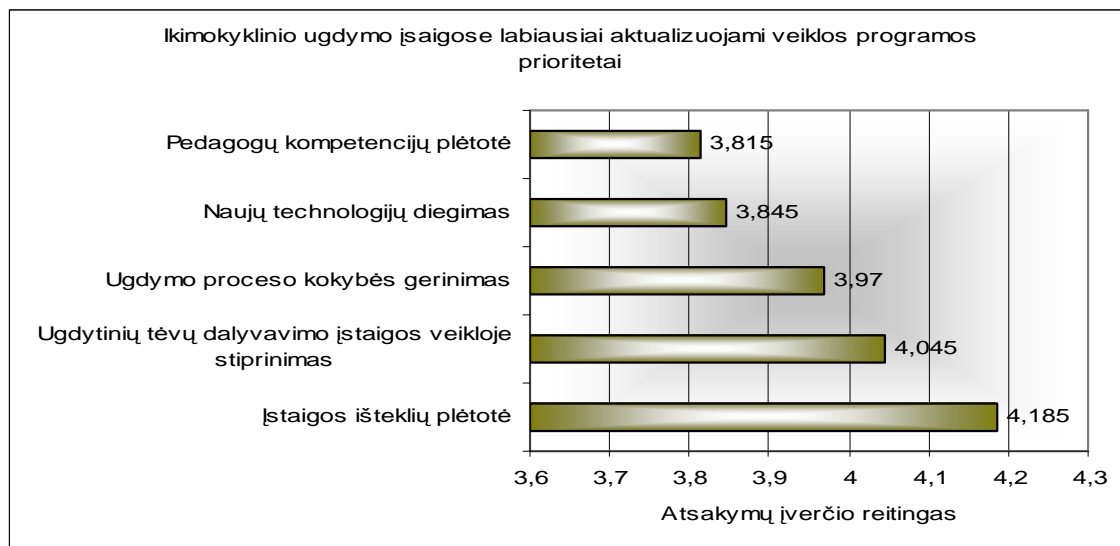
Kur kas svarbesnis vadovams nei ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogams atrodo ir strateginio plano kaip dokumento pristatymas. Net 73,7% tyrime dalyvavusių ugdymo įstaigų vadovujančius postus užimančių respondentų teigė, jog jų įstaigos strateginės nuostatos visuomet yra išdiskutuojamos būtent tam klausimui skirtuose bendruomenės susirinkimuose (žr.2 priedą, 13 lentelę). Bet kuriuo atveju, strateginis planas turėtų būti aktualus ne tik vadovams ar pedagogams, bet ir ugdytinių tėvams, kitiems aktyviems bendruomenės nariams. Tačiau tokių bendruomenės susirinkimų aktualumą suvokia tik 48,30% tyrime dalyvavusių ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų.

Pedagogų nuomonės raiškoje ryškiausias palankumas pastebimas strateginio plano kaip pedagogų poreikių atspindžio rengimo vertinime. 66,10% jų teigia, kad tikrai jų įstaigos strateginio plano pagrindiniu orientyru visgi tampa pačių pedagogų interesai (žr.2 priedą, 16 lentelę). Greičiausiai tokius atsakymus galima vertinti kaip dėsningas tendencijas, nes pedagogų bendruomenė laikyti aktyviausia ugdymo įstaigos veiklos planuotoja, kuri ne tik numato pagrindines kryptis veiklai, bet ir įvertinusi aplinkos bei savo galimybes suformuluoja būtent nuo jų aktyvumo priklausančias priemones užsibrėžtiems tikslams pasiekti.

Pakankamai skirtingai ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogai ir vadovai vertina administracijos dalyvavimą strateginio plano rengime. Net 55,3% tyrime dalyvavusių vadovų teigia, jog būtent administracijos įtaka strateginio plano rengime yra didžiausia (žr.2 priedą, 11 lentelę). Tačiau tokią nuostatą galėtų patvirtinti vos 17,79% tose pačiose ugdymo įstaigose dirbančių pedagogų. Toks požiūrio skirtingumas gali būti sąlygojamas asmeninių nuopelnų veikloje suvokimo. O štai klientų poreikių įvertinimo svarbos požiūriu ikimokyklinio ugdymo įstaigų

vadovų ir pedagogų nuomonė nėra tokia kardinaliai skirtingai. Šią kryptį teisingiausia ir geriausiai atspindinčia jų ugdymo įstaigos strateginio plano rengimo tradicijas laiko 63,2% tyrime dalyvavusių vadovų ir 41,52% pedagoginį darbą dirbančių respondentų (žr.2 priedą, 14 lentelę). Vadovai palankiau vertina ir galimybę į strateginio plano kūrimą įtraukti ne tik pedagoginį, bet ir aptarnaujantį ugdymo įstaigos personalą. Šia galimybe tvirtai tiki 60,5% vadovų ir tik 37,28% tyrime dalyvavusių pedagogų.

Maksimalus tyrimo dalyvių nurodytas dalyvių strateginio įstaigos veiklą apibendrinančio dokumento rengime skaičius – aštuonuolika, tačiau buvo ir tokių, kurie nurodė, jog įstaigos strateginis planas nedomina visai nieko. Apibendrinus visus tyrime dalyvaujančių ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų ir pedagogų pateiktus duomenis, galima teigti, jog vidutiniškai į įstaigos veiklos planavimą yra įtraukiama nuo 4 iki 9 žmonių (žr.2 priedą, 19 lentelę). Vadinasi, darbo grupės dydis gali priklausyti nuo konkrečios organizacijos veiklos užmojų.



9 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigose labiausiai aktualizuojami veiklos programos prioritetai (n=156)

Analizuojant tyrimo dalyvių atsakymus apie jų ugdymo įstaigos labiausiai akcentuojamus veiklos plėtotės prioritetus, galima pastebėti ypatingai ryškų šių organizacijų siekį optimalizuoti turimus išteklius (8 pav.). Tik tada jau galima kalbėti apie ugdytinių tėvų dalyvavimo stiprinimą, ugdymo kokybės gerinimą ar pedagogų kompetencijos plėtotę. Pastaroji prioritetų kategorija yra mažiausiai akcentuojama. Vadinasi, ugdymo įstaigų darbuotojai jaučiasi turį pakankamai teorinių žinių, tačiau ieško galimybių tinkamų išteklių dėka tas žinias realizuoti. Įdomu tai, kad, nors pedagogai savo atsakymais labiausiai tvirtino įstaigos turimų išteklių plėtotės reikalingumą, vadovams svarbiau atrodė veiklos programoje akcentuoti ugdymo kokybės gerinimą (žr.2 priedą, 22

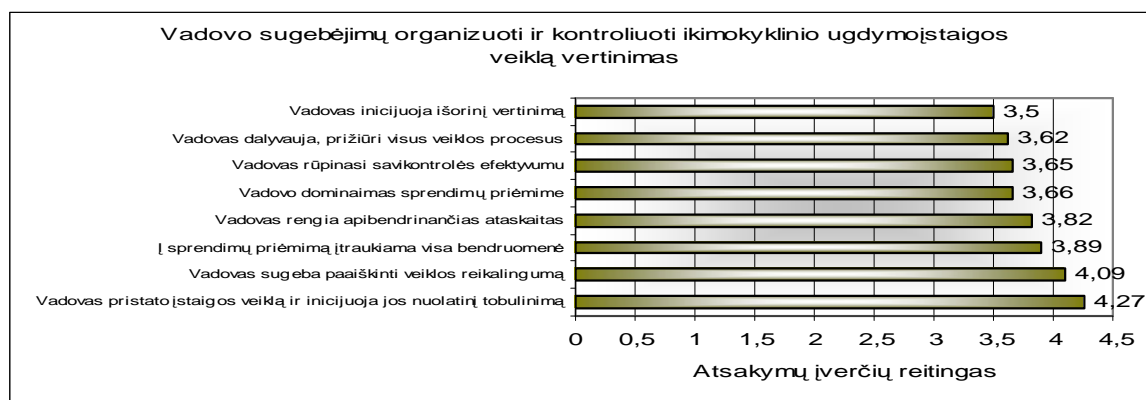
lentele). Ugdymo įstaigos išteklių plėtotės veiklos programomis pagrindimą pabrėžė 55,3% vadovų ir 66,10% pedagogų (2 priedas, 21 lentelė). Ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogai yra pasyvesni ir siekime įtraukti į institucijos veiklą ugdytinių tėvus: ši veikla atrodė svarbi veiklos programoje 55,3% vadovų, 34,75% pedagogų (žr.2 priedą, 21 lentelę). Panašus respondentų pasiskirstymas ir vertinant teiginį apie pedagogų kompetencijos būtinybę: ji reali 57,9% tyrime dalyvavusių vadovų ir šiek tiek mažesnei daliai -44,1% - pedagogų (žr.2 priedą, 22 lentelę). Dėl ugdymo kokybės gerinimo kokybės gerinimo tyrimo dalyvių nuomonė kardinaliai skiriasi. Šis veiklos programos prioritetas atrodo reikalingas 71,1% ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų ir tik 14,40% jų pedagoginį darbą dirbančių pavaldinių (žr.2 priedą, 23 lentelę). Vadinasi, vadovų reiklumas yra nukreiptas į pedagogų veiklą, o pedagogų – į tikslingą vadovų veiklą. Tik 16,94% tyrime dalyvavusių pedagogų mano, jog įstaigos veiklai galėtų būti svarbi informacinių technologijų naudojimo kompetencijų plėtotė (žr.2 priedą, 24 lentelę).

Respondentai buvo paprašyti ir įvertinti jų įstaigos veiklos planavimo kokybę. Idomu tai, kad bendras vertinimų vidurkis - 3,89 (žr.2 priedą, 25 lentelę). Vadinasi, dauguma tyrime dalyvavusių pakankamai palankiai vertina savo institucijos vadovų pastangas efektyviai organizuoti vertinimo procesą. Tokia nuomonė gali būti siejama ne tiek su planavimo atitikimu naujausioms švietimo reformos inicijuotoms švietimo vadybos novacijoms, kiek su įstaigos darbuotojų susitaikymu su esama padėtimi, savotišku pasyviu susitaikyti su vyraujančiomis tradicijomis.

4.4. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų organizcinių ir kontrolės veiksmų novatoriškumo vertinimas

Tyrimo respondentai pateikė ir pakankamai įvairias nuomones apie svarbiausius jų ugdymo įstaigos veiklos organizavimo ir kontroliavimo veiksmus, kurie suvokiami kaip esminė ir labiausiai pastebima vadovo veikla.

Tyrimo dalyviams aktualiausi ir labiausiai atspindintys būtent jų įstaigos vadovavimo tradicijas teiginiai, pasirodė esantys apie vadovo pastangas pristatyti savo pavaldiniams įstaigos veiklą ir inicijuoti jos nuolatinį tobulinimą, veiklos konsultacinės pastangos bei sugebėjimas į sprendimų priėmimą įtraukti visą organizaciją (žr.10 pav.). Mažiausiai akcentuojamos vadovo pastangos inicijuoti išorinį įstaigos veiklos vertinimą, dalyvauti išimtinai visuose veiklos procesuose bei rūpintis savikontrolės sistema. Akivaizdu, kad vadovo organizaciniai sugebėjimai šiose srityse vertinamos mažiausiai arba šios kryptys nėra reikalingos tiriamoms ikimokyklinio ugdymo įstaigoms. Pakankamai skirtingai vadovai ir pedagogai vertina vadovo sugebėjimus dalyvauti visuose ugdymo įstaigos veiklos procesuose ir ataskaitų apie visų įstaigos darbuotojų veiklą rengimą (žr.2 priedą, 35lentelę). Pirmąjį teiginį dažniau aktualizuoja vadovai, o antrąjį – pedagogai.



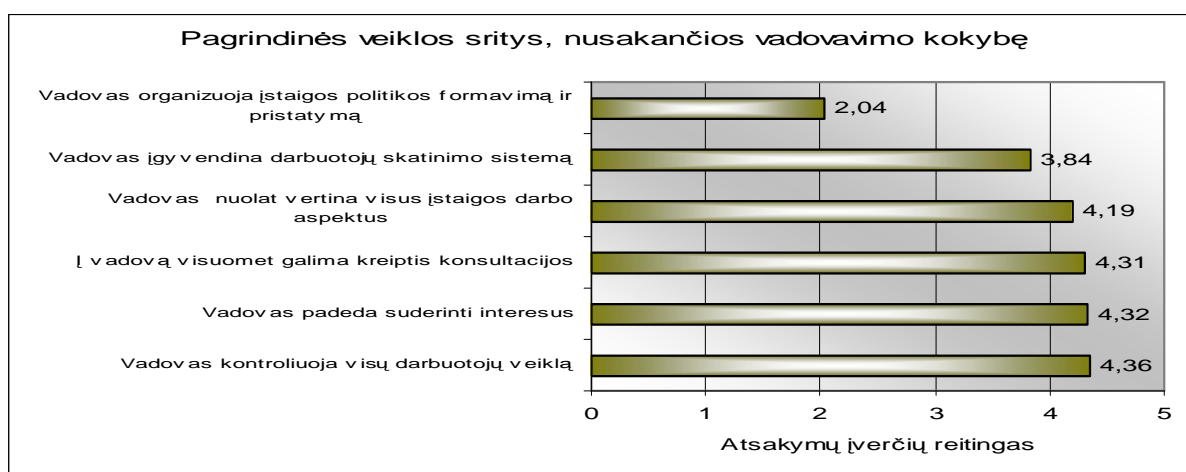
10 pav. Vadovo sugebėjimo organizuoti ir kontroliuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklą vertinimas (n=156)

Tyrimo dalyvavę vadovai ir pedagogai vienodai pristato jų įstaigos vadovaujančių asmenų dominavimą sprendimų priėmimo (žr.2 priedą, 27 lentelę). Tokia buvo 39,5% apklaustų vadovų ir 37,61% pedagogų nuomonė. Apie vadovų siekį į sprendimo priėmimo procesus įtraukti visą organizacijos bendruomenę savo ugdymo įstaigos veikloje pastebi 63,2% vadovų ir gerokai mažesnė dalis- 44,07% pedagogų (žr.2 priedą, 28 lentelę). Vadovo vaidmenį įstaigos veiklos organizavime ir kontrolėje kaip įstaigos tobulinimo inicijavimą aktualizuoja 68,4% vadovų ir 40,67% (žr.2 priedą, 29lentelę). Akivaizdu, kad vadovai sau priskiria sau didesnę reikšmingumą nei kad pedagogai. Gali būti, kad tokios atsakymų tendencijos išryškėjo dėl pačių vadovų vyraujančio vadovavimo stiliaus ir gebėjimo bendradarbiauti su kitais ugdymo įstaigos darbuotojais. Ugdymo įstaigų vadovų gebėjimą tinkamai pristatyti savo pavaldiniams naujos veiklos reikšmingumą abi respondentų grupės suvokia panašiai: šis teiginys atrodė visiškai priimtinas 55,3% vadovų ir 49,15% atliekančiųjų pedagoginį darbą (žr.2 priedą, 30lentelę). O štai vadovų siekį inicijuoti išorinį vertinimą, kaip vieną galimybių pasirengti kaitos procesui, pastebi 50,0% vadovų ir itin mažą tyrime dalyvavusių pedagogų dalis – tik 15,25% (žr.2 priedą, 31 lentelę). Vadinasi, vadovai sau šią funkciją gali priskirti tik kaip siekiamybę, tačiau drąsos ją realiai įgyvendinti dar akivaizdžiai trūksta. O štai savikontrolės sistemos efektyvumo užtikrinimą užtikrintai taikant ugdymo įstaigos veikloje vadovai ir pedagogai vertina panašiai. Šis teiginys reikšmingas atrodė 47,4% vadovų ir 38,13% tyrime dalyvavusių pedagogų (žr.2 priedą, 32 lentelę). O štai gebėjimą dalyvauti visuose ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos procesuose vadovui priskiria 44,7% vadovų, tačiau tą nuomonę patvirtina tik 28,81% (žr.2 priedą, 33lentelę). Galima teigti, kad realesnę situaciją atspindi pedagogų vertinimas, nes jie dažniausiai vadovo ugdymo įstaigos kontrolę sutapatina su asmenine kiekvieno jos pedagogo veiklos stebėjimu. Jei ši veikla nėra suvokiama kaip kelianti nerimą, vadinasi, ugdymo įstaigos vadovas tegali optimaliai dalyvauti vos dalyje organizacijos veiklos sričių. Žinoma, gali būti, kad kai kuriems vadovams užtikrinti visų įstaigos veiklos sričių

organizavimą ir kontrolę yra sudėtinga dėl kompetencijos stokos ar orientavimąsi į kitus vadybinius procesus. Tyrimo metu paaiškėjo, jog tyrime dalyvavę pedagogai mano, jog vadovas nėra tiesiogiai atsakingas už visų įstaigų darbuotojų darbą. Tokią tendenciją akcentavo tik 24,57% pedagoginį darbą dirbančiųjų (žr.2 priedą, 34 lentelę). Patys vadovai dažniau pabrėžė prisimantys tokią atsakomybę. Šis atsakymo variantas buvo patvirtintas 42,1% apklausoje dalyvavusių vadovų.

4.5. Novacijų ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų atliekamuose vaidmenyse, funkcijose ir elgsenos stiliuje ypatumai

Analizuojant tyrimo duomenis, galima apibendrinti tyrime dalyvavusių respondentų nuomonę apie ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų siekį švietimo vadybos novacijas atspindėti ne tik formaliuose dokumentuose ar viešuose pasisakymuose, bet ir savo kasdieniu elgesiu, kuriant atitinkamus santykius su įstaigos darbuotojais.



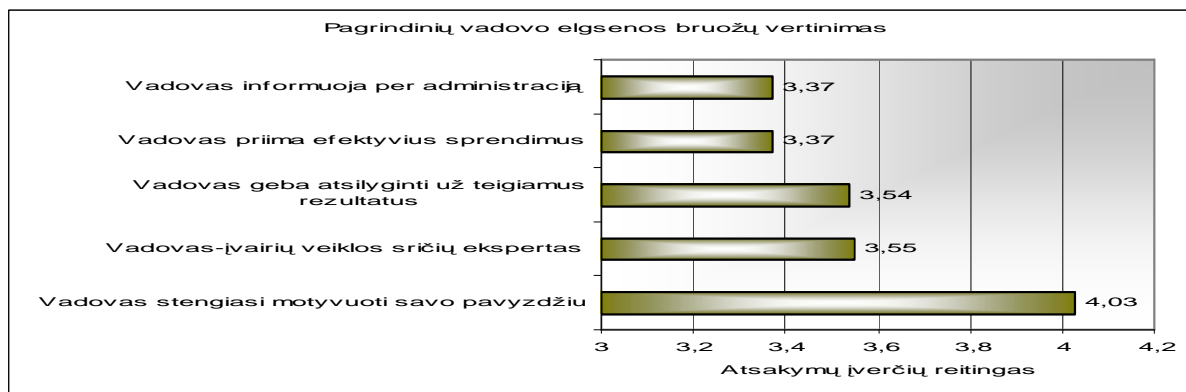
11pav. Vadovo veiklos kypčių svarba respondentams(n=156)

Tyrimo metu paaiškėjo, jog vadovams dažniausiai priskiriami kontroliuotojo veiksmai (žr.11pav.). Tyrimo dalyviai labai panašiai vertina vadovo prieinamumą ir jo siekį suderinti visų ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojų grupių, klientų interesus. Respondentai menkiausiai vertina jų ugdymo įstaigų vadovų pastangas organizuoti organizacijos politikos formavimą ir pristatymą bendruomenei. Gali būti, kad tokia apklaustųjų nuomonė išreiškia vis dar pakankamai didelę valstybinių švietimo priežiūros institucijų įtaką ne tik ikimokyklinio ugdymo, bet ir kitose švietimo institucijose.

Tai, kad ikimokyklinio ugdymo vadovai yra pagrindiniai savo įstaigos veiklos vertintojai, patvirtino 44,7% tyrime dalyvavusių vadovų ir itin didelė dalis – net 71,2% - pedagogų (žr.2 priedą, 36 lentelę). Galima teigti, jog tokia atsakymų pasiskirstymo tendencija atsirado todėl, kad tyrimo

vadovai ugdymo proceso priežiūrą laiko natūralia veikla, o pedagogams įstaigo vadovo vertinimas visuomet yra labai aktualus asmeninių ir profesinių aspiracijų aptvirtinimas arba paneigimas. Tokios pat tendencijos išryškėjo ir vertinant vadovo kaip pagrindinio kontrolės šaltinio veiksmų raišką. Daugiau nei pusė tyrime dalyvavusių vadovų (52,6%) ir gerokai daugiau pedagogų (71,2%) aktualizuoja kaip tik vadovo kontrolės funkciją (žr.2 priedą, 37 lentelę). Įdomu tai, jog pakankamai didelis vadovų ir pedagogų nuomonių skirtumas išryškėja ir vertinant vadovo prieinamumą. Tačiau vadovo siekį visiems darbuotojams jiems reikalingu laiku paaiškinti, kaip turi būti sprendžiamos iškilusios problemos, dažniau pastebi ne vadovai, kaip būtų galima tikėtis, o pedagogai. Šį teiginį patvirtino 52,6% tyrime dalyvavusių vadovų ir net 76,3% pedagoginį darbą atliekančių respondentų (žr.2 priedą, 38 lentelę.).

Vadovo pastangos ne tik kurti, bet ir pristatyti pagrindinius įstaigos politikos postulatus, yra pastebimos 44,7% tyrime dalyvavusių vadovų ir panašiai daliai - 50,8%-pedagogų (žr.2 priedą, 30 lentelę). Panašiai abi respondentų grupės vertina ir ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų pastangas pasiekti optimalaus visų bendruomenės narių – vadovų, pedagogų ir klientų- interesų dermės: tokias vadovų veiklos tendencijas patvirtino 68,4% apklaustų vadovų ir 67,8% pedagogų (žr.2 priedą, 40 lentelę). Apie pusę tyrimo respondentų taip pat gali patvirtinti vadovo siekius efektyvinti pačios įstaigos darbuotojų motyvavimo sistemą. Šis teiginys priimtinas pasirodė 55,3% visų tyrime dalyvavusių vadovų ir taip pat beveik pusei (47,5%) kartu į anketos klausimus atsakinėjusių pedagogų (žr.2 priedą, 41 lentelę).



12 pav. Respondentų pateiktas vadovo elgsenos bruožų vertinimas(n=156)

Paaiškėjo, kad dažniausiai apklausos dalyviai pastebi vadovo pastangas motyvuoti savo pavyzdžiu, jo siekį būti vertinamu visų įstaigos veiklos sričių ekspertu (žr.12 pav.). Įdomu tai, kad apklaustieji pakankamai dažnai mini ir vadovo sugebėjimus atsilyginti už jam labai patikusią veiklą, o tokios atsakymų kategorijos kaip būtinybė paklusti efektyviems vadovo sprendimams ar jo bendravimas tik per administracijos atstovus, minimi kur kas rečiau. Galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų, kuriose buvo atliekamas tyrimas, vadovai yra pakankamai gerbiami

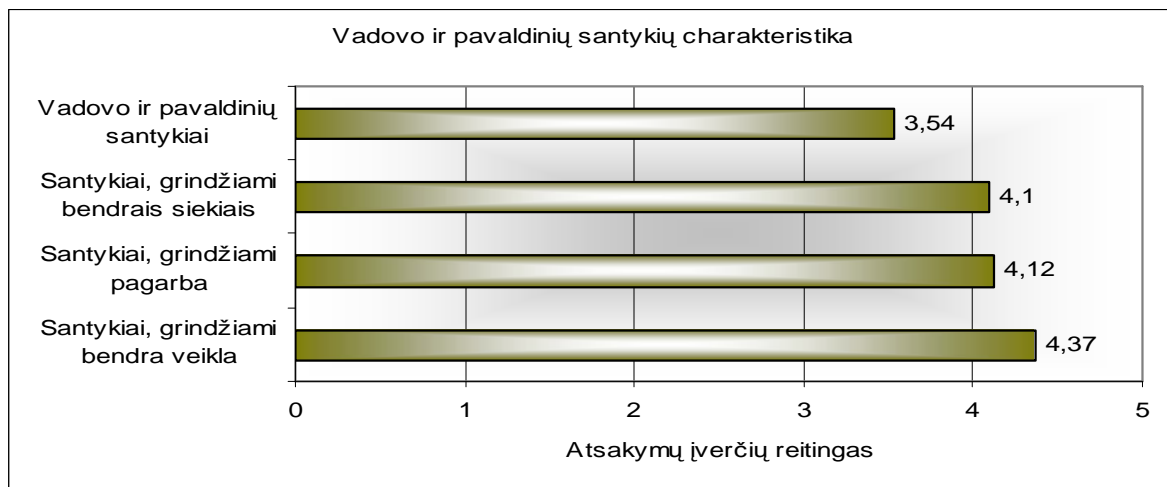
ir autoritetingi asmenys, kurie vienu iš savo kaip vadovo prioritetų laiko tinkamų veiklai santykių su pavaldiniais kūrimą. Vadovų ir pedagogų nuomonės itin maži skirtumai šiuo požiūriu patvirtina tokias nuostatas (žr.2 priedą, 48 lentelę).

Kaip ir analizuojant duomenis apie ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų planavimo, organizavimo bei kontrolės funkcijų atlikimą, vadovavimo veikloje taip pat pastebimas dėsningumas, jog vadovai savo elgesyje novatoriškas savybes pastebi dažniau nei pedagogai. Štai vadovų įvairių įstaigos veiklos sričių ekspertais laiko 36,8% vadovų ir šiek tiek mažesnė dalis - 28,8%- tyrime dalyvavusių tų pačių ugdymo įstaigos pedagogų (žr.2 priedą, 43 lentelę). Tačiau analizuojant nepritarimą šiam teiginiui, akivaizdu, jog patys vadovai tokio teiginio reikšmingumą jų kasdienėje veikloje dažniau ir neigia: 13,2% tyrime dalyvavusių vadovų nuomonę apie vadovų siekį tapti įstaigos veiklos ekspertais paneigė atsakymu, žyminčiu didžiausią nepritarimą. Tačiau tokia pat griežtai neigiama tebuvo 5,1% tyrime dalyvavusių pedagogų nuomonė. Vadinasi, ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai taip pat atidžiai stebi vienas kito darbą ir yra pakankamai kritiški vertintojai.

Vertinant kitų vadovo veiksmų raišką, ryškių respondentų nuomonių skirtumo nebuvo. Nuomonę, jog iš esmės vadovo sprendimai gali būti priimami ir pasyviai, be didesnių diskusijų ar vertinimų, nes yra pakankamai konstruktyvūs yra išitikinę 28,9% apklaustų ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų ir šiek tiek daugiau nei trečdalis (33,9%) pedagogų (žr.2 priedą, 44 lentelę). Vadovo gebėjimą atsilyginti už palankius įstaigai veiklos rezultatus akcentavo taip pat apie trečdalį tyrime dalyvavusių vadybinį (28,9%) bei pedagoginį (25,4%) darbą organizuojančių respondentų (žr.2 priedą, 45 lentelę). Kur kas tvirčiau respondentai vertino ugdymo įstaigų vadovų motyvavimo savo pavyzdžiu pasireiškimą. Tokias vadovo elgsenos nuostatas patvirtino 50,0% vadovų ir 50,8% jiems pavaldžių pedagogų (žr.2 priedą, 45 lentelę). Įdomu tai, kad, respondentų teigimu, ikimokyklinio ugdymo įstaigose vadovai savo sprendimus praneša ir aiškina vis dar ne tiesiogiai, o per administracijos atstovus. Taip teigia 26,3% apklaustų vadovų ir 33,9% pedagogų (žr.2 priedą, 47 lentelę). Galima teigti, jog tiesioginis bendravimas su pavaldiniais kaip novacija yra įgyvendinamas ne visuomet dėl pakankamai didelių vadovams skiriamo darbo krūvio, todėl informavimo pareiga kartais tieiog perleidžiama kitiems įstaigos darbuotojams.

Tyrimo metu paaiškėjo, kad dažniausiai ikimokyklinio ugdymo įstaigose dirbantys pedagogai ir tų įstaigų vadovai santykių su įstaigos vadovybe kokybę nusako juos priskirdami kategorijai „Santykiai, grindžiami bendra veikla“ (žr.13 pav.). Dar tarpusavio santykiuose aktualizuojamas pagarbos aspektas, o bendri siekiai jau nėra tokie svarbūs. Įdomu tai, kad kategorija „Vadovo ir pavaldinių santykiai“ įvertinta mažiausiais balais. Galima teigti, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigos bendruomenės nariai suvokia, jog pavaldinių ir vadovų santykiai sudėtingomis novacijų diegimo sąlygomis įgyja kur kas daugiau išraiškų, nei kad atspindi šis teiginys. Vadovų ir pedagogų

nuomonės, vertinant tarpusavio santykių ypatumus, daugeliu atveju labai panašios (žr.2 priedą, 53 lentelę). Tačiau pagarbos vyravimas kaip vadovo ir pavaldinio santykių atributas yra gerokai dažniau pastebimas ir akcentuojamas pedagogų atsakymuose. Toks atsakymų pasiskirstymas sietinas su vadovo nuolatinėmis pastangomis atlaikyti darbuotojų kritiką, skiriama naujiems pasiūlymams, akivaizdų jų priešišumą vis augantiems reikalavimams.

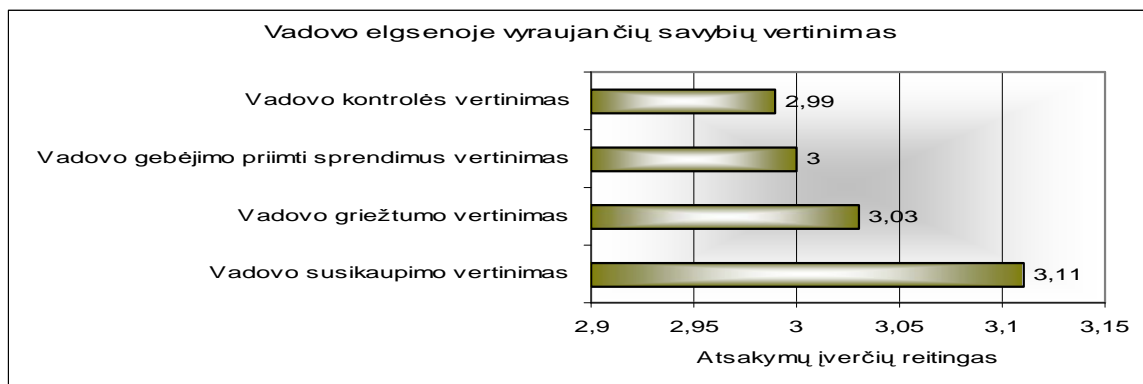


13 pav. Respondentų nuomonė apie jų ugdymo įstaigos vadovo bei pavaldinių santykių kokybę(n=156)

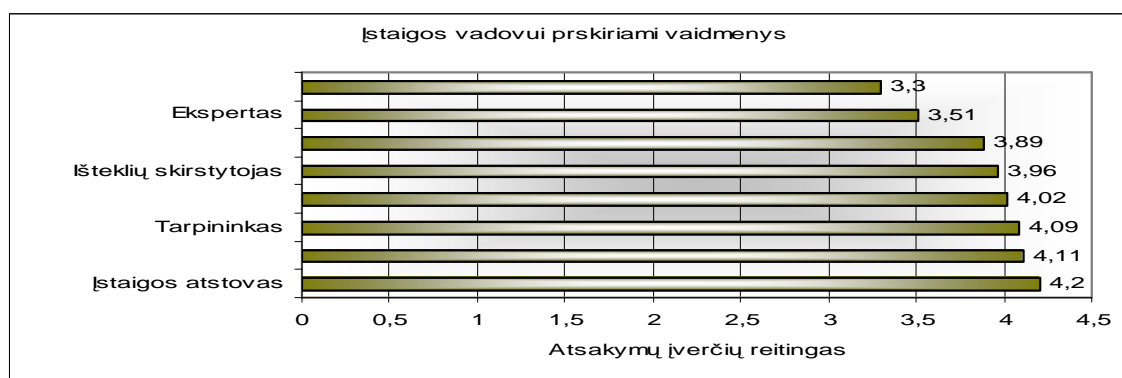
Analizuojant tyrimo atsakymų dažnių pasiskirstymą, paaiškėjo, kad vadovo ir pavaldinių santykius kaip vienintelę galimą vadovo kuriamų ryšių įstaigoje kategoriją pasirinko 34,2% tyrime dalyvavę ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovai ir labai panaši dalis pedagogų 37,3% (žr.2 priedą, 49 lentelę). Kur kas realesnis respondentams atrodo vadovo ir jo pavaldinių santykių apibūdinimas bendrų siekių svarba. Tokias tendencijas patvirtino 55,3% tyrime dalyvavusių vadovų ir 55,9% jiems pavaldžių pedagogų (žr.2 priedą, 50 lentelę). O štai bendros veiklos kaip pagrindinio santykių akcento suvokimas būdingas labiau vadovams. Šį atsakymo variantą visiškai teisingu laiko 65,8% tyrime dalyvavusių vadovų ir 57,6% pedagogų (žr.2 priedą, 51 lentelę). Pagarbos akcentavimas santykiuose atsakymų dažnių pasiskirstyme ryškesnis vadovų teiginiuose. Net 65,8% jų teigia, kad pagarba esminis jų tarpusavio santykių su pavaldiniais bruožas, nors taip pat tvirtai įsitikinę tėra 47,5% pedagogų (žr.2 priedą, 52 lentelę).

Tyrimo duomenų apie vadovavimo stiliuje ryškiausius bruožus analizė parodė, jog respondentams pati ryškiausia vadovo elgsenos ypatybė buvo vadovo susikaupimas, kuris suvokiamas kaip vyraujantis atvirumo atžvilgiu. Toks vertinimas labai nuasmenina daugelį vadovų, o jų veiklą sieja su grynai profesiniu, tačiau ne su žmogiškuoju faktoriumi. Gebėjimas spręsti, tyrimo dalyvių nuomone, daugeliu atveju labiau pastebimas nei gebėjimas išklausti, o vadovo griežtumas laikomas ryškesniu nei nuolaidumas (žr.14 pav.). Vadinasi, ikimokyklinio ugdymo

įstaigų vadovams nėra būdinga sprendimus priimti, remiantis liberaliuoju vadovavimo stiliumi. Veikiau veiklai vadovaujama derinant autokratiškos ir demokratiškos įtakos būdus. Įdomu tai, kad tyrimo duomenų analizėje respondentų grupės požiūriu, paaiškėjo, jog vadovai labiau yra linkę sau priskirti minėtas savybes nei kad tai galėtų pastebėti pedagogai (žr.2 priedą, 54 lentelę).



14pav. Vadovo elgsenoje vyraujančių savybių vertinimas (n=156)

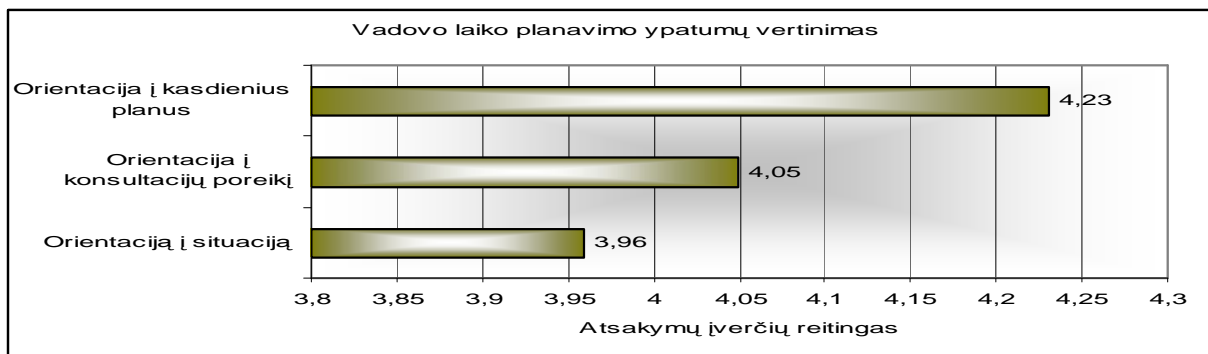


15 pav. Vadovui priskirtinų vaidmenų vertinimas (n=156)

Tyrimo dalyviai vadovams, pagal jų elgseną ir stebimus jų veiklos aspektus, buvo linkę priskirti įstaigos atstovų ir informatorių vaidmenis (žr.15 pav.). Vadinasi, didelė respondentų dalis mano, jog informaciniai vadovo veiksmai, pristatant įstaigą bendruomenėje ar vykdant informacijos pačioje įstaigoje sklaidą, yra ryškiausi, reikalingiausi. Mažiausiai vertinimų susilaukė teisėjo kategorija. Galima teigti, kad tyrime dalyvavusioms įstaigoms vadovo gebėjimas tuoj pat spręsti kilusius ginčus ar apskritai tik savo nuostatomis vadovautis siekiant bendro teisingumo įstaigoje, nėra pačios aktualiausios vadovų savybės.

Analizuojant vadovų ir pedagogų atsakymus atskirai, galim pastebėti, kad informatoriais save vadovai laiko kur kas dažniau nei kad tokį vaidmenį jiems priskiria tyrime dalyvavę pedagogai (žr.2 priedą, 63 lentelę). Tas pat pasakytina apie teisėjo vaidmens aktualumą ir tarpininkavimą kaip svarbiausius vadovo veiklos atributus. Tik išteklių skirstytojo vaidmenį vadovams pedagogai priskiria dažniau nei kad šie mano galintys įtakoti išteklių skirstymo principus.

Tyrimo duomenimis, vadovai rečiau jaučiasi ugdymo įstaigų atsovais nei kad mano jiems pavaldūs pedagogai. Atstovo vaidmenį savo įstaigos vadovams priskiria 66,1% tyrime dalyvavusių pedagogų, o prisima tik 50,0% apklaustų vadovų (žr.2 priedą, 55 lentelę). Tuo tarpu savo veikloje vadovai tarpininko tarp bendruomenės ir įstaigos personalo grupių funkcijas jaučiasi atliekantys dažniau nei kad galėtų pasakyti jų pavaldiniai: toks vaidmuo atrodo visiškai realus 55,3% vadovams ir 32,2% pedagogų (žr.2 priedą, 56 lentelę). Informatoriaus vaidmenį užtikrintai sau priskiria 60,5% vadovų, nors toks savęs vertinimas yra patvirtinamas gerokai mažesnės dalies (44,1%) pedagogų (žr.2 priedą, 57 lentelę). O štai eksperto vaidmuo nėra sureikšminamas nė vienos respondentų grupės. Jį išimtinai vadovams skiria tyrime dalyvavusių ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų ir 25,4% ten pat dirbančių pedagogų (žr.2 priedą, 58 lentelę). Vadovą kaip organizacijos vystymosi inicijatorių suvokia 50,0% vadovaujančių tiriamųjų ir 45,8% jų pavaldinių (žr.2 priedą, 59 lentelę). Teisėjais vadovai jaučiasi taip pat dažniau nei kad galėtų patvirtinti pedagogai. Konfliktus pagal savo teisingumą sampratą sprendžiantys teigia 36,8% tyrime dalyvavusių vadovų, o su tokia veikla tikrai susiduria vos 23,7% apklaustų pedagogų (žr.2 priedą, 60 lentelę). Panašiai abi respondentų grupės nusako ir vadovo kaip derybininko vaidmens raišką: šias funkcijas mano atliekantys 50,0% vadovų, o tokia vadovų veikla akivaizdi 30,5% pedagogų (žr.2 priedą, 62 lentelę). Pedagogai labiau įsitikinę, jog kaip tik nuo vadovo priklauso, kaip efektyviai bus paskirstoi ištekliai (45,8%), o tik 39,5% vadovų ši atsakomybė yra visiškai priimtina ir natūrali (žr.2 priedą, 61 lentelę).



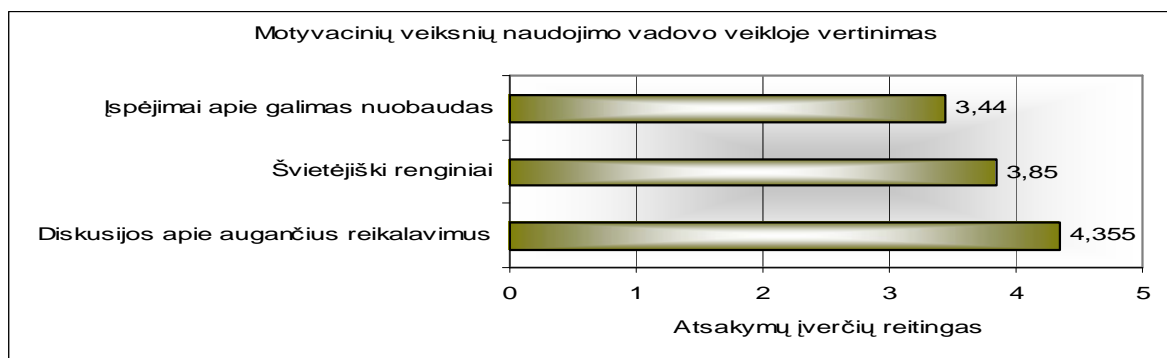
16pav. Vadovo laiko planavimo prioritetai (n=156)

Analizuojant respondentų nuomonę apie vadovo laiko planavimo prioritetus pasiskirstymą, labiausiai išryškėjo orientacijos į kasdienes planus kategorija (žr.16 pav.). Įdomu tai, kad respondentai mano, jog jų ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovas nesugeba lanksčiai reaguoti į kasdienes situacijas. Tokios pat tendencijos ryškėja ir tyrimo rezultatų pasiskirstymo tyrime dalyvaujančių respondentų grupių atžvilgiu (žr.2 priedą, 67 lentelę). Lanksčiu ir atspindinčiu įstaigos situaciją savo vadovavimą laiko 39,5% tyrime dalyvavusių vadovų. Tokių jų sugebėjimą įžvelgia 45,8% pedagogų (žr.2 priedą, 64 lentelę). Savo laiko planavimo pagrindiniu prioritetu darbuotojų, klientų konsultacijų poreikį vadina 42,1% vadovaujančių respondentų, o jų nuomonė

patvirtinama 39,0% pedagogų (žr.2 priedą, 65 lentelę). Kasdienių planų realizavimo būtinybė yra akcentuojama daugiau nei pusės visų tyrimo respondentų, t.y. 55,3% vadovų ir 54,2% pedagogų (žr.2 priedą, 66 lentelę). Vadinasi, ikimokyklinio ugdymo įstaigos vienu svarbiausiu savo veiklos efektyvumo rodikliu laiko būtent kasdienių planų realizavimą, o vadovas tokioje situacija tampa tokio atitikimo kontroliuotoju. Dėl to tenka atidėti novatorišką veiklos planavimą, atsižvelgiant į situaciją, vengiant griežto reglamento.

4.6. Žmogiškųjų išteklių valdymo, siekiant ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos efektyvumo, ypatumai

Orientacija į žmogiškuosius įstaigos resursus laikoma ne tik švietimo, bet ir vadybos apskritai, novacija, kuri, nors ir reikšminga, tačiau vis dar sunkiai diegiama dėl savo sudėtingumo ir poreikio iš esmės keisti organizacijos narių nuostatas (Simonaitienė, 2001).

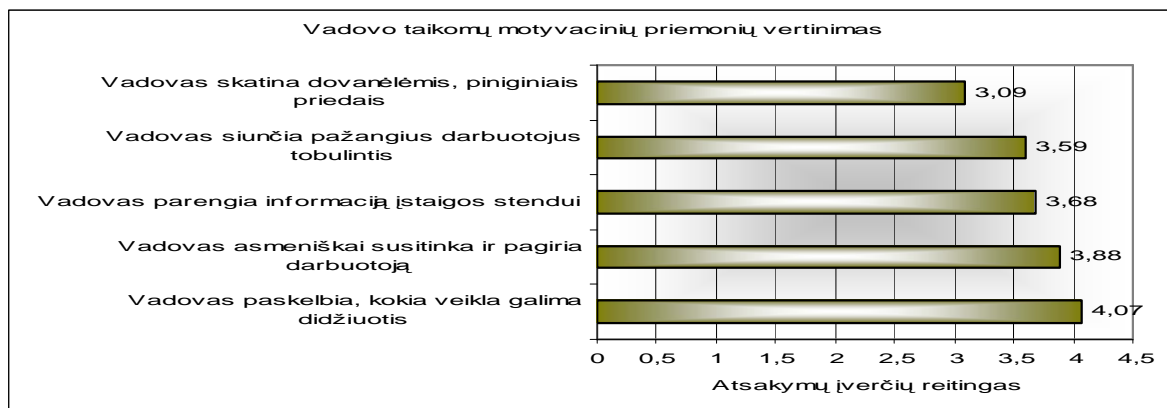


17 pav. Motyvuojančių veiksnių naudojimas (n=156)

Tyrimo metu paaiškėjo, jog ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovai ir pedagogai labiausiai vertina diskusijas apie augančius aplinkos reikalavimus kaip motyvaciją didinančią veiksnį (žr.17 pav.). Vadinasi organizacijos, kurių atstovai atsakinėjo į anketos klausimus, siekia kuo didesnio aiškumo prieš pradėdami keisti savo veiklos įpročius ir tradicijas. Mažiausiai veikiančiu motyvaciniu veiksniu laikomas nuobaudų taikymas, kuris labiau susijęs su represine, o ne su demokratiška ugdymo ir darbo aplinka. Motyvuojančių veiksnių vertinime vadovų ir pedagogų išsakytos nuomonės labai vieningos (žr.2 priedą, 71 lentelę).

Tokios pat tendencijos ryškėja ir tyrimo duomenų analizėje respondentų grupių nuomonių požiūriu. Kad ugdymo įstaigos darbuotojai nuolat diskutuoja su vadovu apie novacijų diegimo būtinybę, teigia apie pusę apklaustųjų, t.y. 52,6% vadovai ir 59,3% pedagogų (žr.2 priedą, 68 lentelę). Nuobaudų taikymą aktualizuoja 31,6% vadovų bei 35,6% tyrime dalyvavusių pedagogų (žr.2 priedą, 69 lentelę). Galima teigti, kad tokie rezultatai yra tiesiogiai priklausomi nuo įstaigos vidaus politikos ir demokratijos principų sąsajos. Vien tas faktas, kad dar yra ugdymo institucijų,

kurių darbuotojai motyvuojami nei teigiamu skatinimu, o neigiamais reiškiniais (įspėjimais ir pan.) parodo nepakankamą švietimo novacijų suvokimą, o gal net vadybinio meistriškumo, organizuojant žmogiškųjų įstaigos išteklių plėtotę, stoką. Švietėjiški renginiai aktualesni yra pedagogų bendruomenei. Net 54,2% tyrime dalyvavusių pedagogų šie renginiai padeda susiorientuoti kaitos procese, nors, kad švietimo reformos aptarimas seminaruose, konferencijose galėtų būti reikšmingas novacijų inicijavimo veiksnys, temano 39,5% apklaustų vadovų (žr.2 priedą, 70 lentelę). Tačiau itin svarbu novacijų diegimui, kad visgi tiek pedagogų, tiek vadovų kompetencija švietimo reformos klausimais vis dar yra tobulinama, o patirtis ir abejonės aptariamos bendruose susirinkimuose.



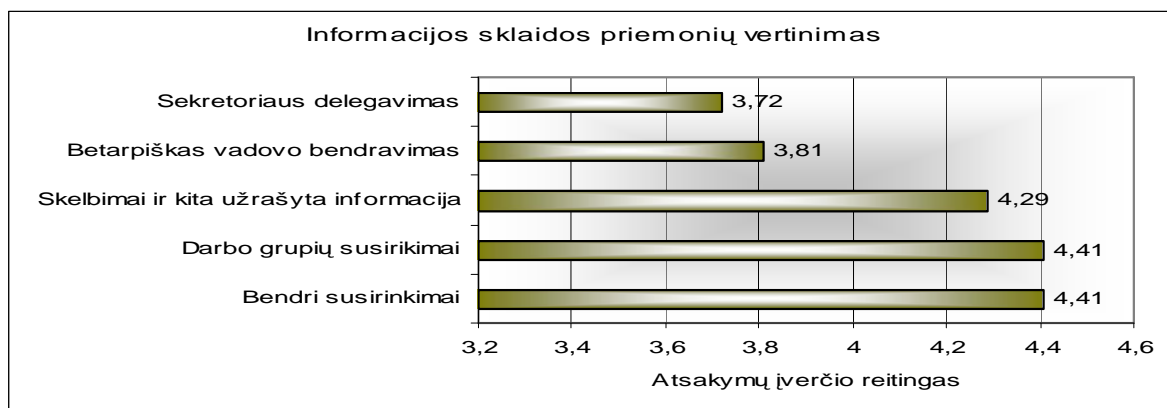
18 pav. Vadovo naudojamos motyvacinės priemonės (n=156)

Dažniausiai tyrimo respondentų pastebima ir greičiausiai labai efektyviai ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų taikoma motyvavimo priemonė yra viešas paskelbimas susirinkimuose, kokia veikla įstaiga gali didžiuotis (žr.2 priedą, 18 pav.). Tokios tendencijos labai reikšmingos, nes jos ne tik skatina pasidžiaugti darbo rezultatais, bei ir aiškiai nurodo darbuotojams, kokia būtent kryptimi jie turėtų tobulinti savo veiklą, siekdami vadovo ir kolegų pripažinimo. Rečiausiai pastebima galimybė skatinti materialinėmis priemonėmis. Gali būti, kad toks atsakymų pasiskirstymas yra lemtas pakankamai griežtos švietimo finansų kontrolės politikos ir ribotų ugdymo įstaigos materialinių išteklių esminei veiklai. Šios motyvavimo priemonės naudojimą dažniausiai neigia tyrime dalyvavę pedagogai (žr.2 priedą, 77 lentelę).

Tai, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai itin dažnai motyvavimą sieja su viešu veiklos aptarimu, teigė 50,0% tyrime dalyvavusių vadovų ir 59,3% apklaustų pedagogų (žr.2 priedą, 72 lentelę). Nors ir nedidelis, tačiau nuomonių skirtumas yra, o tai gali būti nuoroda į tai, jog kai kuriuos vertinimus vadovai pateikia tieiog nesuprasdami, kokią jie reikšmę turi dalyvaujantiems susirinkimuose darbuotojams. Skainimą dovanėlėmis su vadovo siekiu motyvuoti savo darbuotojus sieja 26,3% vadovų ir net 25,4% jiems pavaldžių pedagogų. Vadinasi, bet kokį su materialiu daiktu ar privilegija susijusią ir į juos nukreiptą vadovo veiklą, tyrime dalyvavę pedagogai linkę suprasti

kaip tiesioginį skatinimą atlikti tuos veiksmus, kurie atitiktų vadovo lūkesčius (žr.2 priedą, 74 lentelę).

Tyrimo metu paaiškėjo, jog pakankamai dažnai kaip motyvacinė priemonė yra taikomas tobulinimosi privilegijos suteikimas. Tokius skatinamuosius vadovo veiksmus pastebėjo 31,6% tyrime dalyvavusių vadovų ir 45,8% jų kolegų pedagogų (žr.2 priedą, 73 lentelę). Toks nuomonių skirtumas gali reikšti, kad netgi bet kokią paskyrimą apsilankyti konferencijoje ar seminare pedagogai yra linkę laikyti savotiška skatinimo priemone, už kurią, žinoma, reikės atsilyginti papildomomis pareigomis ar kokia nors vadovui priimtina veikla. Savo veiklą ir tinkamai savo pareigas atliekančius darbuotojus bendruomenei ikimokyklinio ugdymo įstaigos pristato ir įstaigose išskabintuose stenduose (žr.2 priedą, 75 lentelę). Šias vadovo pastangas motyvuoti darbuotojus pastebėjo 39,5% vadovų ir panaši dalis - 37,3%-tyrime dalyvavusių pedagogų. Įdomu ir tai, kad pakankamai dažnu laikomas ir tiesioginis vadovo susitikimas su darbuotoju, asmeniškai išsakomas pagyrimas (žr.2 priedą, 76 lentelę). Tokius vadovo veiksmus savo ikimokyklinio ugdymo įstaigoje pastebi 42,1% vadovų ir 50,8% apklaustų pedagogų.



19 pav. Informacijos sklaidos ikimokyklinio ugdymo įstaigose ypatumai (n=156)

Ikimokyklinių ugdymo įstaigų kaip efektyviausius vadovo informacinės veiklos aspektus vertina bendrų susirinkimų ir darbo grupių susitikimų organizavimą (žr.19 pav). Mažiausiai naudojamas, o matyt ir rečiausiai taikomas, yra sekretoriaus ar administracijos atstovo delegavimas. Analizuojant abiejų respondentų grupių pasisakymus, galima pastebėti, kad ugdymo įstaigų vadovai bendrus susirinkimus laiko ne tokiais naudingais informacijos sklaidai, kaip tai atrodo pedagogams (žr.2 priedą, 84 lentelę).

Tai, kad jų ikimokyklinio ugdymo įstaigoje yra vertinamos ne tik darbuotojų, bet ir visos bendruomenės, o ypač klientų žinios, kad jos laikomos įstaigos tobulėjimo sąlyga teigia 42,1% tyrime dalyvavusių vadovų ir 44,1% apklaustų pedagogų (žr.2 priedą, 78 lentelę). Žymiai skiriasi

informacijos bendruomenės susirinkimuose aktualumas. Tokiuose susirinkimuose esminiu veiksmu informacijos teikimą ir gavimą laiko vos 44,7% vadovų ir net 86,4% pedagogų (žr.2 priedą, 79 lentelę). Toks atsakymų pasiskirstymas galėjo būti sąlygojamas informacijos gavimo faktoriaus vertinimu, nes ta informacijos dalis, kurią susirinkimuose gauna pedagogai yra gerokai didesnė už tą, kuri pateikiama patiems vadovams. Kita vertus, masiniai susirinkimai ir diskusijos iš vadovų reikalauja didelių pastangų ir net situacijos valdymo įgūdžių, todėl ši priemonė gali būti renkama tik išimtiniais ar būtiniais atvejais. Vadovo įtaka skelbiamoje raštiškoje informacijoje aktualizuojama 47,4% tyrime dalyvavusių ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų ir 69,5% tų pačių institucijų pedagogų (žr.2 priedą, 80 lentelę). Šis skirtumas vėlgi gali būti interpretuojamas kaip požiūrio į informacijos šaltinius ir jų efektyvumą nevienodų tendencijų. Betarpišką vadovo bendravimą, siekiant kuo išsamiau aptarti su darbuotojais reikalingus atlikti darbus, ar geriau susipažinti su jų veiklos rezultatais, pastebi 42,1% tyrime dalyvavusių vadovų bei 45,8% pedagogų (žr.2 priedą, 81 lentelę). Vadovo dalyvavimo darbo grupių susirinkimuose svarbą pabrėžia 55,3% vadovų ir 67,8% pedagogų (žr.2 priedą, 82 lentelę). Vėlgi pedagogams tokia vadovų veikla yra kur kas reikšmingesnė, nes jie vadovo pateikiamą informaciją sutapatina su sėkmingomis veiklos kryptimis. Kad vis dar pakankamai dažnai pasitaiko atvejų, jog teikti informaciją ikimokyklinio ugdymo vadovai įpareigoja savo sekretorius ar administracijos atstovus, teigia 31,6% tyrime dalyvavusių vadovų ir 40,7% jiems pavaldžių pedagogų (žr.2 priedą, 83 lentelę). Šio reiškinio interpretacijas galima pateikti tik suvokus institucijos veiklos ypatumus ir bendruomenės narių požiūrį į tokias informacijos sklaidos tradicijas. Tyrimo metu paaiškėjo, kad ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovai ir pedagogai gana panašiai vertina taikomų informavimo priemonių efektyvumą: šių vertinimų vidurkis 3,8 (žr.2 priedą, 85 lentelę).

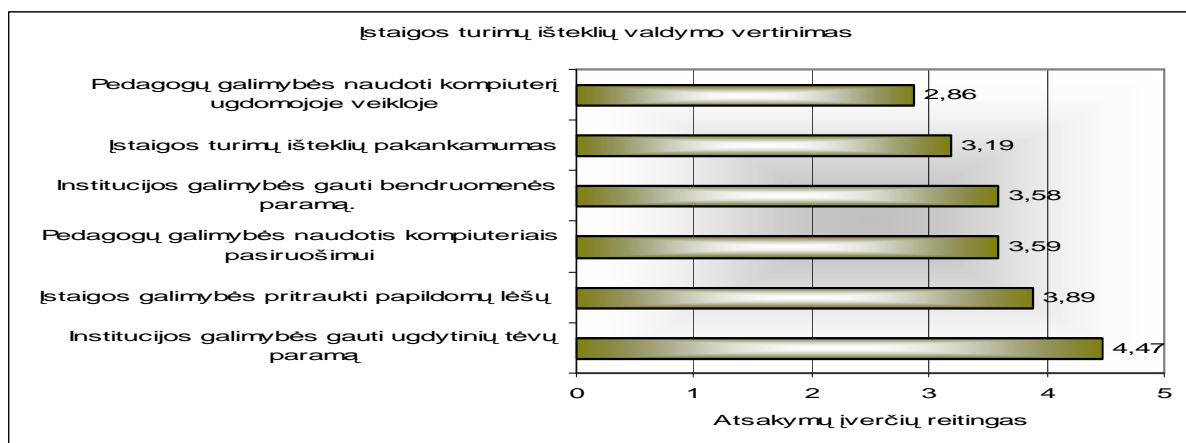
4.7. Materialinių išteklių paskirstymo tendencijos ir jų vertinimas.

Lietuvoje, kuri nepaisant skambių ir daugeliu atveju teisingų teiginių apie švietimo kaip visos visuomenės pažangos garanto, vis dar nepakankamai finansuoja šią prioritetu laikomą sritį (Bruzgelevičienė, 2001).

Tokios sąlygos įgalina vadovus ieškoti papildomų išteklių, siejant ugdymo įstaigą su vietos bendruomenę. Be to, reikia didesnio vadybinio meistriškumo ir tam tikrų finansinių žinių bei verslumo kaip vadovo savybės, kad pakankamai tikslingai ir efektyviai būtų panaudojamos ir tos lėšos, kurias skiria valstybė.

Tyrimo metu paaiškėjo, kad vadovų veikla, organizuojant materialinių išteklių paskirstymą, dažniausiai būna nukreipta į galimybes gauti ugdytinių tėvų skiriamą paramą, prielaidas kuriai šiuo metu jau sudaro ir valstybinė politika (žr.20 pav.). Sudėtingą ikimokyklinio ugdymo institucijų

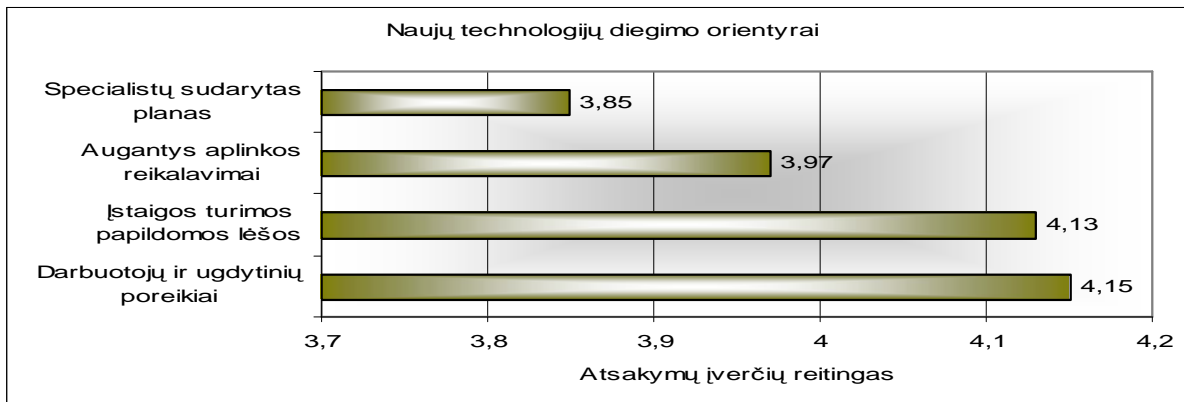
situaciją atspindi ir šio tyrimo respondentų pateikti turimų išteklių vertinimai. Informacinės technologijos ikimokyklinio ugdymo veikloje pakankamai lėtai diegiamos ne tik dėl vadovų ar darbuotojų kompetencijos, bet ir dėl ribotų finansinių galimybių. Įdomu tai, jog pedagogai išteklių pasiskirstymo situaciją vertina kur kas pesimistiškiau nei kad tų pačių ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai (žr.2 priedą, 92 lentelę). Pedagogai labiausiai pasigenda galimybių naudoti kompiuterius kaip priemonę ugdymui ir itin nepalankiai atsiliepia apie įstaigos išteklių pakankamumą jos poreikiams patenkinti.



20pav. Įstaigos turimų išteklių valdymo vertinimas (n=156)

Tyrimo dalyvavę ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai taip pat nėra įsitikinę, jog kaip tik ta išteklių dalis, kurią organizacijai pavyksta pritraukti yra pakankama. Visiškai išteklių pasiskirstymu yra patenkinti tik 28,9% tyrimo dalyvavę vadovai ir 27,1% jiems pavaldžių pedagogų (žr.2 priedą, 86 lentelę). Nors net 47,4% apklaustų vadovų akcentuoja, jog jų įstaigose pedagogai tikrai gali naudotis esama įranga pasiruošimui pamokoms, toks teiginys visiškai teisingas atrodo vos 23,7% pedagogų (žr.2 priedą, 87 lentelę). Galimybes kompiuterius naudoti ir ugdomajame procese kaip mokymo priemonę pakankamai pesimistiškai vertina abi respondentų grupės. Tokios galimybės realumu yra įsitikinę 26,3% apklaustų vadovų ir 27,1% pedagogų (žr.2 priedą, 88 lentelę). Įdomu tai, ad ugdymo įstaigų vadovai dažniau išvelgia galimybes pritraukti lėšų, nei kad galėtų pasakyti tose organizacijose dirbantys pedagogai. Tai, jog įstaiga pritraukia ir privačių rėmėjų lėšas teigia 42,1% vadovų ir tik 28,8% tuos pačius teiginius vertinusių pedagogų (žr.2 priedą, 89 lentelę). Abiems respondentų grupėms aktuali ta parama, kuri ra skiriama ugdytinių tėvų. Tokia papildomų lėšų gavimo galimybe naudojasi 57,9% tyrimo dalyvavusių vadovų ir 69,5% pedagogų (žr.2 priedą, 90 lentelę). Bendruomenės parama įvertinta gerokai kukliau. Sulaukiantys artimiausios socialinės aplinkos materialinės paramos teigia 39,5% apklaustų ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų, o ši teiginį patvirtintų tik 20,3% šių įstaigų pedagoginio personalo darbuotojų (žr.2 priedą, 91 lentelę).

Paprastai Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigos disponuoja nuo 7 iki 19 kompiuterių, o vidutiniškai administravimui yra pajėgios skirti 3, ugdymui – 4 kompiuterius (žr.2 priedą, 93 lentelę).



21 pav. Naujų technologijų diegimo orientyrai (n=156)

Tačiau, kad ir kokiais kukliais savo įstaigos išteklius laikytų tyrimo respondentai, jie labiausiai vertina vadovų gebėjimą, organizuojant lėšų ir materialinių vertybių paskirstymą, pirmiausia atsižvelgti į darbuotojų ir ugdytinių poreikius (žr 21 pav.).

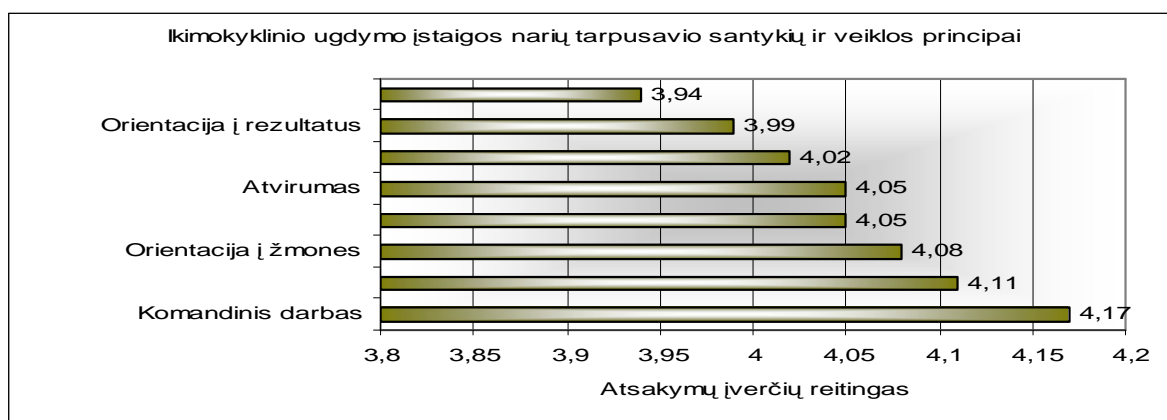
Tyrime dalyvavę vadovai teigia, kad jų įstaigos materialinių gėrybių paskirstymą labai mažai lemia švietimo priežiūros specialistų sudaryti planai, o pedagogai labiausiai abejoja augančių aplinkos reikalavimų įtaka (žr.2 priedą, 98 lentelę).

Tyrimo metu paaiškėjo, jog pedagoginį darbą dirbantys apklausos dalyviai daugiau reikšmės teikia švietimo priežiūros specialistų sudarytiems planams nei kad tokią įtaką galintys patvirtinti vadovai. Tokią išorinių jėgų veiką pastebi 36,8% ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų ir šiek tiek daugiau - 42,4% pedagogų (žr.2 priedą, 94 lentelę). O štai apklaustų vadovų net 57,9% teigia pirmiausia atsižvelgiantys į ugdytinių ir pedagogų poreikius ir tik tada numatantys lėšų paskirstymą, nors tokia vadovo veikla akivaizdi atrodo vos 42,4% pedagogų (žr.2 priedą, 95 lentelę). Pakankamai daug ikimokyklinio ugdymo bendruomenės narių pabrėžia papildomų lėšų skyrimo būtinybę būtent technologiniam tobulėjimui. Tokia yra 47,4% tyrime dalyvavusių vadovų ir 44,1% pedagogų nuomonė (žr.2 priedą, 96 lentelę).

Visgi augančios aplinkos reikalavimus aktualizuoja pusė tyrime dalyvavusių vadovų, nors toks poreikis atrodo svarbus vos 39,0% analogiškus klausimynus gavusių pedagogų (žr.2 priedą, 97 lentelę). Tiek tyrime dalyvavusių ikimokyklinių įstaigų vadovai, tiek pedagogai materialinių išteklių paskirstymą kaip vieną aktualiausių šių dienų vadovo novatoriškų veiklų vertina labai panašiai (vidurkis 3,84) (žr.2 priedą, 98 lentelę).

4.8. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų bendruomenių narių santykių pagrindiniai principai ir jų raiška

Švietimo reformos analitikai daug dėmesio skiria vadovo pastangoms organizuoti besimokančios organizacijos vaidmens išsąmoninimą ir plėtotę (Želvys, 1999). Toks poreikis atsirado pirmiausia dėl kintančio ugdymo įstaigų vaidmens visuomenėje, kuris įgalina kuo greičiau ir produktyviau reaguoti į aplinkos pokyčius, idant būtų užtikrintas sėkmingai į tą visuomenę integruotis galinčio piliečio rengimas gyvenimui nuolatinės kaitos sąlygomis.



22 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos narių tarpusavio santykių principai (n=156)

Tyrimo metu paaiškėjo, jog ikimokyklinių ugdymo įstaigų plėtotę lemiančios jos aktyviausios grupės- vadovai ir pedagogai- daugiausia dėmesio skiria komandinio darbu kaip švietimo vadybos novacijos raiškos diegimui (žr.22 pav.). Svarbiu bendruomenės santykių principu laikomas novatoriškumas, orientacija į žmones ir sistemingas požiūris į veiklą. Tai labai novatoriškos švietimo bendruomenės kultūros plėtotės tendencijos. Tačiau tokie principai sumažina stabilumo, pasitikėjimo kategorijų raišką šių įstaigų veikloje. Įdomu tai, kad kaip tik šiems organizacijos narių santykių principams daugiausia dėmesio skiria vadovai (žr.2 priedą, 108 lentelę). Pedagogams atrodo, kad jų ugdymo įstaigos vadovai daugiau dėmesio skiria komandiniam darbui ir novatoriškumui kaip esminiam santykių principui įtvirtinti. Akivaizdu, kad visi švietimo organizacijų veiklos ir tarpusavio santykių principai yra tarpusavyje susiję, tačiau tikruosius veiklos tikslus abi respondentų grupės identifikuoja skirtingai, kas ir atspindi atvirumo bendravime trūkumą.

Šiuos teiginius patvirtina ir tyrimo duomenų analizė pagal dažniausiai akcentuojamus kiekvienos respondentų grupės teiginius. Pusei (50,0%) tyrime dalyvavusių vadovų labai svarbus atrodo atvirumo santykiuose su pavaldiniais siekis, nors šį siekį atpažįsta tik 28,8% tyrime

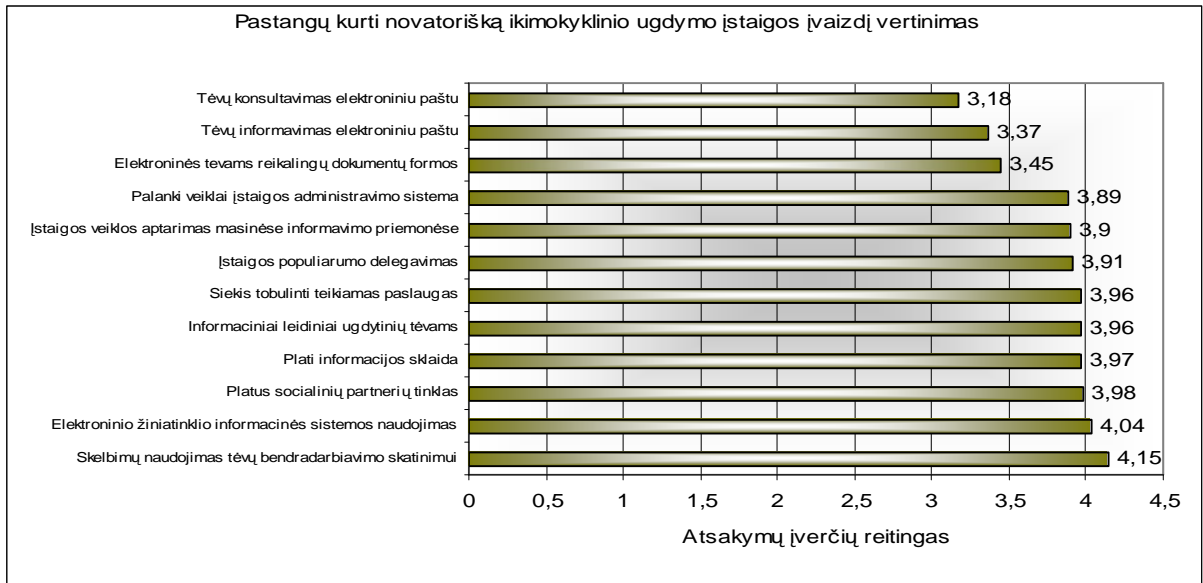
dalyvavusių pedagogų (žr.2 priedą, 100 lentelę).Novatoriškumą kaip vyraujančią santykių prioritetą savo veikloje nurodė 47,4% apklaustų vadovų, o tokios pat nuomonės laikosi tik 32,2% pedagogų (žr.2 priedą, 101 lentelę).Ta pati tendencija išlieka ir respondentų pateiktame novatoriškumo ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje vertinime. Naujovių diegimą organizacijos vadovų pastangomis akcentuoja 55,3% vadovų ir 32,2% pedagogų (žr.2 priedą, 102 lentelę).Sistemingas požiūris į veiklą ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje yra atžaištamasis 47,4% tyrime dalyvavusių vadovų, tačiau tokias vadovo pastangas patvirtina tik 28,8% apklaustų pedagogų (žr.2 priedą, 103 lentelę). Orientacija į rezultatus vadovams atrodo taip pat svarbesnė nei pedagogams. Šią vadovų ir pedagogų santykių kūrimo orientaciją pabrėžia 55,3% vadovų ir trečdalis - 33,9%- į tuos pačius klausimus atsakinėjusių jų pavaldinių (žr.2 priedą, 104 lentelę).Kaip kur kas didesnė švietimo organizacijos santykių novacija gali būti traktuojama santykių kūrimo orientacija į žmones. Šią novaciją savo veikloje atpažįsta 50,0% tyrime dalyvavusių vadovų ir 37,3% pedagogų (žr.2 priedą, 105 lentelę). Komandinio darbo diegimas ikimokyklinio ugdymo įstaigų veikloje svarbus 50,0% tyrime dalyvavusių vadovų. Tačiau vadovų vaidmenį šios novacijos diegime gali patvirtinti tik 35,6% tyrime dalyvavusių pedagogų (žr.2 priedą, 106 lentelę). Panšios tendencijos išlieka ir vertinant stabilumo užtikrinimo bei pasitikėjimo tarpusavio santykių prioritetus. Tai, kad jų veikla yra orientuota būtent į stabilumo siekį, mano 55,3% tyrime dalyvavusių ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų. Šį jų siekį aktualizuoja 44,1% apklaustų pedagogų (žr.2 priedą, 107 lentelę). Pakankamai didelė vadovų dalis (50,0%) mano, jog ugdant tam tikras įstaigos darbuotojų nuostatas labai svarbus tarpusavio pasitikėjimas, tačiau šį vadovų siekį pedagogai vertina gerokai santūriau. Tik 35,6% jų yra tikri dėl tokių vadovų veiklos krypties (žr.2 priedą, 106 lentelę).

4.9.Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų pastangos organizuoti patrauklų organizacijos įvaizdžio kūrimą

Organizacijos įvaizdžio formavimas daugelio teoretikų suvokiamas kaip itin novatoriškos vadovo veiklos aspektas (Drūteikienė, 2004). Ši vadybos nuostata aktuali ir švietimo vadybai kaip pagrindinių visuomenės gyvenimo reiškinių atspindžiui. Be to, ugdymo įstaigų įvaizdžio problema labai aktuali nagrinėjant ugdymo įstaigų didėjančią konkurenciją (Dobranskienė, 1997, Želvy, 1999).

Tyrimo metu paaiškėjo, kad ryškiausios vadovų pastangos, sietinos su organizacijos įvaizdžio kūrimu ir pristatymu bendruomenei, yra nukreiptos į informacijos apie įstaigą pateikimą, jos veiklos apibendrinimą visuomenei priimtinomis formomis (žr.23 pav.). Tik po to jau aktualizuojami įstaigos veiklos tobulinimo aspektai. Kaip ir kitų tyrimo duomenų analizėje, įvaizdžio formavimo pastangos abiejų respondentų grupių vertinamos ne vienodai. Pedagogai ne taip palankiai kaip

vadovai atsiliepia apie įstaigos socialinių ryšių platumą, administravimo sistemos palankumą ir efektyvią informacijos sklaidą (žr.2 priedą, 123 lentelę).



23 pav. Vadovo kaip ugdymo įstaigos novatoriško įvaizdžio kūrėjo pastangų vertinimas (n=156)

Pritarimo teiginiams analizėje ryškėja tos pačios tendencijos. Tačiau pedagogai labiau nei ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai tiki, jog jų organizacijos veikla yra palankiai vertinama artimiausioje įstaigai socialinėje aplinkoje. Šis teiginys teisingas atrodė 44,1% tyrime dalyvavusių pedagogų ir šiek tiek mažesnei (42,1%) daliai vadovų (žr.2 priedą, 109 lentelę). Tyrime dalyvavę vadovai sau ryžtingai priskiria rūpinimąsi tokia informacijos sklaida, kuri neapsiribotų vien ugdytinių tėvais. Tokia yra 50,0% vadovų nuomonė. Tokius vadovų tikslus realiais ir pastebimais laiko tik 39% pedagogų (žr.2 priedą, 110 lentelę). Taip pat vadovai ir pedagogai vertina masinių informacijos priemonių panaudojimą įstaigos veiklos populiarinimui. Net 52,6% tyrime dalyvavusių vadovų atrodo, kad kaip tik šis įvaizdžio formavimo aspektas yra pastebimas jų veikloje. Šį teiginį patvirtino 35,6% apklaustų pedagogų (žr.2 priedą, 111 lentelę). Tuo tarpu informacinių leidinių rengimą vienodai aktualizuoja abi respondentų grupės: 47,4% vadovų bei 42,4% pedagogų (žr.2 priedą, 112 lentelę). Savo indėlį skatinant tėvus įsijungti į įstaigos veiklą per ikimokyklinio ugdymo įstaigose kabančius skelbimus akcentuoja 55,3% į anketos klausimus atsakiusių vadovų. Ši vadovo veiklos sfera pastebima tik 33,9% pedagogų (žr.2 priedą, 113 lentelę).

Dar didesnis nuomonių skirtumas išryškėja socialinių partnerių tinklo pakankamumo vertinime. 55,3% tyrime dalyvavusių vadovų atrodo, kad jų vadovaujamos švietimo institucijos socialinių partnerių tinklas yra tokio dydžio, kuris padeda patenkinti visus bendravimo ir bendradarbiavimo

poreikius (žr.2 priedą, 114 lentelę). Tuo tarpu tokiais vadovų teiginiais tiki tik 23,7% tyrime dalyvavusių pedagogų.

Nors atskiruose organizacijų įvaizdžio formavimo elementų vertinimuose vadovų ir pedagogų nuomonių skirtumas akivaizdus, apibendrintuose veiklos vertinimuose tokio didelio atitrūkimo nėra. Respondentų patektas komunikavimo su bendruomene kokybės vertinimas – 3, (žr.2 priedą, 115 lentelę). Truputį palankiau atsiliepiama apie įstaigos patrauklumo bendruomenėje vertinimą – 3,85 (žr.2 priedą, 116 lentelę) ir įkimokyklinio ugdymo įstaigos teikiamų paslaugų kokybę – 3,96 (žr.2 priedą, 117 lentelę).

Pačius aktyviausius įvaizdžio formavimo veiksmus organizacija turėtų skirti ne tik informacijos sklaidai visuomenėje, bet ir teigiamų paslaugų nuolatini tobulinimui. Tokia nuostata yra priimtina ir suvokiama kaip praktinės veiklos atributas 52,6% tyrime dalyvavusių vadovų. Pedagogai tokio aktyvumo apraiškas, vadovų iniciatyvumą įstaigos paslaugų tobulinime pastebi rečiau. Šis atsakymo variantas visiškai teisingas atrodė 33,9% tyrime dalyvavusių pedagogų (žr.2 priedą, 118 lentelę). Toks paslaugų tobulinimas šių dienų kaitos sąlygomis gali būti efektyvus tik per pakankamą ugdymo įstaigos informacinių technologijų bazės atnaujinimą. Viena iš galimybių efektyviai pateikti informaciją laikoma elektroninio žiniatinklio sistema. Vadovo pastangas šios novacijos įgyvendinime akcentuoja net 63,2% tyrime dalyvavusių vadovų ir 27,1% jiems pavaldžių pedagogų (žr.2 priedą, 119 lentelę). Vadinasi, pedagogai kritiškiau vertina vadovų kompetenciją elektroninio žiniatinklio diegime, tačiau novacijos taikymas ne visuomet yra susijęs su technologiniais, tiesioginio dalyvavimo aspektais. Ji gali atspindėti ir aktyvus vadovo domėjimasis naujovėmis ir siekis suvokti savo pavaldinių galimybes tas naujoves diegti ir savo įstaigoje. Visgi savo įstaigų ugdytinių tėvams sudarę galimybę pildyti elektronines formas teigia 34,2% tyrime dalyvavusių vadovų ir 28,8% pedagogų (žr.2 priedą, 120 lentelę). Dar menčiau vertinamos ugdytinių tėvų galimybės gauti informaciją apie savo vaikų ugdymąsi elektroniniu paštu ar būti konsultuojamiems įvairiais ugdymo klausimais internetu. Informacijos apie vaikus jų tėvams siuntimą visiškai realiu laiko vos 2,6% tyrime dalyvavusių vadovų, nors toks bendravimas visiškai įmonomas atrodo 23,7% tyrime dalyvavusių pedagogų (žr.2 priedą, 121 lentelę). Galima spėti, jog požiūris į informacinių technologijų diegimą labai atspindi ir kartos problematiką, ir darbo laiko planavimo aspektus. O štai konsultavimas internetu vadovams atrodo priimtinesnė paslauga. Gali būti, kad ji siejama su išskirtiniais atvejais, kurie nereikalauja didelių vadovo laiko sąnaudų kaip kad elektroninių žinučių apie ugdytinius periodišką siuntinėjimas tėvams. Be to, čia svarbus konkretus bendravimas, esant konkrečiai sąlygai. Tai, kad jų įstaigoje ugdomų vaikų tėvai turi galimybę gauti patarimų ir elektroniniu paštu, teigia 44,7% tyrime dalyvavusių pedagogų ir 27,1% pedagogų (žr.2 priedą, 122 lentelę).

4.10. Besimokančios organizacijos požymių ryškumas tirtose ikimokyklinio ugdymo įstaigose

Besimokančios organizacijos ugdymas švietimo įstaigų vadovų veikloje gali būti vertinamas iš daugelio pozicijų. Vadovo kaip specialisto meistriškumas labai svarbus įtakojant labai sudėtingą visuomeninio gyvenimo atributą – santykius. Čia į vieną junginį susijunga ir patirtis, ir teorinis pasirengimas, ir kūrybiškumo galimybės (Želvys, 1999). Ir net suvokiant įtakos šiems organizacijos kultūros aspektams, negalima atsiriboti nuo atsakomybės. Priešingai – įstaigų vadovams tenka prisiimti įvairialypius vaidmenis ir patiems dalyvauti toje sąveikoje (Robins, 2003).



24 pav. Vadovo inicijuojami besimokančios organizacijos raiškos požymiai (n=156)

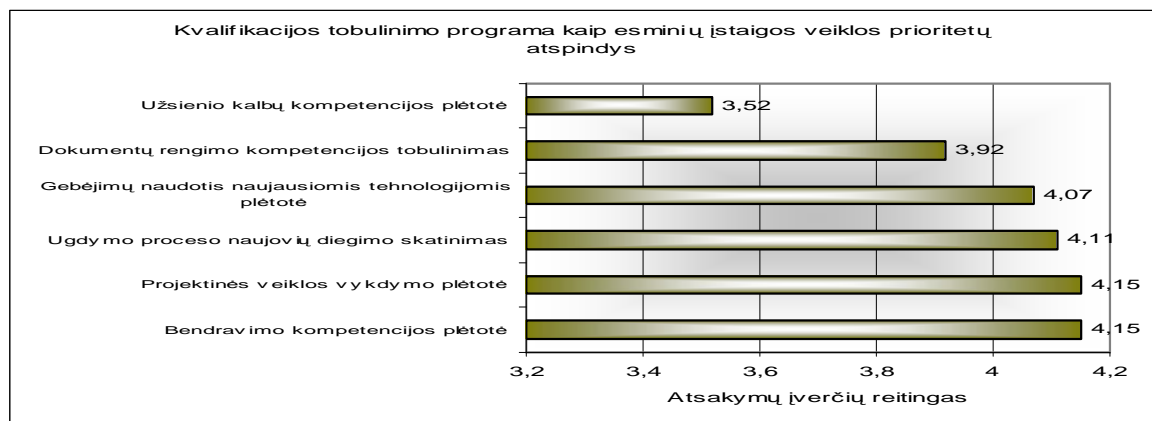
Tyrimo metu paaiškėjo, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigose efektyviausiomis laikomos vadovo pastangos įstaigos veiklą pagrįsti komandiniu darbu, aktualios patirties pasidalijimu ir naujų veiklos metodų išbandymu kaip svarbiausių besimokančios organizacijos bruožų plėtote (žr.24 pav.). Kur kas mažiau dėmesio skiriama bendruomenės narių požiūriams, tikslų ir uždavinių apibrėžimams suvienodinti ir ta linkme kaupti institucijos kvalifikacijos kėlimo prioritetus. Šių sričių nesureikšmina nei tyrime dalyvavę vadovai, nei pedagogai (2 priedas, 130 lentelė). Įdomu tai, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigose dirbantys pedagogai ne taip užtikrintai, kaip kad jų vadovai, vertina skatinimo dalintis reikšmę.

Šios tendencijos išryškėja ir kitų tyrimo duomenų analizėje. Ikimokyklinio ugdymo įstaigose dirbantys vadovai teigia, jog savo veikla siekia, jog visi pavaldiniai įstaigos darbą laikytų prasmingu, kad ta prasmė skirtingų šių įstaigos grupių būtų apibrėžiama vienodomis kategorijomis. Tačiau jei tokia nuostata patvirtinama 39,5% tyrime dalyvavusių vadovų atsakymų, panašiai mąsto tik 32,2% tyrime dalyvavusių pedagogų (žr.2 priedą, 124 lentelę) Itin maža respondentų dalis patvirtina vadovo veiklos, siekiant vienodo esminių įstaigos tikslų ir uždavinių suvokimo, svarbą.

Šias vadovo pastangas pastebi apie ketvirtadalį respondentų – 26,1% vadovų ir 28,8% jų pavaldinių (žr.2 priedą, 125 lentelę).

Kur kas palankesnės vertinimo tendencijos išryškėja teiginiuose apie komandinio darbo propagavimą organizacijoje. Tokią vadovo veiklą tikrai reikšminga laiko 42,1% vadovų ir 39,0% tyrime dalyvavusių pedagogų (žr.2 priedą, 126 lentelę). Dar pozityvesnis vadovų vertinimas išryškėja jo kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigos patirties aktualizavimo faktoriaus vaidmens analizėje. Sau šiuos nuopelnus prisiima 47,4% tyrime dalyvavę vadovai, nors pedagogų apklausoje tokios veiklos akcentavimas yra mažesnis (30,5%) (žr.2 priedą, 128 lentelę). Naujų darbo metodų diegimas kaip vadovo novatoriška veikla vertinamas tolygiau, bet tokia tėra terčdalio respondentų nuomonė (žr.2 priedą, 127 lentelę). Įstaigos vadovo siūlomą kvalifikacijos programą, kaip visišškai atitinkančia bendruomenės lūkesčius ir nuomones, akcentavo 47,4% tyrime dalyvavusių vadovų, nors vos ketvirtadalis apklaustų pedagogų galėtų patvirtinti tokias vadovų nuomonės tendencijas (žr.2 priedą, 129 lentelę).

Tyrimo metu paaiškėjo, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai ir pedagogai kaip aktualias organizacijos narių gebėjimų ir žinių vystymo kryptis vertina bendravimo kompetencijos plėtotę, projektinės veiklos vystymo būtinybę. Šios kvalifikacijos tobulinimo tendencijos gali būti vertinamos kaip tendencingos pastangos realizuoti besimokančios organizacijos kultūros vystymą, jos narių tarpusavio santykių optimizavimo ir pajėgumo realizuoti savo poreikius bei finansinį laisvumą linkme (žr.25 pav.). Daugelis kvalifikacijos tobulinimo sričių yra gerokai svarbesnės ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovams, o jų nuomonė šiuo požiūriu vieningesnė nei tyrime dalyvavusių pedagogų (žr.2 priedą, 136 lentelę).

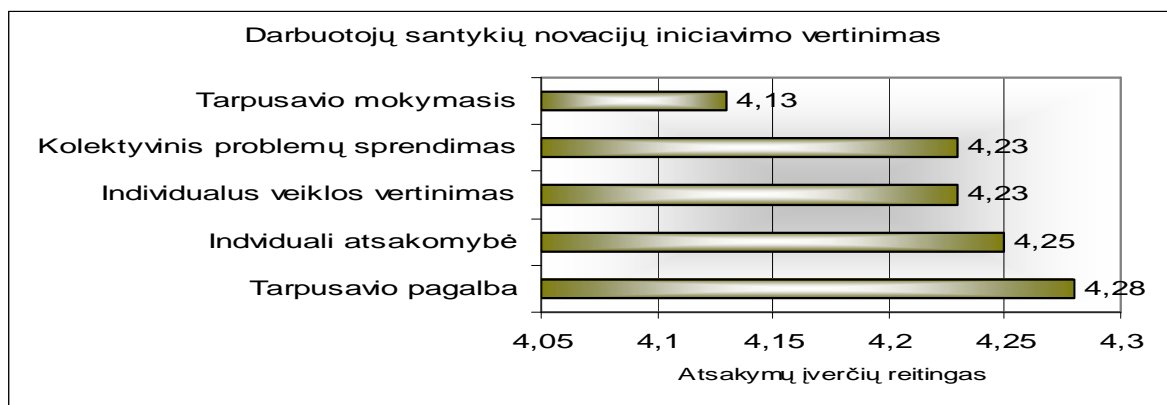


25 pav. Kvalifikacijos tobulinimo sistema kaip esminių įstaigos veiklos prioritetų atspindys (n=156)

Naujų technologijų kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo prioriteto savo vadovavimo veikla siekia 47,4% tyrime dalyvavusių šių įstaigų direktorių ir jų

pavadootojų, nors šią veiklą jiems priskiria 33,9% apklaustų tų pačių įstaigų pedagogų (žr.2 priedą, 130 lentelę). Įdomu tai, kad tyrime dalyvavusieji vadovai dažniau nei jų pavaldiniai įgyja kompiuterinių kursų ar aukštesnio lygio mokymų pažymėjimus (žr.2 priedą, 138 lentelę). Kolegų gebėjimą pasinaudoti įstaigos informacinių technologijų baze pedagogai ir jų vadovai vertina labai panašiai (2 priedas, 142 lentelė).

Vadovai labiau sureikšmina ir savo pastangas inicijuoti bendravimo kompetencijos plėtotę. Toks siekis atrodo būtinas 50,0% vadovų ir tik tečdaliui (30,5%) pedagogų (žr.2 priedą, 131 lentelę). Sunkiausia pedagogams buvo išvelgti vadovo pastangas dokumentų rengimo kompetencijos ugdymo prosese ir užsienio kalbų mokėjimo lavinime. Šis vadovų veiklos kryptingumas buvo pastebėtas atitinkamai tik 22,0% ir 23,7% pedagogų, nors 47,4% ir 42,1% vadovų yra tikri, jog atlieka šias funkcijas (žr.2 priedą, 132,133 lentelę). Abiems respondentų grupėms pakankamai aktuali sritis – projektinės veiklos įstaigoje vystymas. Šia sritą savo veikloje aktualizuoja 47,4% tyrime dalyvavusių direktorių ir pavadootojų, o tokias vadovų funkcijas ir vaidmens projektinėje veikloje reikšmingumą patvirtina 37,3% pedagogų (žr.2 priedą, 134 lentelę). Ugdymo proceso naujovių diegime mano dalyvaujantys 50,0% ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovai, o tokios veiklos svarbią jiems priskiria 30,5% pedagognį darbą atliekančiųjų (žr.2 priedą, 135 lentelę).

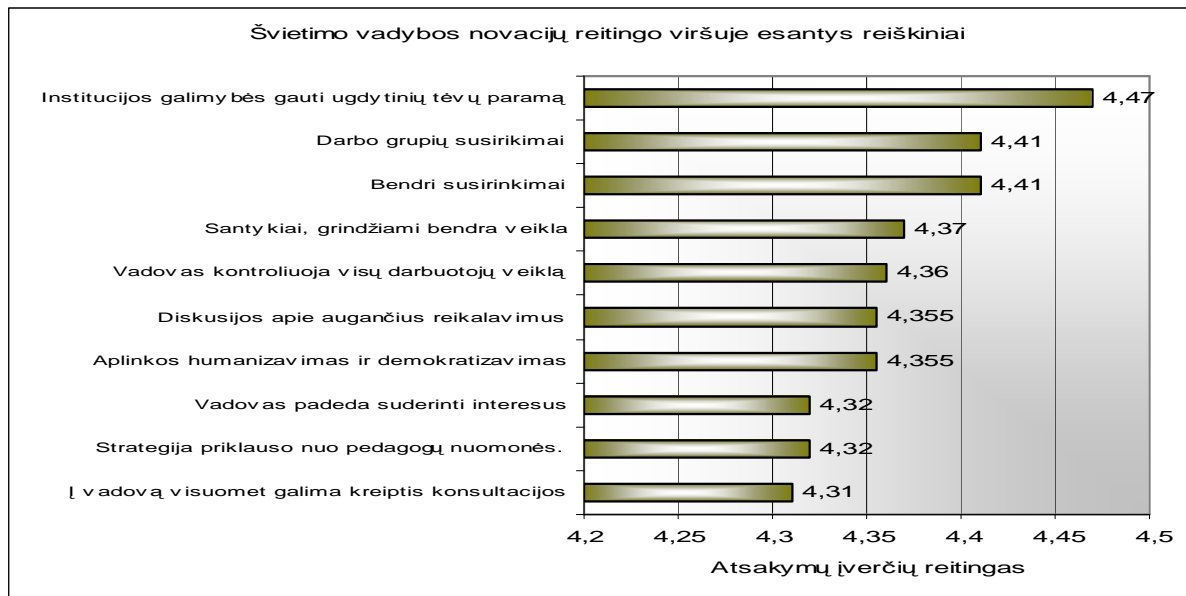


26 pav. Darbuotojų santykių novacijų iniciavimo vertinimas (n=156)

Tyrimo dalyviai buvo paprašyti nusakyti ir pagrindines jų vadovų plėtojamus santykių tobulinimo kryptis. Paaiškėjo, kad ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovai ir pedagogai palankiausiai vertina administracijos siekį vystyti tarpusavio pagalbos ryšius ir akcentuoti individualios atsakomybės už veiklos rezultatus svarbą (žr.26 pav.). Tyrime dalyvavę direktoriai ir pavadootojai labai aukštai vertino visų novatoriškų santykių vystymo krypties svarbą, o pedagogai palankiausiai atsileipė apie vadovo sudaromas galimybes individualiai veiklai ir individualią atsakomybę kaip reikšmingiausius ornbizacijos bendruomenės narių santykių vystymo tendencijos

(žr.2 priedą, 144 lentelę). Tarpusavio pagalbos procesai svarbūs 60,5% tyrime dalyvavusių vadovų bei 40,7% pedagogų (žr. 2 priedą, 140 lentelę).

Tai, kad tarpusavio mokymasis yra būtent vadovų inicijuojama veikla, teigė 57,9% tyrime dalyvavusių direktorių ir pavaduotojų, o su tokia nuomone sutiko 30,5% jų pavaldinių (žr.2 priedą, 139 lentelę). 57,9% tyrime dalyvavusių vadovų jaučiasi ir inicijuojantys individualaus veiklos vertinimo procesą o komandinį ar kolektyvinį sprendimų priėmimą mano įtakojantys 71,1% direktorių ir pavaduotojų (žr.2 priedą, 141, 142 lentelę).



27 pav. Ryškiausios ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų ir pedagogų vertinimo atžvilgiu švietimo vadybos novacijos (n=156)

4.11. Tyrimo metu pateiktų vertinti švietimo vadybos novacijų aktualumo vertinimas

Tyrime dalyvavusių ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai ir pedagogai labiausiai išryškėjančiomis švietimo vadybos novacijomis laiko vadovų inicijuojamą siekį gauti ugdytinių tėvų paramą, ugdytinių tėvų vaidmens aktualizavimą ne tik įstaigos išteklių atžvilgiu, bet ir bendrų ugdymo kryptių nustatyme, informacijos apsiskeitimo ir gavimo procese (žr.27pav.). Vadovai pagal naujus švietimo reformos reikalavimus sugeba lanksčiau atsžvelgti į vis didėjančius žinių srautus ir organizuoti tų srautų paskirstymą pedagogams. Tokios veiklos kontekste išryškėja aplinkos humanizavimo ir demokratizavimo idėjos, skirtingų bendruomenės narių poreikių suderinimo galimybių paieškos. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovai randa reikalingų priemonių individualios kiekvieno darbuotojo atsakomybės užtikrinimui ir įstaigos skaidrumo būtinybei pagrįsti. Svarbu ir tai, kad konfliktinėse situacijose dažniausiai orientuojamasi ne į represijas, o į

gebėjimą pasidalinti patirtimi ir efektyviai diskutuoti apie kaitą ir įstaigos vietą besikeičiančioje visuomenėje.

Tyrimo pradžioje buvo darytos prielaidos, kad vadovo pagrindinės funkcijos (planavimas, organizavimas, vadovavimas, kontrolė) labiausiai atskleis švietimo vadybos novacijų raišką. Tačiau tyrime dalyvavę ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai ir pedagogai vadovo vaidmens ir jo atliekamoms funkcijoms neteikė daug reikšmės (žr.2 priedą, 145lentelę). Tokios bendrojo vertinimo tendencijos galėjo atsirasti dėl pedagogų pakankamai kritiško vadovų veiklos novatoriškumo vertinimo. Daugelis teiginių, kuriuos kaip savo veiklos kryptį pavirtinimą aktualizavo vadovai, pedagogai savo vertinimais sistemingai sumenkino. Vadinasi, pedagogų bendruomenėje novatoriškumas yra apibrėžiamas kitokios kokybės kategorijomis arba jie vadovaujasi lyginamuoju vertinimu, kuris ne visų ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų veiklą leidžia apibūdinti kaip orientuotą į aktyvų naujovių diegimą ir propagavimą.

Mažiausiai reikšmės tyrimo metu buvo skirta toms švietimo vadybos novacijoms, kurios siejasi su materialinių išteklių skyrimo darbuotojų motyvavimui (žr.2 priedą, 145lentelę). Kol kas tirtų ikimokyklinio ugdymo įstaigų veikla yra labiau orientuota į motyvavimą kitų bendruomenės narių pavyzdžiu ar asmeninio iniciatyvumo skatinimu. Dar per menkas vadovo vaidmuo organizuojant įstaigos politikos formulavimą ir pristatymą. Galima teigti, kad kol kas šių organizacijų vadovai ir pedagogai labiau jaučiasi bendros miesto ikimokyklinio ugdym įstaigų dalimi, kurią įtakoja bendra valstybinė politika ir pakankamai griežtai jų nurodomos formaliosios ugdymo įstaigos plėtotės kryptys.

4.12. Koreliaciniai ryšiai tarp vadybines novacijas ikimokyklinio ugdymo įstaigose nusakančių požymių

Tyrimo metu siekta nustatyti, kokie yra vadybines novacijas ikimokyklinio ugdymo įstaigose nusakančių požymių ryšiai. Paaiškėjo, kad labai stipria koreliacija ($r = 0,8-1$; $p < 0,05$) nepasižymėjo nė vienas analizuotų teiginių (žr.3 priedą). Stiprus ryšys ($r = 0,6 - 0,8$; $p < 0,05$) apibūdina:

§ išteklių valdymo efektyvumo vertinimą ir vadovo inicijuojamą išorinį vertinimą;

§ būtinybę prisiimti kultūros puoselėtojų ir skleidėjų vaidmenį bei pedagogų kompetencijos plėtotę;

§ strateginio plano kaip išorės ekspertų vertinimo atspindžio ir naujus reikalavimus veiklos organizavimui, strategijos formulavimo priklausomybę nuo pedagogų nuomonės;

§ siekį į strategijos kūrimą įtraukti ir aptarnaujantį personalą bei pedagogų kompetencijos plėtotę;

§ tėvų dalyvavimo stiprinimą bei strateginio plano rengimą administracijoje, bendruomenės dalyvavimą sprendimų priėmimo, vadovo siekį pristatyti ir inicijuoti naują veiklą;

§ vadovo pareigas, rengiant įstaigos darbuotojų veiklos ataskaitas bei vadovo dalyvavimą visuose veiklos procesuose;

§ vadovo visų įstaigos veiklų priežiūrą bei strateginio plano aptarimą bendruomenės narių susirinkimuose, rūpinimąsi savikontrolės sistemos efektyvumu.

Galima teigti, jog šie statistiniai tyrimo metodais išaiškinti požymių ryšiai prasmingiausiai susieja vadovo praktinės veiklos, jo pagrindinių nuostatų ir dokumentacijos rengimo ypatumus. Galima spėti, jog strateginės ikimokyklinių ugdymo įstaigų nuostatos apima tėvų dalyvavimo stiprinimą ir jo siekį savo sprendimus aptarti viešai, diskutuoti apie reikalingus įstaigai pokyčius. Svarbi ikimokyklinio ugdymo įstaigoms išteklių problema, kuri siejama su išorinio vertinimo poreikiu, didesniu vadovo aktyvumu, siekiant pademonstruoti tuos įstaigos veiklos aspektus, kurie reikalauja finansinių išteklių, nes jų nepakankamumas riboja pedagogų, o tuo pačiu ir ugdytinių, galimybes.

Esminės koreliacijos susieti požymiai (r 0,4 - 0,6, $p < 0,05$) susieja ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų pastangas kurti besimokančios organizacijos atmosferą, dokumentų nuostatas ir pačias jų rengimo tradicijas. Įdomu, kad naujų vadovo funkcijų suvokimas dažniausiai siejamas su strateginio plano rengimu, jo išorės pristatymu išorės ekspertams bei tėvų dalyvavimo stiprinimu. Nuolatinės kaitos būseną atspindi ikimokyklinio ugdymo įstaigos kaip kultūros skleidėjo ir puoselėtojo bendruomenėje vaidmuo, naujų technologijų diegimas, bendruomenės dalyvavimas sprendimų priėmimo ir vadovo siekis paaiškinti naujos veiklos reikalingumą. Vadinasi, kaitos kontekste vadovui priskiriamas aktyvus kultūrinių nuostatų skleidėjo, novatoriaus, išmanančio naujų informacinių technologijų poreikį ir jų taikymo galimybes, o svarbiausiai savybė bet kurioje veikloje – atvirumas, tinkami bendravimo įgūdžiai, padedantys efektyviai bendrauti ir bendradarbiauti.

Pedagogų kompetencijos plėtotės kryptys dažniausiai siejasi su naujų technologijų administravime ir ugdomajame procese diegimu, strateginio plano rengimą įtakojančiais veiksniais, vadovo dalyvavimu įstaigos veikloje ir užtikrinant jos savikontrolės sistemos efektyvumą. Vadinasi, ir pedagogų kompetencija, ir vadovų nuostatos vykdomos veiklos atžvilgiu atspindi ikimokyklinio ugdymo įstaigų pasirengimą apjungti visus švietimo kaitos inicijuojamus procesus į vientisą sistemą, darinį, kuris ne tik apibūdintų jų įstaigos švietimo vadybos tobulinimo tendencijas, bet ir visą organizacijos kultūros plėtotę.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Šis tyrimas buvo organizuojamas, siekiant apibendrinti pagrindines švietimo vadybos novacijų raiškos ikimokyklinio ugdymo įstaigose tendencijas. Jau iš teoriniais teiginiais pagrįstos operacionalizacijos sudarymo paaiškėjo, kad novacijos teoriniai ir praktiniai aspektai yra nevienalyčiai ir gali būti sisteminami tik tam tikro konteksto pagrindu.

Švietimo vadybos novacijų raiškos ypatumų vertinimui esminės įtakos turi jas diegiančių ikimokyklinio ugdymo vadovų ir pedagogų demografinės charakteristikos. Paaiškėjo, jog ikimokyklinis ugdymas Šiaulių mieste yra organizuojamas ilgametę pedagoginio ir vadybinio darbo patirtį turinčių aukštos kvalifikacijos specialistų, kurie turi galimybę švietimo novacijas vertinti lygindami vadybos sovietmečio ir šių dienų reformos sąlygomis skirtumus. Savo veiklos principus tyrimo respondentai įgyvendina labai įvairių ugdytinių ir darbuotojų skaičių turinčių įstaigų aplinkoje.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai vertindami bendras novacijų diegimo ir raiškos tendencijas akcentavo naujos pedagoginės kultūros plėtotę, vadovo iniciatyvą, organizuojant patrauklaus visuomenei įstaigos įvaizdžio kūrimo procesą.

Ikimokyklinio ugdymo vadovai ir pedagogai mažiausiai reikšmės teikia galimybės realizuoti išteklių valdymo novacijas. Tokios nuostatos atspindi griežtas ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansinės apskaitos taisykles, grindžiamas detalios atsiskaitomybe.

Švietimo vadybai plėtoti reikalingų nuostatų įtvirtinimo ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų veikloje akcentuojama būtinybė humanizuoti ir demokratizuoti ugdymo aplinką ir organizacijos veiklos skaidrumas. Vadovams šių nuostatų įgyvendinimas atrodo realesnis nei pedagogams, kurie dauguma atvejų nelaiko švietimo reformos inicijuojamos nuostatų kaitos tokiu veiksniu, kuris galėtų tapti esminiu pagrindu vadybinių funkcijų realizavimui. Kur kas daugiau reikšmės teikiama institucijos kaip bendruomenės kultūros puoselėtojos vaidmeniui ir su juo susijusioms vadovo ir pedagogo veiklos naujovėms įgyvendinti.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos dokumentų rengimo procedūrų organizavime išryškėja skirtingos vadovams ir pedagogams reikšmingų kategorijų grupės. Vadovai akcentuoja ne tik veiklos programos ir visą įstaigos vystymą nusakančio strateginio plano rengimo atitikimą įstaigos bendruomenės poreikiams, bet ir švietimo priežiūros specialistų palankaus vertinimo siekimą.

Tyrimo dalyvavę pedagogai tik iš dalies patvirtino vadovų veiksmų, skirtų strateginio plano komandinio rengimo ir bendruomeninio aptarimo organizavimui, realumą. Tačiau ikimokyklinio ugdymo pedagogai akcentuoja, jog kaip tik į jų kaip aktyviausios ikimokyklinio ugdymo įstaigos bendruomenės grupės poreikiai yra lemiantys pagrindinių dokumentų nuostatų

rengime. Ir tyrime dalyvavę vadovai, ir apklaustieji pedagogai yra linkę sau priskirti didžiausią įtaką sėkmingam koncepcijų kūrimo procesui.

§Vienu svarbiausiu ikimokyklinio ugdymo veiklos pėtotės orientyru tampa išteklių plėtotė. Apklausti Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovai ir pedagogai materialinės bazės optimizavimą laiko būtina sąlyga kitų novatoriškų veiksmų atlikimui. Ugdymo kokybės gerinimo prioritetą atrodo reikšmingesnis vadovams. Akivaizdu, kad veiklos prioritetai atspindi vadovų reiklumą, nukreiptą į pedagogų darbo optimizavimą, ir pedagogų nuomonę apie vadovų iniciatyvumą aprūpinant ugdymo įstaigą reikalingais ištekliais.

§Tyrimo respondentai vadovų organizacinių ir kontrolės kaip švietimo vadybos funkcijose įžvelgia informacijos teikimo, skatinimo, novacijų aiškinimo ir bendrų sprendimų priėmimo vyravimą. Dar mažai aktualizuojama būtynbė susieti įvairaus lygio – išorinio ir vidinio-vertinimo procesus

§Švietimo vadybos novacijų ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų pagrindinių vaidmenų kontekste aktualiausias respondentams atrodė vadovo koordinacinės funkcijos, siekis derinti skirtingus bendruomenės narių interesus, konsultuoti ir teikti informacinę pagalbą. Pastebėta, kad siekdamas motyvuoti naujai veiklai vadovas stengiasi novacijos reikalingumą pademonstruoti savo pavyzdžiu, asmenine elgesena.

§Vadovo kaip pagrindinio ikimokyklinio ugdymo pedagogų motyvaciją įtakojančio asmens veiksmuose dažniausiai galima atpažinti metodus, sietinus su bendruomeninio pripažinimo svarba nei kad su materialiniais skatuliais. Tokia motyvavimo sistema iš dalies padeda apeiti materialinių išteklių stokos lemiamus reiškinius, tačiau jų veiksmungumas labai priklauso nuo personalo idealistinių motyvų įsitvirtinimo.

§Vadovo vaidmenų novacijų vertinimu ikimokyklinių įstaigų vadovai ir pedagogai patvirtino vadovo kaip įstaigos atstovo, informacijos paskirstytojo ir tarpininko svarbą. Tačiau, nepaisant itin didelį vadybinio stažo turinčių vadovų vyravimo, jų galimybės kompetetingai vertinti visas ugdymo įstaigos veiklos sritis ir inicijuoti vystymo procesus yra rečiau realizuojamos.

§Svarbiausiu vadovo laiko planavimo proritetu yra laikomi kasdieniai planai, o ne novatoriškas lankstumas, atsižvelgiant į konsultacijų poreikį ir situacijos pokyčius. Vadinasi, vadovai siekia struktūrizuoti savo veiklą ir taip sumažinti nestabilumo įsigalėjimą, nors kaip tik šiuo reiškiniu yra nusakoma novatoriškų ikimokyklinio ugdymo įstaigų būseną.

§Materialinių išteklių paskirstymo veikla yra sudėtinga dėl savo apibrėžtumo, tačiau daugelyje tyrime dalyvavusių ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai tiesiog priversti inicijuoti tėvų paramos ir bendruomenės išteklių priktraukimą, nes priešingu aveju iki minimumo sumažėja galimybės įgyvendinti demokratiškas nuostatas atitinkančio ugdymo idėjas.

§Sudėtinga ir ne tokiomis stipriomis novatoriškumo kategorijomis nusakomi ikimokyklinio ugdymo pedagogų pasirinkti naujų technologijų diegimo prioritetai. Dauguma jų sietini su darbotojų ir ugdytinių poreikiais, o ne su specialistų sudarytais planais ar tuo labiau augančiais aplinkos reikalavimais.

§Novatoriškų ikimokyklinio ugdymo bendruomenių narių tarpusavio santykių kūrime vadovai dažniausiai vadovaujasi orientacija į komandinį darbą, įstaigos personalo sugebėjimus ir sistemingo požiūrio į veiklą realizavimą.

§Vadovų pastangos organizuoti palankiai visuomenėje vertinamo ikimokyklinės ugdymo įstaigos įvaizdžio kūrimą apibendrina jų informacinius vaidmenis, kuriant efektyvias bendravimo su ugdytinių tėvais ir socialiniais partneriais sistemas. Pedagogai kritiškiau vertina tokias vadovų pastangas, nurodydami, jog įvaizdžio kūrimo efektyvumas didžia dalimi priklauso nuo jų pačių veiklos.

§Novatoriškam požiūriui į įstaigos paslaugų tobulinimą, ypač elektroninių paslaugų plėtotę tiek vadovai, tiek pedagogai vertina kaip dar ne itin realią, nors ir atliekamą tam tikrais atvejais. Tačiau nepaisant tokios situacijos, ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai ir pedagogai nemano, jog ši kvalifikacijos tobulinimo stitis turėtų vyrauti bendravimo kompetencijos ir projektinės veiklos vykdymo atžvilgiu.

§Apibendrinus tyrimo teiginių vertinimą, galima teigti jos labiausiai atitinkančiais švietimo reformos kaitos principus laikomi vadovo gebėjimai skatinti bendruomenės narius pritraukti papildomų savo veiklai lėšų, bendruomenės pastangų apjungimo būtinybės akcentavimas bei visų bendruomenės narių interesų suderinamumo siekimas.

§Tyrimo duomenys patvirtino jo pradžioje keltą hipotezę apie tai, kad daugelis vadibinių novacijų ikimokyklinio ugdymo įstaigų veikloje reiškiasi kaip aktualūs vadovo veiklos ir besimokančios organizacijos bruožai, tačiau vis dar trūksta sistemiško požiūrio į vadovavimą šioms įstaigoms, gebėjimo įtraukti visus bendruomenės narius į aktyvių vadybinių veiksmų vykdymą.

§Ikimokyklinio ugdymo įstaigų bendruomenės nariai pakankamai mažai žino apie vienas kito atliekamas funkcijas ir jų galimą raišką. Vadovai labiau orientuojasi į bendruosius švietimo sistemai keliamus reikalavimus nei kad į konkrečios įstaigos darbuotojų ar klientų poreikius, o tokios tendencijos pedagogų yra suvokiamos kaip aktyvios kontrolės pastangos. Todėl reikia didinti ikimokyklinio ugdymo įstaigų galimybes susitarti dėl pagrindinių įstaigos veiklos kryptių vertinimo kriterijų, kurie būtų priimti ir aktualizuoti visos organizacijos narių nuomonės pagrindu.

§Akivaizdu, kad ikimokyklinio ugdymo pedagogams sunku vertinti tokius vadybinius reiškinius, kuriems stebėti ir juo labiau vertinti jie skiria itin mažai laiko ir pastangų. Tyrimo

metu išryškėjusių vadybinės ir pedagoginės veiklos atskirtį reikėtų mažinti būtent šia kryptimi tobulinant įstaigos kvalifikacijos tobulinimo programą, plėtojant ne tik vadovų, bet ir pedagogų vadybinių novacijų vertinimo aktyvumą.

§Labai ryškus ikimokyklinių ugdymo įstaigų orientavimasis į idealistinius pedagogų ir vadovų veiklos motyvus gal ir atitinka aukštas švietimo reformos vertybes, tačiau šių dienų situacijoje nėra labai efektyvus, todėl turėtų būti papildomas ir materialinio atlygio kategorijomis. Priešingu atveju pati veikla rizikuoja likti deklaratyvi, neesminė.

Diskusija

Šio magistro darbo objektas ir jo atskleidimui suformuluoti uždaviniai buvo nukreipti į švietimo vadybos novacijų raiškos ikimokyklinio ugdymo įstaigų veikloje išaiškinimą. Pasirinktos dvi dažniausiai teorinėje literatūroje pačia aktyviausia švietimo organizacijų bendruomenės dalimi laikomos respondentų grupės – vadovai ir pedagogai – atskleidė pakankamai skirtingą švietimo vadybos novacijų suvokimą, o tuo pačiu ir šių novacijų raiškos vertinimą. Gauti tyrimo rezultatai dažniausiai ir atskleidė tokio suvokimo skirtumus, kuris didžia dalimi parodė savotišką vadovų ir pedagogų atskirtį.

Kaip tik todėl tolimesnis švietimo vadybos novacijų nagrinėjimas turėtų būti siejamas su tokio skirtingo vertinimo priežasčių išaiškinimu, o ne su nuomonės apibendrinimu, kuris neleidžia tyrėjui suvokti tikrosios švietimo novacijų raiškos ikimokyklinio ugdymo įstaigų veikloje. Svarbu įvertinti tokius faktorius, kaip puikus teorinis švietimo institucijų vadovų novatoriškų veiklos krypčių išmanymas ir polinkis deklaratyviai pristatyti savo įstaigą, paslepiančios jos veiklos, o ypač vadovavimo kokybės trūkumus. Iki pat šiol daugelis praktikų bet kokius klausimynus apie švietimo įstaigos veiklą laiko savotišku egzaminu, skirtu ne jų veiklos realios situacijos įvertinimui, bet su konkurencingumo kitų ugdymo įstaigų atžvilgiu sumažinimui. Kita vertus, vis dar labai ryškus pedagogų atsiribojimas nuo vadybinių funkcijų vertinimo, nuo dalyvavimo ugdymo įstaigos veiklos svarstymuose kaip atitinkamos bendros politikos formulavimo, pagrindiniu savo profesinės veiklos orientyru laikant tik ugdomąją veiklą. Šiuos reiškinius įvertinti labiau padėtų kokybinio tyrimo metodologija, organizuojami tiesioginiai tyrėjo ir respondentų susitikimai, leisiantys diskusijų metu ne tik gauti apibendrintą vertinimą, bet ir pastebėti tiriamųjų reakciją į pačią susitikimo situaciją. Tai, kiek švietimo novacijų diegimas yra sistemingas, suvokti padėtų institucijos dokumentų analizė, jų rengimo tradicijų pokyčiai per visą švietimo reformos įgyvendinimo laikotarpį.

LITERATŪRA

1. Ališauskas, R. (1996). Kompiuterinių technologijų ir švietimo reformos sąveika. http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf_m_6/alisaus.html
2. Andriekėnė, R.M., Targamadžė, V. (2002). Švietimo organizacija: strategijos ir organizacijos elgsenos dermės aspektas. *Pedagogika*, 57, p. 5-9.
3. Andriekienė, R.M., Kriščiūnienė I. (2001). Ikimokyklinių įstaigų vadybos optimizavimo strateginiai orientyrai. *Tiltai*, 17, p.5-19.
4. Bagdonas, A. (2004). Mokyklos stresas ir mokyklos baimė: mokytojų nuomonių tyrimas. *Pedagogika*, 70, p.26-31.
5. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). Administravimo pagrindai. Kaunas: Technologija.
6. Bagdonienė, L., Bagdonas, E., Kazlauskienė, E., Zemblytė, J., (2005). Organizacijų vadyba. Kaunas: Technologija.
7. Bieliūnas, M. (2000). Žinių vadybos praktinis taikymas: pokyčiai, kuriuos lemia ekonomikos tendencijos. <http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf-mok/14/str4.html>, 2006-11-05
8. Bitinas, B. (1998). Ugdymo tyrimo metodologija. Vilnius: Jošara.
9. Bruzgelevičienė, R. (2001). Lietuvos švietimo kaita. Švietimo reformos darbai tūkstantmečių sandūroje: tendencijos, lūkesčiai. Vilnius: Garnelis.
10. Barkauskaitė, M. (1997). Lietuvos švietimo sistemos kaitos vertinimai (direktorių, mokytojų, pirmo kurso studentų požiūriu). *Pedagogika*, 34, p.19-29.
11. Būdienė, V. (1996). Kai kurių sisteminių švietimo pokyčių aspektai. Švietimo reforma ir mokytojų rengimas, 2t, Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
12. Butkus, F.S. (2000). Kasdienės organizacijų veiklos valdymas: turinys ir įvairovė. *Verslas: teorija ir praktika*, I tomas, Nr.1, p. 3-9.
13. Charles, C. M. (1999). Pedagoginio tyrimo įvadas. Vilnius: Alma littera.
14. Cibulskas, G., Janiūnaitė, B. (2001). Individualaus pasipriešinimo edukacinėms novacijoms priežastys ir raiškos tipai: bendrojo lavinimo mokyklų vadovų požiūris. *Socialiniai mokslai*, 1(27), p.59-69.
15. Čeikauskienė, M. (1997). Reklama ir firmos įvaizdis. Vilnius: Tyto alba.
16. Dikavičius, V., Stoškus S. (2003). Visuotinė kokybės vadyba. *Mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
17. Dikčius, V., (2003). Marketingo tyrimai teorija ir praktika. – Vilnius: Vilniaus vadybos kolegija.
18. Dobranskienė, R. (1997). Vadovavimas mokyklai: mokyklos gyvenimas ir jo organizavimas. *Acta Pedagogica Vilnensia*, 4, p. 91-99.

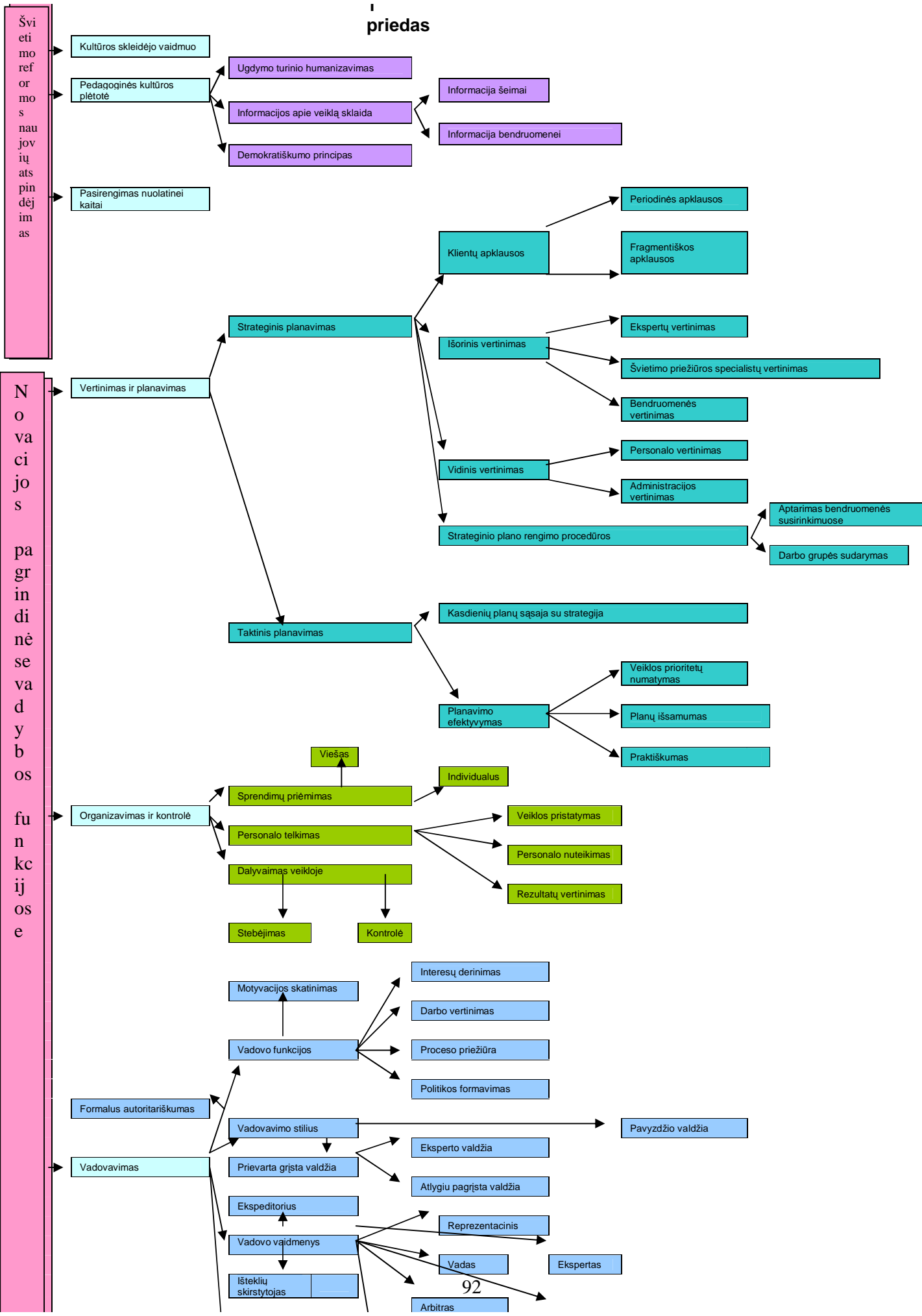
19. Dobranskienė, R. (2004). Mokyklos bendruomenės vadyba. Monografija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
20. Daubarienė, A. (1995). Socialinių pokyčių įtaka švietimo kaitai Lietuvoje nuo 1988m. Socialiniai mokslai. Sociologija. Nr. 2(3).P.91-99
21. Drūteikienė, G. (2004). Organizacijos įvaizdis ir reputacija: sąvokų konceptualizavimo problema. Informacijos mokslai. Vilnius. Nr.28, p.53-59.
22. Drūteikienė, G. (2002). Organizacijos įvaizdžio kūrimas: apibendrinamojo modelio link. Informacijos mokslai. Vilnius. Nr.22, p.97-106.
23. Garalis, A. (1999). Naujas vadovo mąstymas: kaitos procesų valdymas švietimo sistemoje. Pedagogika, 38, p. 78-87.
24. Garalis, A. (2003). Nauja organizacinė kultūra: nuolat besimokanti organizacija. Pedagogika, 69, P.48-58.
25. Grosses Fremdwörterbuch. Herkunft und Bedeutung der Fremdwörter, 2003. Manheim: Bibliographisches Institut.
26. Hargreaves, A. (1999). Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai. Vilnius: Tyto alba.
27. Hopkins, D. (1998). Kaita ir mokyklos tobulinimas. Vilnius: Tyto alba.
28. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodikos (2005). Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.
29. Jackūnas, Ž. (1993). Lietuvos švietimo sistemų plėtotė Europos edukacinių nuostatų kontekste. Lietuvos švietimo reformos gairės. Vilnius.
30. Janiūnaitė, B. (2000). Edukacinių novacijų diegimo ypatumai Lietuvos švietimo sistemos modernizavimo kontekste: metodologiniai aspektai. Socialiniai mokslai, 3 (24), p. 97-111.
31. Janiūnaitė, B. (2004). Edukacinės novacijos ir jų diegimas : monografija. Kaunas : Technologija.
32. Jazdauskaitė, V.(2004). Organizacijos įvaizdis. Vadovo pasaulis. Nr.9, p.60-61.
33. Jorutytė, I., Budreikaitė, A. (2005).Tėvų dalyvavimas ikimokyklinės įstaigos bendruomenės valdymo procese. Pedagogika, 76, p.56-61.
34. Jurkuvienė, R. (2001).Socialinės novacijos teorinės analizės perspektyvoje. Filosofija, sociologija Nr.2, p.20-25.
35. Jucevičius, R., Jucevičienė P., Jankūnaitė, B., Cibulskas G.(2003). Mokyklos strategija. Strateginio vystymo vadovas. Kaunas: Žinių visuomenės institutas.
36. Jucevičius, R. (1998). Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas: Aušros spaustuvė.
37. Jucevičius, G. (2005). Vadybinės orientacijos transformacijas patiriančioje ekonomikoje besiformuojančių profesinio rengimo ir darbo santykių sistemų kontekste. Socialiniai mokslai Nr.1(47).14-15.

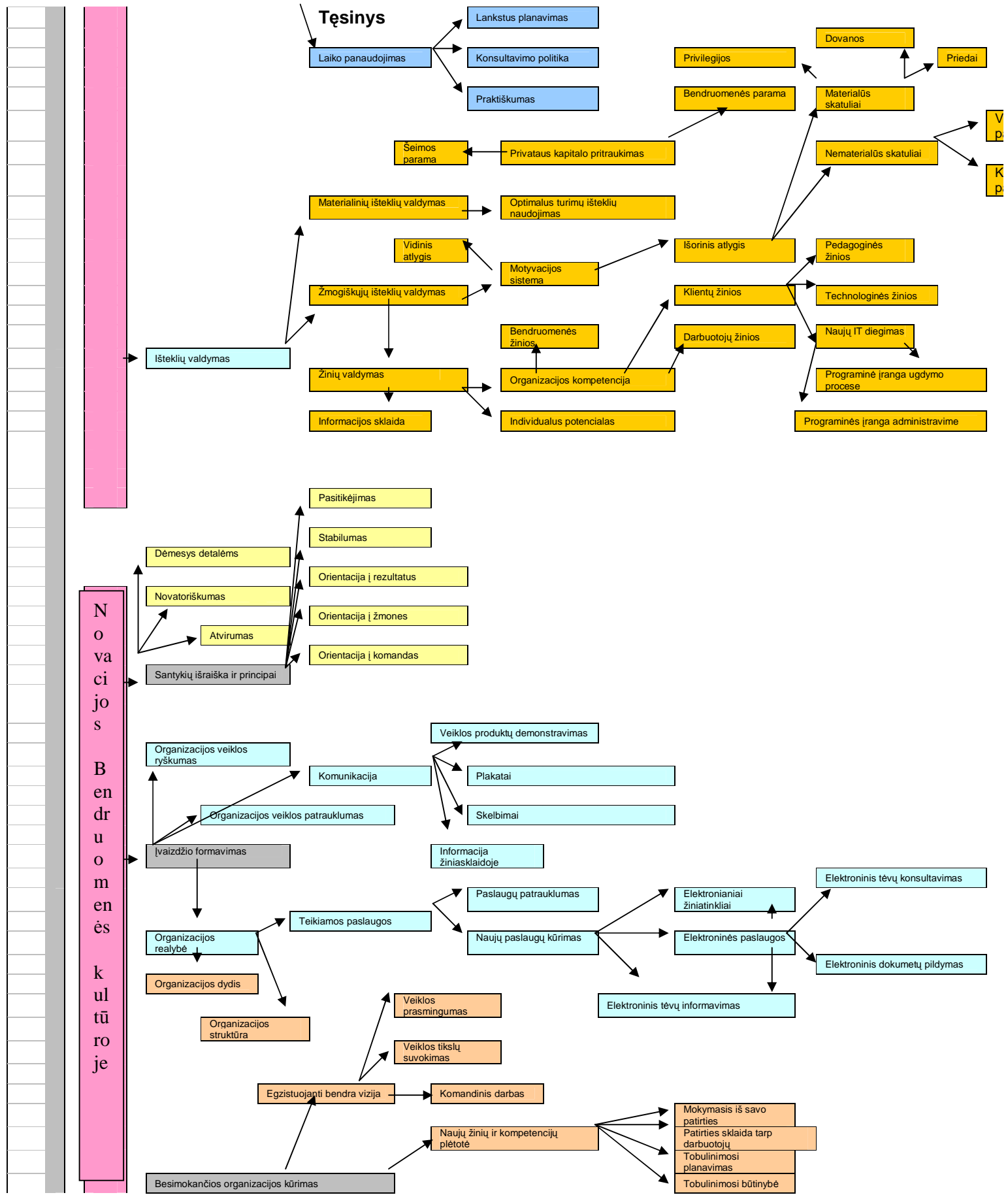
38. Juodaitytė, A. (2001). Konstruktyvaus švietimo dimensijos ikimokyklinio ugdymo sisteminės kaitos kontekste. *Socialiniai mokslai*, 1(27), p. 80-89.
39. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
40. Kardelis, K. (2002). *mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex leidykla.
41. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
42. Kepalaitė, A. (2005). Pedagogų profesinių santykių ypatumai. *Pedagogika*, 76, p 12-16.
43. Krasnauskaitė, S. (2004). Įmonės įvaizdžio modelis. *Reklamos ir marketingo idėjos*. Nr.1.
44. Landzbergienė, A. (2005). Ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų požiūris į vadovo elgesio bei bendravimo ypatumų veiksnius. *Pedagogika*, 80, p.107-113.
45. Leonavičius, J. (1993). *Sociologijos žodynas*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla.
46. Lietuvos švietimo klasifikacija, 2000. Vilnius
47. Lietuvos švietimo koncepcija, (1992). Vilnius.
48. Makštutis, A. (1999). *Veiklos vadyba. Teorija ir praktika*. Vilnius: Leidybos centras.
49. Monkevičienė, O. (1992). *Ikimokyklinio ugdymo gairės. Demokratinė švietimo reforma Lietuvoje-esmė ir organizacija*. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
50. Nacionalinis švietimo plėtotės raportas (2001) [Internete]. Švietimo ir mokslo ministerija [žiūrėta 2006-09-14]. Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/apzvalgos/RAPORTAS_taisymai_.pdf>.
51. Ofner, G. (2004). *Bendravimo su klientais vadyba ir tiekimo valdymas elektroninėje prekyboje*. Kaunas: Technologija.
52. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Viršilaitė, R. (2000). *Marketingas*. Vilnius: VU leidykla.
53. Probst, G., Raub S., Romhard K. (2006). *Žinių vadyba. Sėkmės komponentai*. Vilnius: Knygiai.
54. Robins, S.P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
55. Tijūnaitienė, R., Laugalytė D. (2002). Inovacijų vystymo strateginiai ypatumai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 225-231.
56. Targamadžė, V. (1996). Mokinio ir mokytojo vaidmenų suvokimas – organizacijos vystymosi efektyvinimo galimybė. *Socialiniai mokslai. Edukologija* 1(5), 78-81.
57. *Tarptautinių žodžių žodynas* (2005). Vilnius: Alma littera.
58. Thom, N., Zaugg, R.J. (2001). *Exellenze durch Personal und Organisationskompetenz*. Bern-Stuttgart-Wien: Verlag Paul Haupt.
59. Tumėnienė, V., Janiūnaitė B. (2002). Pedagogų novacinės veiklos sampratos erdvė ir struktūra: teoriniai aspektai. *Socialiniai mokslai*, 1(33), p. 62-75.
60. Simonaitienė, B. (2001). Mokyklos kaip besikeičiančios organizacijos tyrimo metodologija: koncepcijos, kriterijai, indikatoriai. *Socialiniai mokslai* 2(28), 44-53.

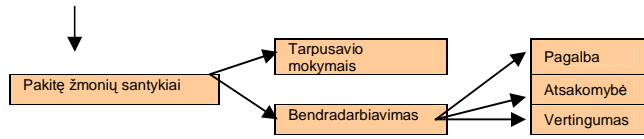
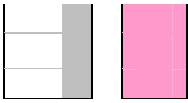
61. Simonaitienė, B. (1999). Mokykla kaip besimokanti organizacija XX ir XXI amžių sandūroje: realija ir vizija. II Lietuvos edukologijos doktorantų ir jų mokslinių vadovų konferencija. Konferencijos medžiaga, p. 315-321. Kaunas: Technologija.
62. Simonaitienė, B., Targamadzė, V.(2001). Mokytojų profesinė kompetencija: jos plėtotės darbo vietoje galimybių tyrimas. Socialiniai mokslai 3 (29), 33-41.
63. Stoll, L., Fink, D. (1998). Keičiame mokyklą. Vilnius: Margi raštai.
64. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). Pokyčių valdymas. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
65. Šaparnis, G.(2002). Psichosocialinės vadybos problemos mokykloje: santykių sritis vadovas- mokinys. Pedagogika, 56, p. 174-181.
66. Šaparnis, G.(2002). Psichosocialinės vadybos problemos mokykloje: santykių sritis- vadovas ir mokytojas. Pedagogika, 61, p.181-187.
67. Šaparnis, G.(2001). Mokyklų pedagogų vadybos strategijos vaizdinių ir lūkesčių psichosemantika. Pedagogika, 54, p. 155-163.
68. Šaparnis, G., Merkys, G. (2000). Socialiniai-prfesiniai santykiai tarp mokyklų vadovų ir švietimo skyriaus: kooperacija, konformizmas, rezistencija. Socialiniai mokslai, 4(25),p. 101-109.
69. Šaparnis, G., Merkys, G., Šaparnienė, D.(2003). Mokyklų direktorių ir jų pavaduotojų vadybos strategijos vaizdinių psichosemantika. Tiltai, 2, 103-109.
70. Šaparnis, G., Merkys, G. (2001). Psichosocialinės vadybos problemos organizacijoje: santykių sritis vadovas- techninis personalas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 17, p.215-225.
71. Šaparnis, G., Šaparnienė, D. (2004). Pedagogų vadybos vaizdinių psichosemantika identifikuojant mokyklos vadybos problemas Pedagogika, 70, p.195-200.
72. Šeibokienė, A.(2002). Vadybos pagrindai. Metodinė medžiaga. Vilnius: Vilniaus teisės ir verslo kolegija.
73. Udrėnaitė, L. (2002). Mokyklos ir šeimos aplinkybių sąveika. Socialinis ugdymas: mokyklos ir šeimos bendradarbiavimas. II Respublikinės mokslinės konferencijos straipsnių rinkinys (p.109-115). Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
74. Vijeikienė, B., Vijeikis, J. (2000). Inovacijų vadyba. Vilnius.
75. Želvys, R. (1999). Švietimo vadyba ir kaita. Vilnius: Garnelis.
76. Želvys, R. (1999). Švietimo vadyba kaitos laikotarpiu: esminiai principai ir nuostatos. Acta Pedagogica Vilnensia, 6, p. 103-107.
77. Želvys, R.(2002). Švietimo sistemos tobulinimas. Gamintojai, vartotojai, teikėjai ir švietimo paslaugų kokybė. Acta Pedagogica Vilnensia, 9, p. 303-309.
78. Želvys, R. (2003). Švietimo vadyba ir kaita. Vilnius: Garnelis.
79. Моисеев, А.М. (1999). Управление современной школой. Директор школы. Нр.6.стр.20-26.

PRIEDAI

I priedas







2 priedas

Tyrimo dalyvių nuomonę apibendrinantys rezultatai

1 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| moterys | 24 | 118 | 62% | 100% | 38% | 100% | 38% | 100% |
| vyrai | 14 | 0 | 38% | 0% | 62% | 0% | 100% | 0% |

2 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ikimokyklinio ugdymo įstaigose(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|--------------------------|-----------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Direktorius | 17 | | 44,7% | | 44,7% | | 44,7% | |
| Pavaduotojas | 20 | | 52,6% | | 52,6% | | 97,4% | |
| Iš viso: | 38 | | 100,0% | | 100,0% | | | |
| | Pedagogai | | Pedagogai | | Pedagogai | | Pedagogai | |
| Auklėtojas | 78 | | 57,6% | | 57,6% | | 57,6% | |
| Priešmok. ugd. pedagogas | 28 | | 23,7% | | 23,7% | | 81,4% | |
| Logopedas | 12 | | 10,2% | | 10,2% | | 91,5% | |
| Muzikinio ugd. pedagogas | 10 | | 8,5% | | 8,5% | | 100,0% | |
| Iš viso: | 118 | | 100,0% | | 100,0% | | | |

3 lentelė

Respondentų išsilavinimas(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|---------------------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Aukštasis | 18 | 18 | 47,4% | 15,3% | 47,4% | 15,3% | 47,4% | 15,3% |
| Aukštasis universitetinis | 20 | 42 | 52,6% | 35,6% | 52,6% | 35,6% | 100% | 50,8% |
| Aukštesnysis | | 58 | | 49,2% | | 49,2% | | 100% |
| Iš viso: | 38 | 118 | 100% | 100% | 100% | 100% | | |

4 lentelė

Darbuotojų ir ugdytinių skaičius ikimokyklinio ugdymo įstaigose (n=38;n=118)

| Kategorija | Minimali reikšmė | Maksimali reikšmė | Vidurkis |
|---------------------|------------------|-------------------|----------|
| Ugdytinių skaičius | 84 | 255 | 141,7 |
| Darbuotojų skaičius | 28 | 60 | 40,25 |

5 lentelė

Švietimo vadybos novacijų pastebimumo ikimokyklinio ugdymo įstaigų veikloje vertinimas(n=38;n=118)

| Kategorija | Vertinimo vidurkis | | Standartinis nuokrypis | |
|---|--------------------|-----------|------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Išteklių valdymas | 4,11 | 5 | 0,871 | 0,000 |
| Nauja organizacijos narių santykių ir veiklos principų raiška | 4,27 | 4 | 1,054 | 0,000 |
| Naujos technologijos administravime ir ugdymo procese | 4,39 | 5 | 1,220 | 0,000 |
| Nauji reikalavimai ugdymo įstaigos veiklos organizavime | 4,45 | 5 | 0,860 | 0,000 |
| Kasdienių planų ir strategijos sąsajos būtinybė | 4,53 | 5 | 0,893 | 0,000 |
| Strateginis veiklos planavimas | 4,53 | 5 | 0,979 | 0,000 |
| Kultūros skleidėjo vaidmuo | 4,53 | 5 | 0,922 | 0,000 |
| Besimokančios organizacijos kultūros plėtotė | 4,53 | 4 | 0,941 | 0,000 |
| Naujos vadovo funkcijos | 4,58 | 5 | 0,826 | 0,000 |
| Pasirengimas nuolatinei kaitai | 4,58 | 4 | 0,826 | 0,000 |
| Būtinybė formuoti patrauklų organizacijos įvaizdį | 4,71 | 5 | 0,802 | 0,000 |
| Būtinybė plėtoti pedagoginę kultūrą | 4,79 | 5 | 0,577 | 0,000 |

6 lentelė

Respondentų nuomonė apie vadovų ir pedagogų nuostatą priimti kultūros puoselėtojų ir skleidėjų vaidmenį(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|---------------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 3 | 17 | 7,9% | 14,4% | 8,1% | 14,4% | 8,1% | 14,4% |
| Gal ne | 0 | 21 | 0% | 17,8% | 0% | 17,8% | 8,1% | 32,2 |
| Nežinau | 4 | 12 | 10,5% | 10,1% | 10,8% | 10,1% | 18,9% | 42,3 |
| Gal taip | 8 | 16 | 21,1% | 13,6% | 21,6% | 13,6% | 40,5% | 55,9 |
| Taip | 22 | 52 | 57,9% | 44,1% | 59,5% | 44,1 | 100% | 100% |
| Iš viso | 37 | 118 | 97,4% | 100% | 100% | 100% | | |
| Trūkstama ats.dalis | 1 | 0 | 2,6% | 0% | | | | |
| Iš viso: | 38 | 118 | 100% | 100% | | | | |

7 lentelė

Respondentų nuomonė apie vadovų ir pedagogų nuostatą humanizuoti ir demokratizuoti ugdymo įstaigos aplinką (n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |

| | | | | | | | | |
|---------------------|----|-----|-------|--------|-------|--------|-------|--------|
| Ne | 0 | 6 | 0% | 5,08% | 0% | 5,17% | 0% | 5,17% |
| Gal ne | 0 | 9 | 0% | 7,63% | 0% | 7,75% | 0% | 12,92% |
| Nežinau | 2 | 16 | 5,3% | 13,56% | 5,4% | 13,79% | 5,4% | 26,71% |
| Gal taip | 4 | 34 | 10,5% | 28,82% | 10,8% | 29,31% | 16,2% | 43,1% |
| Taip | 31 | 51 | 81,6% | 43,22% | 83,8% | 43,96% | 100% | 100% |
| Iš viso | 37 | 116 | 97,4% | 98,31% | 100% | 100% | | |
| Trūkstama ats.dalis | 1 | 2 | 2,6% | 1,69% | | | | |
| Iš viso: | 38 | 118 | 100% | 100% | | | | |

8 lentelė

Respondentų nuomonė apie vadovų ir pedagogų nuostatą siekti įstaigos veiklos skaidrumo(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|---------------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 2 | 4 | 5,3% | 3,38% | 5,4% | 3,47% | 5,4% | 3,47% |
| Gal ne | 1 | 7 | 2,6% | 5,95% | 2,7% | 6,09% | 8,1% | 9,56% |
| Nežinau | 3 | 20 | 7,9% | 16,94% | 8,1% | 17,39% | 16,2% | 26,95% |
| Gal taip | 4 | 43 | 10,5% | 36,44% | 10,8% | 37,39% | 27% | 64,35% |
| Taip | 27 | 41 | 71,1% | 34,75% | 73% | 35,65% | 100% | 100% |
| Iš viso | 37 | 115 | 97,4% | 97,46% | 100% | 100% | | |
| Trūkstama ats.dalis | 1 | 3 | 2,6% | 2,54% | | | | |
| Iš viso: | 38 | 118 | 100% | 100% | | | | |

9 lentelė

Respondentų nuomonė apie vadovų ir pedagogų nuostatą nuolatinės kaitos atžvilgiu(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|---------------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | | 4 | | 3,38% | | 3,44% | | 3,44% |
| Gal ne | 2 | 17 | 5,3% | 14,42% | 5,4% | 14,65% | 5,4% | 18,09% |
| Nežinau | 3 | 26 | 7,9% | 22,03% | 8,1% | 22,41% | 13,5% | 40,5% |
| Gal taip | 4 | 21 | 10,5% | 17,79% | 10,8% | 18,10% | 24,3% | 58,6% |
| Taip | 28 | 48 | 73,7% | 40,67% | 75,7% | 41,37% | 100% | 100% |
| Iš viso | 37 | 116 | 97,4% | 98,3% | 100% | 100% | | |
| Trūkstama ats.dalis | 1 | 2 | 2,6% | 1,71% | | | | |
| Iš viso: | 38 | 118 | 100% | 100% | | | | |

10 lentelė

Respondentų nuomonės apie pagrindinių ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos nuostatų kaitos ryškumą(n=38;n=118)

| Kategorija | Vertinimo vidurkis | | Standartinis nuokrypis | | Vidurkis |
|---|--------------------|-----------|------------------------|-----------|----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | |
| Būtinybė prisiimti kultūros puoselėtojų ir skleidėjų vaidmenį | 4,24 | 3,55 | 1,188 | 1,162 | 3,895 |

| | | | | | |
|--|------|------|-------|-------|-------|
| Ištaigos veiklos skaidrumo būtinybė | 4,43 | 4,04 | 1,119 | 1,092 | 4,235 |
| Pasirengimas nuolatinei kaitai | 4,57 | 3,79 | 0,867 | 0,993 | 4,18 |
| Aplinkos humanizavimas ir demokratizavimas | 4,78 | 3,93 | 0,534 | 1,122 | 4,355 |

11 lentelė

Respondentų nuomonė apie administracijos dalyvavimą, rengiant ištaigos strateginį planą(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|---------------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 8 | 20 | 21,1% | 16,94% | 21,6% | 17,24% | 21,6% | 17,24% |
| Gal ne | 2 | 15 | 5,3% | 12,71% | 5,4% | 12,93% | 28,17% | 31,17% |
| Nežinau | 2 | 33 | 5,3% | 27,96% | 5,4% | 28,44% | 32,4% | 59,61% |
| Gal taip | 4 | 27 | 10,5% | 22,88% | 10,8% | 23,27% | 43,3% | 82,88% |
| Taip | 21 | 21 | 55,3% | 17,79% | 56,8% | 18,10% | 100% | 100% |
| Iš viso | 37 | 116 | 97,4% | 98,3% | 100% | 100% | | |
| Trūkstama ats.dalis | 1 | 2 | 2,6% | 1,71% | | | | |
| Iš viso: | 38 | 118 | 100% | | | | | |

12 lentelė

Respondentų nuomonė apie darbo grupės dalyvavimą, rengiant ištaigos strateginį planą(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|---------------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 2 | 5 | 5,3% | 4,23% | 5,4% | 4,31% | 5,4% | 4,31% |
| Gal ne | 1 | 37 | 2,6% | 31,35% | 2,7% | 31,89% | 8,1% | 36,2% |
| Nežinau | 2 | 17 | 5,3% | 14,40% | 5,4% | 14,65% | 13,5% | 50,85% |
| Gal taip | 3 | 15 | 7,9% | 12,71% | 8,1% | 12,93% | 21,6% | 63,78% |
| Taip | 29 | 42 | 76,3% | 35,59% | 78,4% | 36,20% | 100% | 100% |
| Iš viso | 37 | 116 | 97,4% | 98,30% | 100% | 100% | | |
| Trūkstama ats.dalis | 1 | 2 | 2,6% | 1,71% | | | | |
| Iš viso: | 38 | 118 | 100% | 100% | | | | |

13 lentelė

Respondentų atsakymų apie strateginio plano aptarimą bendruomenės narių susirinkimuose pasiskirstymas(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 2 | 14 | 5,3% | 11,86% | 5,4% | 12,06% | 5,4% | 12,06% |
| Gal ne | 0 | 14 | 0% | 11,86% | 0% | 12,06% | 0% | 24,12% |

| | | | | | | | | |
|---------------------|----|-----|-------|--------|-------|--------|-------|--------|
| Nežinau | 3 | 19 | 7,9% | 16,10% | 8,1% | 16,37% | 13,5% | 40,49% |
| Gal taip | 4 | 12 | 10,5% | 10,16% | 10,8% | 10,34% | 24,3% | 50,87% |
| Taip | 28 | 57 | 73,7% | 48,30% | 75,7% | 49,13% | 100% | 100% |
| Iš viso | 37 | 116 | 97,4% | 98,30% | 100% | 100% | | |
| Trūkstama ats.dalis | 1 | 2 | 2,6% | 1,71% | | | | |
| Iš viso: | 38 | 118 | 100% | 100% | | | | |

14 lentelė

Respondentų atsakymų apie strateginio plano ir klientų nuomonės sąsajas pasiskirstymas(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|---------------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 2 | 11 | 5,3% | 9,32% | 5,4% | 9,48% | 5,4% | 9,48% |
| Gal ne | 1 | 15 | 2,6% | 12,71% | 2,7% | 12,71% | 8,1% | 22,19% |
| Nežinau | 2 | 11 | 5,3% | 9,32% | 5,4% | 9,48% | 13,5% | 31,67% |
| Gal taip | 8 | 28 | 21,1% | 23,72% | 21,6% | 24,13% | 35,1% | 55,8% |
| Taip | 24 | 49 | 63,2% | 41,52% | 64,9% | 42,24% | 100% | 100% |
| Iš viso | 37 | 116 | 97,4% | 98,30% | 100% | 100% | | |
| Trūkstama ats.dalis | 1 | 2 | 2,6% | 1,71% | | | | |
| Iš viso: | 38 | 118 | 100% | | | | | |

15 lentelė

Respondentų atsakymų apie strateginio plano ir išorės ekspertų vertinimo sąsajas pasiskirstymas(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|---------------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 1 | 7 | 2,6% | 5,93% | 2,7% | 6,03% | 2,7% | 6,03% |
| Gal ne | 4 | 7 | 10,5% | 5,93% | 10,8% | 6,03% | 13,5% | 12,06% |
| Nežinau | 3 | 33 | 7,9% | 27,96% | 8,1% | 28,44% | 21,6% | 40,5% |
| Gal taip | 9 | 21 | 23,7% | 17,80% | 24,3% | 18,10% | 45,9% | 58,6% |
| Taip | 20 | 48 | 52,6% | 40,67% | 54,1% | 41,37% | 100,0% | 100% |
| Iš viso | 37 | 116 | 97,4% | 98,30% | 100% | 100% | | |
| Trūkstama ats.dalis | 1 | 2 | 2,6% | 1,71% | | | | |
| Iš viso: | 38 | 118 | 100% | | | | | |

16 lentelė

Respondentų atsakymų apie strateginio plano ir ugdymo įstaigos pedagogų nuomonės sąsajas pasiskirstymas(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |

| | | | | | | | | |
|---------------------|----|-----|-------|--------|-------|--------|-------|--------|
| Ne | 0 | 7 | 0% | 5,93% | 0% | 6,03% | 0% | 6,03% |
| Gal ne | 2 | 8 | 5,3% | 6,77% | 5,4% | 6,89% | 5,4% | 12,92% |
| Nežinau | 2 | 10 | 5,3% | 8,47% | 5,4% | 8,62% | 10,8% | 21,54% |
| Gal taip | 6 | 13 | 15,8% | 11,01% | 16,2% | 11,20% | 27,0% | 32,74% |
| Taip | 27 | 78 | 71,1% | 66,10% | 73% | 67,26% | 100% | 100% |
| Iš viso | 37 | 116 | 97,4% | 98,30% | 100% | 100% | | |
| Trūkstama ats.dalis | 1 | 2 | 2,6% | 1,71% | | | | |
| Iš viso: | 38 | 118 | 100% | 100% | | | | |

17 lentelė

Respondentų atsakymų apie strateginio plano ir įstaigos personalo nuomonės sąsajas pasiskirstymas(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|---------------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 4 | 0 | 10,5% | 0% | 10,8% | 0% | 10,8% | 0% |
| Gal ne | 0 | 13 | 0% | 11,01% | 0% | 11,20% | 10,8% | 11,20% |
| Nežinau | 2 | 22 | 5,3% | 18,64% | 5,4% | 18,96% | 16,2% | 30,17% |
| Gal taip | 8 | 37 | 21,1% | 31,35% | 21,6% | 31,89% | 37,8% | 62,06% |
| Taip | 23 | 44 | 60,5% | 37,28% | 62,2% | 37,93% | 100% | 100% |
| Iš viso | 37 | 116 | 97,4% | 98,30% | 100% | 100% | | |
| Trūkstama ats.dalis | 1 | 2 | 2,6% | 1,71% | | | | |
| Iš viso: | 38 | 118 | 100% | 100% | | | | |

18 lentelė

Respondentų atsakymų apie strateginio plano rengimo tradicijas(n=38;n=118)

| Kategorija | Vertinimo vidurkis | | Standartinis nuokrypis | | Vidurkis |
|---|--------------------|-----------|------------------------|-----------|----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | |
| Įstaigos strateginis planas buvo parengtas administracijos | 3,76 | 3,12 | 1,673 | 1,691 | 3,44 |
| Įstaigos strateginis planas buvo parengtas darbo grupės | 4,51 | 3,72 | 1,096 | 1,113 | 4,12 |
| Strateginis planas aptartas ir koreguotas bendruomenės narių susirinkimuose | 4,51 | 3,44 | 1,044 | 1,451 | 3,98 |
| Strategijos formulavimas grindžiamas klientų poreikiais | 4,16 | 3,71 | 1,143 | 1,011 | 3,94 |
| Strategija yra išorinio vertinimo atspindys | 4,57 | 3,82 | 0,835 | 1,221 | 4,20 |
| Strategija priklauso nuo pedagogų nuomonės. | 4,38 | 4,26 | 1,089 | 1,076 | 4,32 |
| Įstaigos personalo įtraukimas | 4,24 | 3,96 | 1,278 | 1,234 | 4,10 |

19 lentelė

Darbuotojų, įjungtų į strateginio plano rengimą skaičius(n=38;n=118)

| Kategorija | Minimali reikšmė | Maksimali reikšmė | Vidurkis |
|----------------------------|------------------|-------------------|----------|
| Vadovų pateikti duomenys | 1 | 18 | 9,1 |
| Pedagogų pateikti duomenys | 0 | 16 | 4,2 |

20 lentelė

Respondentų atsakymų apie įstaigos apie įstaigos išteklių plėtotę kaip veiklos programos prioritetą pasiskirstymas(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|---------------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 4 | 7 | 10,5% | 5,93% | 10,8% | 6,03% | 10,8% | 6,03% |
| Gal ne | 2 | 8 | 5,3% | 6,77% | 5,4% | 6,89% | 16,2% | 12,92% |
| Nežinau | 1 | 10 | 2,6% | 8,47% | 2,7% | 8,62% | 18,9% | 21,54% |
| Gal taip | 9 | 13 | 23,7% | 11,01% | 24,3% | 11,20% | 43,2% | 32,74% |
| Taip | 21 | 78 | 55,3% | 66,10% | 56,8% | 67,26% | 100% | 100% |
| Iš viso | 37 | 116 | 97,4% | 98,30% | 100% | 100% | | |
| Trūkstama ats.dalis | 1 | 2 | 2,6% | 1,71% | | | | |
| Iš viso: | 38 | 118 | 100% | 100% | | | | |

21 lentelė

Respondentų apie ugdytinių tėvų dalyvavimo stiprinimą kaip veiklos programos prioritetą pasiskirstymas(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|---------------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 2 | 4 | 5,3 | 3,38% | 5,4 | 3,47% | 5,4 | 3,47% |
| Gal ne | 3 | 7 | 7,9 | 5,95% | 8,1 | 6,09% | 13,5 | 9,56% |
| Nežinau | 4 | 20 | 10,5 | 16,94% | 10,8 | 17,39% | 24,3 | 26,95% |
| Gal taip | 7 | 43 | 18,4 | 36,44% | 18,9 | 37,39% | 43,2 | 64,35% |
| Taip | 21 | 41 | 55,3 | 34,75% | 56,8 | 35,65% | 100,0 | 100% |
| Iš viso | 37 | 115 | 97,4 | 97,46% | 100,0 | 100% | | |
| Trūkstama ats.dalis | 1 | 3 | 2,6 | 2,54% | | | | |
| Iš viso: | 38 | 118 | 100,0 | 100% | | | | |

22 lentelė

Respondentų atsakymų apie įstaigos apie pedagogų kompetencijos plėtotę kaip veiklos programos prioritetą pasiskirstymas(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 3 | 17 | 7,9% | 14,4% | 8,1% | 14,4% | 8,1% | 14,4% |

| | | | | | | | | |
|---------------------|----|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Gal ne | 5 | 21 | 13,2% | 17,8% | 13,5% | 17,8% | 21,6% | 32,2% |
| Nežinau | | 12 | 0% | 10,1% | 0% | 10,1% | 31,7% | 42,3% |
| Gal taip | 7 | 16 | 18,4% | 13,6% | 18,9% | 13,6% | 40,5% | 55,9% |
| Taip | 22 | 52 | 57,9% | 44,1% | 59,5% | 44,1% | 100% | 100% |
| Iš viso | 37 | 118 | 97,4% | 100% | 100% | 100% | | |
| Trūkstama ats.dalis | 1 | 0 | 2,6% | 0% | | | | |
| Iš viso: | 38 | 118 | 100% | 100% | | | | |

23 lentelė

Respondentų atsakymų apie įstaigos ugdymo kokybės gerinimą kaip veiklos programos prioritetą pasiskirstymas(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|---------------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 3 | 2 | 7,9% | 1,69% | 8,1% | 1,72% | 8,1% | 1,72% |
| Gal ne | 2 | 5 | 5,3% | 4,24% | 5,4% | 4,31% | 13,5% | 6,03% |
| Nežinau | 2 | 44 | 5,3% | 37,28% | 5,4% | 37,93% | 18,9% | 43,96% |
| Gal taip | 3 | 48 | 7,9% | 40,67% | 8,1% | 41,39% | 27,0% | 85,33% |
| Taip | 27 | 17 | 71,1% | 14,40% | 73,0% | 14,65% | 100% | 100% |
| Iš viso | 37 | 116 | 97,4% | 98,30% | 100% | 100% | | |
| Trūkstama ats.dalis | 1 | 2 | 2,6% | 1,69% | | | | |
| Iš viso: | 38 | 118 | 100% | 100% | | | | |

24 lentelė

Respondentų atsakymų apie įstaigos apie naujų technologijų diegimą kaip veiklos programos prioritetą pasiskirstymas (n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|---------------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 4 | 4 | 10,5% | 33,89% | 10,8% | 3,41% | 10,8% | 3,41% |
| Gal ne | 0 | 4 | 0% | 33,89% | 0% | 3,41% | 10,8% | 6,82% |
| Nežinau | 7 | 32 | 18,4% | 27,11% | 18,9% | 27,35% | 29,7% | 34,17% |
| Gal taip | 11 | 48 | 28,9% | 40,67% | 29,7% | 41,02% | 59,5% | 75,19% |
| Taip | 15 | 29 | 39,5% | 16,94% | 40,5% | 24,78% | 100% | 100% |
| Iš viso | 37 | 117 | 97,4% | 99,15% | 100% | 100% | | |
| Trūkstama ats.dalis | 1 | 1 | 2,6% | 0,85% | | | | |
| Iš viso: | 38 | 118 | 100% | 100% | | | | |

25 lentelė

Respondentų planavimo kokybės vertinimo vidurkis (n=38;n=118)

| | | |
|---|-----------------|-------------|
| N | Valid | 38 |
| | Missing | 0 |
| | Vidurkis | 3,89 |

26 lentelė

Veiklos programos prioritetų reikšmingumas (n=38;n=118)

| Kategorija | Vertinimo vidurkis | | Standartinis nuokrypis | | Vidurkis |
|---|--------------------|-----------|------------------------|-----------|----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | |
| Įstaigos išteklių plėtotė | 4,11 | 4,26 | 1,350 | 1,076 | 4,185 |
| Ugdytinių tėvų dalyvavimo įstaigos veikloje stiprinimas | 4,14 | 3,95 | 1,228 | 1,092 | 4,045 |
| Pedagogų kompetencijų plėtotė | 4,08 | 3,55 | 1,382 | 1,541 | 3,815 |
| Ugdymo proceso kokybės gerinimas | 4,32 | 3,62 | 1,292 | 1,432 | 3,97 |
| Naujų technologijų diegimas | 3,89 | 3,8 | 1,265 | 1,176 | 3,845 |

27 lentelė

Respondentų atsakymų apie vadovo dominavimą sprendimų priėmimo pasiskirstymas (n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|---------------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 3 | 12 | 7,9% | 10,26% | 7,9% | 10,17% | 7,9% | 10,17% |
| Gal ne | 8 | 11 | 21,1% | 9,40% | 21,1% | 9,32% | 28,9% | 19,49% |
| Nežinau | 4 | 22 | 10,5% | 18,80% | 10,5% | 18,64% | 39,5% | 38,14% |
| Gal taip | 8 | 28 | 21,1% | 23,93% | 21,1% | 23,73% | 60,5% | 61,86% |
| Taip | 15 | 44 | 39,5% | 37,61% | 39,5% | 37,29% | 100% | 100% |
| Iš viso | 38 | 117 | 100% | 100% | 100% | 99,15% | | |
| Trūkstama ats.dalis | | 1 | | | | | | |
| Iš viso: | | 118 | | | | | | |

28 lentelė

Respondentų atsakymų apie bendruomenės dalyvavimą sprendimų priėmimo pasiskirstymas (n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 1 | 23 | 2,6% | 19,49% | 2,6% | 19,66% | 2,6% | 19,66% |

| | | | | | | | | |
|---------------------|----|-----|-------|--------|-------|--------|-------|--------|
| Gal ne | 2 | 18 | 5,3% | 15,25% | 5,3% | 15,38% | 7,9% | 35,04% |
| Nežinau | 4 | 11 | 10,5% | 9,32% | 10,5% | 9,40% | 18,4% | 44,44% |
| Gal taip | 7 | 13 | 18,4% | 1,10% | 18,4% | 11,11% | 36,8% | 55,66% |
| Taip | 24 | 52 | 63,2% | 44,07% | 63,2% | 44,44% | 100% | 100% |
| Iš viso | 38 | 117 | 100% | 99,15% | 100% | 100% | | |
| Trūkstama ats.dalis | | 1 | | 0,85% | | | | |
| Iš viso: | | 118 | | 100% | | | | |

29 lentelė

Respondentų atsakymų apie vadovo siekį pristatyti ir inicijuoti veiklą pasiskirstymas(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|---------------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 1 | 1 | 2,6% | 0,85% | 2,6% | 0,86% | 2,6% | 0,86% |
| Gal ne | 3 | 1 | 7,9% | 0,85% | 7,9% | 0,86% | 10,5% | 1,72% |
| Nežinau | 4 | 20 | 10,5% | 16,94% | 10,5% | 17,09% | 21,1% | 18,81% |
| Gal taip | 4 | 47 | 10,5% | 39,83% | 10,5% | 40,17% | 31,6% | 58,98% |
| Taip | 26 | 48 | 68,4% | 40,67% | 68,4% | 41,02% | 100% | 100% |
| Iš viso | 38 | 117 | 100% | 99,15% | 100% | 100% | | |
| Trūkstama ats.dalis | | 1 | | 0,85% | | | | |
| Iš viso: | | 118 | | 100% | | | | |

30 lentelė

Respondentų atsakymų apie vadovo siekį paaikškinti veiklos reikalingumą pasiskirstymas (n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|---------------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 3 | 4 | 7,9% | 3,38% | 7,9% | 3,41% | 7,9% | 3,41% |
| Gal ne | 3 | 2 | 7,9% | 1,69% | 7,9% | 1,70% | 15,8% | 5,11% |
| Nežinau | 4 | 25 | 10,5% | 21,18% | 10,5% | 21,36% | 26,3% | 26,47% |
| Gal taip | 7 | 28 | 18,4% | 23,72% | 18,4% | 23,93% | 44,7% | 50,40% |
| Taip | 21 | 58 | 55,3% | 49,15% | 55,3% | 49,57% | 100% | 100% |
| Iš viso | 38 | 117 | 100% | 99,15% | 100% | 100% | | |
| Trūkstama ats.dalis | | 1 | | 0,85% | | | | |
| Iš viso: | | 118 | | 100% | | | | |

31 lentelė

Respondentų atsakymų apie vadovo siekį inicijuoti išorinį vertinimą pasiskirstymas (n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |

| | | | | | | | | |
|---------------------|----|-----|-------|--------|-------|--------|-------|--------|
| Ne | 3 | 1 | 7,9% | 0,85% | 7,9% | 0,86% | 7,9% | 0,86% |
| Gal ne | 1 | 48 | 2,6% | 40,67% | 2,6% | 41,02% | 10,5% | 41,88% |
| Nežinau | 10 | 28 | 26,3% | 23,72% | 26,3% | 23,93% | 36,8% | 65,81% |
| Gal taip | 5 | 22 | 13,2% | 18,64% | 13,2% | 18,80% | 50,0% | 84,61% |
| Taip | 19 | 18 | 50,0% | 15,25% | 50,0% | 15,38% | 100% | 100% |
| Iš viso | 38 | 117 | 100% | 99,15% | 100% | 100% | | |
| Trūkstama ats.dalis | | 1 | | 0,85% | | | | |
| Iš viso: | | 118 | | 100% | | | | |

32 lentelė

Respondentų atsakymų apie vadovo siekį rūpintis vidaus savikontrolės sistema pasiskirstymas (n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|---------------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 1 | 16 | 2,6% | 13,55% | 2,6% | 13,67% | 2,6% | 13,67% |
| Gal ne | 5 | 31 | 13,2% | 26,27% | 13,2% | 26,49% | 15,8% | 40,16% |
| Nežinau | 7 | 10 | 18,4% | 8,47% | 18,4% | 8,54% | 34,2% | 48,70% |
| Gal taip | 7 | 15 | 18,4% | 12,71% | 18,4% | 12,82% | 52,6% | 61,52% |
| Taip | 18 | 45 | 47,4% | 38,13% | 47,4% | 38,48% | 100% | 100% |
| Iš viso | 38 | 117 | 100% | 99,15% | 100% | 100% | | |
| Trūkstama ats.dalis | | 1 | | 0,85% | | | | |
| Iš viso: | | 118 | | 100% | | | | |

33 lentelė

Respondentų atsakymų apie vadovo siekį prižiūrėti visus veiklos procesus pasiskirstymas (n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|---------------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 0 | 16 | 0% | 13,55% | 0% | 13,67% | 0% | 13,67% |
| Gal ne | 5 | 33 | 13,2% | 27,96% | 13,2% | 28,20% | 13,2% | 41,87% |
| Nežinau | 6 | 13 | 15,8% | 11,01% | 15,8% | 11,11% | 28,9% | 52,98% |
| Gal taip | 10 | 21 | 26,3% | 17,79% | 26,3% | 17,94% | 55,3% | 70,92% |
| Taip | 17 | 34 | 44,7% | 28,81% | 44,7% | 29,05% | 100% | 100% |
| Iš viso | 38 | 117 | 100% | 99,15% | 100% | 100% | | |
| Trūkstama ats.dalis | | 1 | | 0,85% | | | | |
| Iš viso: | | 118 | | 100% | | | | |

34 lentelė

Respondentų atsakymų apie būtinybę vadovams rengti bendras ataskaitas pasiskirstymas (n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 3 | 16 | 7,9% | 13,55% | 7,9% | 13,67% | 7,9% | 13,67% |
| Gal ne | 7 | 33 | 18,4% | 27,96% | 18,4% | 28,20% | 26,3% | 41,87% |

| | | | | | | | | |
|---------------------|----|-----|-------|--------|-------|--------|-------|--------|
| Nežinau | 7 | 14 | 18,4% | 11,86% | 18,4% | 11,96% | 44,7% | 53,83% |
| Gal taip | 5 | 25 | 13,2% | 21,18% | 13,2% | 21,36% | 57,9% | 75,19% |
| Taip | 16 | 29 | 42,1% | 24,57% | 42,1% | 24,78% | 100% | 100% |
| Iš viso | 38 | 117 | 100% | 99,15% | 100% | 100% | | |
| Trūkstama ats.dalis | | 1 | | 0,85% | | | | |
| Iš viso: | | 118 | | 100% | | | | |

35 lentelė

Vadovo sugebėjimų organizuoti ir kontroliuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklą vertinimas (n=38;n=118)

| Kategorija | Vertinimo vidurkis | | Standartinis nuokrypis | | Vidurkis |
|---|--------------------|-----------|------------------------|-----------|----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | |
| Vadovo dominavimas sprendimų priėmimo | 3,63 | 3,69 | 1,403 | 1,520 | 3,66 |
| Į sprendimų priėmimą įtraukiama visa bendruomenė | 4,34 | 3,45 | 1,047 | 1,345 | 3,89 |
| Vadovas pristato įstaigos veiklą ir inicijuoja jos nuolatinį tobulinimą | 4,34 | 4,19 | 1,122 | 1,234 | 4,27 |
| Vadovas sugeba paaiškinti veiklos reikalingumą | 4,05 | 4,14 | 1,314 | 1,001 | 4,09 |
| Vadovas inicijuoja išorinį vertinimą | 3,95 | 3,06 | 1,272 | 1,023 | 3,50 |
| Vadovas rūpinasi savikontrolės efektyvumu | 3,95 | 3,36 | 1,207 | 1,207 | 3,65 |
| Vadovas dalyvauja, prižiūri visus veiklos procesus | 4,03 | 3,21 | 1,078 | 1,012 | 3,62 |
| Vadovas rengia apibendrinančias ataskaitas | 3,63 | 4,01 | 1,403 | 1,041 | 3,82 |

36 lentelė

Respondentų atsakymų apie vadovo vaidmenį vertinime pasiskirstymas(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 1 | 2 | 2,6% | 1,7% | 2,6% | 1,7% | 2,6% | 1,7% |
| Gal ne | 1 | 6 | 2,6% | 5,1% | 2,6% | 5,1% | 5,3% | 6,8% |
| Nežinau | 9 | 4 | 23,7% | 3,4% | 23,7% | 3,4% | 28,9% | 10,2% |
| Gal taip | 10 | 22 | 26,3% | 18,6% | 26,3% | 18,6% | 55,3% | 28,8% |
| Taip | 17 | 84 | 44,7% | 71,2% | 44,7% | 71,2% | 100% | 100% |
| Iš viso | 38 | 118 | 100% | 100% | 100% | 100% | | |

37 lentelė

Respondentų atsakymų apie vadovo kontrolę pasiskirstymas(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 1 | 2 | 2,6% | 1,7% | 2,6% | 1,7% | 2,6% | 1,7% |
| Gal ne | 3 | 6 | 7,9% | 5,1% | 7,9% | 5,1% | 10,5% | 6,8% |
| Nežinau | 5 | 4 | 13,2% | 3,4% | 13,2% | 3,4% | 23,7% | 10,2% |

| | | | | | | | | |
|----------|----|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Gal taip | 9 | 22 | 23,7% | 18,6% | 23,7% | 18,6% | 47,4% | 28,8% |
| Taip | 20 | 84 | 52,6% | 71,2% | 52,6% | 71,2% | 100% | 100% |
| Iš viso | 38 | 118 | 100% | 100% | 100% | 100% | | |

38 lentelė

**Respondentų atsakymų apie vadovo inicijuojama įstaigos politikos formavimą pasiskirstymas
(n=38;n=118)**

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 2 | 2 | 5,3% | 1,7% | 5,3% | 1,7% | 5,3% | 1,7% |
| Gal ne | 4 | 2 | 10,5% | 1,7% | 10,5% | 1,7% | 15,8% | 3,4% |
| Nežinau | 7 | 12 | 18,4% | 10,2% | 18,4% | 10,2% | 34,2% | 13,6% |
| Gal taip | 8 | 42 | 21,1% | 35,6% | 21,1% | 35,6% | 55,3% | 49,2% |
| Taip | 17 | 60 | 44,7% | 50,8% | 44,7% | 50,8% | 100% | 100% |
| Iš viso | 38 | 118 | 100% | 100% | 100% | 100% | | |

39 lentelė

Respondentų atsakymų apie vadovo prieinamumą pasiskirstymas(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 2 | 6 | 5,3% | 5,1% | 5,3% | 5,1% | 5,3% | 5,1% |
| Gal ne | 2 | 2 | 5,3% | 1,7% | 5,3% | 1,7% | 10,5% | 6,8% |
| Nežinau | 8 | 2 | 21,1% | 1,7% | 21,1% | 1,7% | 31,6% | 8,5% |
| Gal taip | 6 | 18 | 15,8% | 15,3% | 15,8% | 15,3% | 47,4% | 23,7% |
| Taip | 20 | 90 | 52,6% | 76,3% | 52,6% | 76,3% | 100% | 100% |
| Iš viso | 38 | 118 | 100% | 100% | 100% | 100% | | |

40 lentelė

**Respondentų atsakymų apie vadovo siekį derinti įstaigos bendruomenės narių interesus
pasiskirstymas (n=38;n=118)**

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 4 | 6 | 10,5% | 5,1% | 10,5% | 5,1% | 10,5% | 5,1% |
| Gal ne | | 4 | | 3,4% | | 3,4% | | 8,5% |
| Nežinau | 5 | 6 | 13,2% | 5,1% | 13,2% | 5,1% | 23,7% | 13,6% |
| Gal taip | 3 | 22 | 7,9% | 18,6% | 7,9% | 18,6% | 31,6% | 32,2% |
| Taip | 26 | 80 | 68,4% | 67,8% | 68,4% | 67,8% | 100% | 100% |

| | | | | | | | | |
|---------|----|-----|------|------|------|------|--|--|
| Iš viso | 38 | 118 | 100% | 100% | 100% | 100% | | |
|---------|----|-----|------|------|------|------|--|--|

41 lentelė

Respondentų atsakymų apie vadovo vaidmenį, įgyvendinant darbuotojų skatinimo sistemą pasiskirstymas (n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 1 | 22 | 2,6% | 18,6% | 2,6% | 18,6% | 2,6% | 18,6% |
| Gal ne | 4 | 8 | 10,5% | 6,8% | 10,5% | 6,8% | 13,2% | 25,4% |
| Nežinau | 6 | 8 | 15,8% | 6,8% | 15,8% | 6,8% | 28,9% | 32,2% |
| Gal taip | 6 | 24 | 15,8% | 20,3% | 15,8% | 20,3% | 44,7% | 52,5% |
| Taip | 21 | 56 | 55,3% | 47,5% | 55,3% | 47,5% | 100% | 100% |
| Iš viso | 38 | 118 | 100% | 100% | 100% | 100% | | |

42 lentelė

Vadovavimo veiksmų vertinimas(n=38;n=118)

| Kategorija | Vertinimo vidurkis | | Standartinis nuokrypis | | Vidurkis |
|--|--------------------|-----------|------------------------|-----------|----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | |
| Vadovas nuolat vertina visus įstaigos darbo aspektus | 4,08 | 4,31 | 1,024 | 1,025 | 4,19 |
| Vadovas kontroliuoja visų darbuotojų veiklą | 4,16 | 4,57 | 1,103 | 0,842 | 4,36 |
| Vadovas organizuoja įstaigos politikos formavimą ir pristatymą | 3,89 | 4,29 | 1,247 | 0,878 | 2,04 |
| Į vadovą visuomet galima kreiptis konsultacijos | 4,05 | 4,57 | 1,207 | 0,991 | 4,31 |
| Vadovas padeda suderinti interesus | 4,24 | 4,41 | 1,324 | 1,104 | 4,32 |
| Vadovas įgyvendina darbuotojų skatinimo sistemą | 4,11 | 3,57 | 1,181 | 1,667 | 3,84 |

43 lentelė

Respondentų nuomonė apie galimybę vadovą laikyti įvairių sričių ekspertu(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 5 | 6 | 13,2% | 5,1% | 13,2% | 5,1% | 13,2% | 5,1% |
| Gal ne | 7 | 16 | 18,4% | 13,6% | 18,4% | 13,6% | 31,6% | 18,6% |

| | | | | | | | | |
|----------|----|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Nežinau | 6 | 22 | 15,8% | 18,6% | 15,8% | 18,6% | 47,4% | 37,3% |
| Gal taip | 6 | 40 | 15,8% | 33,9% | 15,8% | 33,9% | 63,2% | 71,2% |
| Taip | 14 | 34 | 36,8% | 28,8% | 36,8% | 28,8% | 100% | 100% |
| Iš viso | 38 | 118 | 100% | 100% | 100% | 100% | | |

44 lentelė

Respondentų nuomonė apie vadovo lemiamą vaidmenį, priimant sprendimus(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 6 | 16 | 15,8% | 13,6% | 15,8% | 13,6% | 15,8% | 13,6% |
| Gal ne | 6 | 12 | 15,8% | 10,2% | 15,8% | 10,2% | 31,6% | 23,7% |
| Nežinau | 7 | 20 | 18,4% | 16,9% | 18,4% | 16,9% | 50,0% | 40,7% |
| Gal taip | 8 | 30 | 21,1% | 25,4% | 21,1% | 25,4% | 71,1% | 66,1% |
| Taip | 11 | 40 | 28,9% | 33,9% | 28,9% | 33,9% | 100% | 100% |
| Iš viso | 38 | 118 | 100% | 100% | 100% | 100% | | |

45 lentelė

Respondentų nuomonė apie vadovo gebėjimą įvertinti darbo rezultatus(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 4 | 18 | 10,5% | 15,3% | 10,5% | 15,3% | 10,5% | 15,3% |
| Gal ne | 3 | 12 | 7,9% | 10,2% | 7,9% | 10,2% | 18,4% | 25,4% |
| Nežinau | 5 | 28 | 13,2% | 23,7% | 13,2% | 23,7% | 31,6% | 49,2% |
| Gal taip | 15 | 30 | 39,5% | 25,4% | 39,5% | 25,4% | 71,1% | 74,6% |
| Taip | 11 | 30 | 28,9% | 25,4% | 28,9% | 25,4% | 100% | 100% |
| Iš viso | 38 | 118 | 100% | 100% | 100% | 100% | | |

46 lentelė

Respondentų nuomonė apie vadovo gebėjimą motyvuoti asmeniniu pavyzdžiu(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 2 | 8 | 5,3% | 6,8% | 5,3% | 6,8% | 5,3% | 6,8% |
| Gal ne | 3 | 4 | 7,9% | 3,4% | 7,9% | 3,4% | 13,2% | 10,2% |
| Nežinau | 6 | 20 | 15,8% | 16,9% | 15,8% | 16,9% | 28,9% | 27,1% |
| Gal taip | 8 | 26 | 21,1% | 22,0% | 21,1% | 22,0% | 50,0% | 49,2% |

| | | | | | | | | |
|---------|----|-----|-------|-------|-------|-------|------|------|
| Taip | 19 | 60 | 50,0% | 50,8% | 50,0% | 50,8% | 100% | 100% |
| Iš viso | 38 | 118 | 100% | 100% | 100% | 100% | | |

47 lentelė

Respondentų nuomonė apie vadovo siekį bendrauti per administraciją(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 3 | 16 | 7,9% | 13,6% | 7,9% | 13,6% | 7,9% | 13,6% |
| Gal ne | 6 | 16 | 15,8% | 13,6% | 15,8% | 13,6% | 23,7% | 27,1% |
| Nežinau | 12 | 20 | 31,6% | 16,9% | 31,6% | 16,9% | 55,3% | 44,1% |
| Gal taip | 7 | 26 | 18,4% | 22,0% | 18,4% | 22,0% | 73,7% | 66,1% |
| Taip | 10 | 40 | 26,3% | 33,9% | 26,3% | 33,9% | 100% | 100% |
| Iš viso | 38 | 118 | 100% | 100% | 100% | 100% | | |

48 lentelė

Vadovavimo veiksmų vertinimas(n=38;n=118)

| Kategorija | Vertinimo vidurkis | | Standartinis nuokrypis | | Vidurkis |
|--|--------------------|-----------|------------------------|-----------|----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | |
| Vadovas įvairių veiklos sričių ekspertas | 3,45 | 3,65 | 1,483 | 1,250 | 3,55 |
| Vadovas priima efektyvius sprendimus | 3,32 | 3,43 | 1,454 | 1,459 | 3,37 |
| Vadovas geba atsilyginti už teigiamus rezultatus | 3,68 | 3,41 | 1,276 | 1,410 | 3,54 |
| Vadovas stengiasi motyvuoti savo pavyzdžiu | 4,03 | 4,03 | 1,219 | 1,254 | 4,03 |
| Vadovas informuoja per administraciją | 3,39 | 3,36 | 1,264 | 1,512 | 3,37 |

49 lentelė

Respondentų nuomonė apie vadovų ir pavaldinių santykių priskyrimą kategorijai „Vadovo ir pavaldinių santykiai“ (n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 6 | 16 | 15,8% | 13,6% | 15,8% | 13,6% | 15,8% | 13,6% |
| Gal ne | 5 | 14 | 13,2% | 11,9% | 13,2% | 11,9% | 28,9% | 25,4% |
| Nežinau | 6 | 16 | 15,8% | 13,6% | 15,8% | 13,6% | 44,7% | 39,0% |
| Gal taip | 8 | 28 | 21,1% | 23,7% | 21,1% | 23,7% | 65,8% | 62,7% |
| Taip | 13 | 44 | 34,2% | 37,3% | 34,2% | 37,3% | 100% | 100% |
| Iš viso | 38 | 118 | 100% | 100% | 100% | 100% | | |

**Respondentų nuomonė apie vadovų ir pavaldinių santykių priskyrimą kategorijai
„Santykiai, grindžiami bendrais siekais“ (n=38;n=118)**

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 2 | 8 | 5,3% | 6,8% | 5,3% | 6,8% | 5,3% | 6,8% |
| Gal ne | 4 | 4 | 10,5% | 3,4% | 10,5% | 3,4% | 15,8% | 10,2% |
| Nežinau | 6 | 8 | 15,8% | 6,8% | 15,8% | 6,8% | 31,6% | 16,9% |
| Gal taip | 5 | 32 | 13,2% | 27,1% | 13,2% | 27,1% | 44,7% | 44,1% |
| Taip | 21 | 66 | 55,3% | 55,9% | 55,3% | 55,9% | 100% | 100% |
| Iš viso | 38 | 118 | 100% | 100% | 100% | 100% | | |

**Respondentų nuomonė apie vadovų ir pavaldinių santykių priskyrimą kategorijai
„Santykiai, grindžiami bendra veikla(n=38;n=118)**

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 0 | 6 | 0% | 5,1% | 0% | 5,1% | 0% | 5,1% |
| Gal ne | 1 | 6 | 2,6% | 6,8% | 2,6% | 6,8% | 2,6% | 11,9% |
| Nežinau | 3 | 10 | 7,9% | 8,5% | 7,9% | 8,5% | 10,5% | 20,3% |
| Gal taip | 9 | 26 | 23,7% | 22,0% | 23,7% | 22,0% | 34,2% | 42,4% |
| Taip | 25 | 68 | 65,8% | 57,6% | 65,8% | 57,6% | 100% | 100% |
| Iš viso | 38 | 118 | 100% | 100% | 100% | 100% | | |

**Respondentų nuomonė apie vadovų ir pavaldinių santykių priskyrimą kategorijai
„Santykiai, grindžiami pagarba“ (n=38;n=118)**

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 2 | 10 | 5,3% | 8,5% | 5,3% | 8,5% | 5,3% | 8,5% |
| Gal ne | 3 | 8 | 7,9% | 6,8% | 7,9% | 6,8% | 13,2% | 15,3% |
| Nežinau | 4 | 14 | 10,5% | 11,9% | 10,5% | 11,9% | 23,7% | 27,1% |
| Gal taip | 4 | 30 | 10,5% | 25,4% | 10,5% | 25,4% | 34,2% | 52,5% |
| Taip | 25 | 54 | 65,8% | 47,5% | 65,8% | 47,5% | 100% | 100% |
| Iš viso | 38 | 118 | 100% | 100% | 100% | 100% | | |

Vadovų ir pavaldinių santykių kategorijų reikšmingumas(n=38;n=118)

| Kategorija | Vertinimo vidurkis | | Standartinis nuokrypis | | Vidurkis |
|------------|--------------------|-----------|------------------------|-----------|----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | |
| | | | | | |

| | | | | | |
|---|------|------|-------|-------|------|
| Vadovo ir pavaldinių santykiai | 3,63 | 3,45 | 1,437 | 1,483 | 3,54 |
| Santykiai, grindžiami bendrais siekiais | 4,17 | 4,03 | 1,215 | 1,284 | 4,1 |
| Santykiai, grindžiami bendra veikla | 4,25 | 4,50 | 1,124 | 0,862 | 4,37 |
| Santykiai, grindžiami pagarba | 3,99 | 4,24 | 1,291 | 1,240 | 4,12 |

54 lentelė

Vadovavimo stiliuje dominuojančių savybių vertinimas(n=38;n=118)

| | Vadovo griežtumo vertinimas | Vadovo susikaupimo vertinimas | Vadovo kontrolės vertinimas | Vadovo gebėjimo priimti sprendimus vertinimas |
|-----------|-----------------------------|-------------------------------|-----------------------------|---|
| Pedagogai | 2,69 | 2,80 | 2,76 | 2,59 |
| Vadovai | 3,37 | 3,41 | 3,22 | 3,44 |
| Vidurkis | 3,03 | 3,11 | 2,99 | 3,00 |

55 lentelė

Atstovavimas kaip ryškiausias ugdymo įstaigos vadovo vaidmens atributas(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 3 | 6 | 7,9% | 5,1% | 8,1% | 5,1% | 8,1% | 5,1% |
| Gal ne | 1 | 2 | 2,6% | 1,7% | 2,7% | 1,7% | 10,8% | 6,8% |
| Nežinau | 8 | 6 | 21,1% | 5,1% | 21,6% | 5,1% | 32,4% | 11,9% |
| Gal taip | 7 | 26 | 18,4% | 22,0% | 16,2% | 22,0% | 48,6% | 33,9% |
| Taip | 19 | 78 | 50,0% | 66,1% | 51,4% | 66,1% | 100% | 100% |
| Iš viso | 37 | 118 | 100% | 100% | 100% | 100% | | |

56 lentelė

Tarpininkavimas kaip ryškiausias ugdymo įstaigos vadovo vaidmens atributas(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 3 | 8 | 7,9% | 6,8% | 8,1% | 6,8% | 8,1% | 6,8% |
| Gal ne | 0 | 4 | 0% | 3,4% | 0% | 3,4% | 8,1% | 10,2% |
| Nežinau | 4 | 18 | 10,5% | 15,3% | 10,8% | 15,3% | 18,9% | 25,4% |
| Gal taip | 9 | 50 | 23,7% | 42,4% | 24,3% | 42,4% | 43,2% | 67,8% |
| Taip | 21 | 36 | 55,3% | 32,2% | 56,8% | 32,2% | 100% | 100% |
| Iš viso | 37 | 118 | 97,4% | 100% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | 1 | | 2,6% | | | | | |
| Iš viso | 38 | | 100% | | | | | |

57 lentelė

Informavimas kaip ryškiausias ugdymo įstaigos vadovo vaidmens atributas(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 1 | 10 | 2,6% | 8,5% | 2,7% | 8,5% | 2,7% | 8,5% |
| Gal ne | 2 | 8 | 5,3% | 6,8% | 5,4% | 6,8% | 8,1% | 15,3% |
| Nežinau | 5 | 20 | 13,2% | 16,9% | 13,5% | 16,9% | 21,6% | 32,2% |
| Gal taip | 6 | 28 | 15,8% | 23,7% | 16,2% | 23,7% | 37,8% | 55,9% |
| Taip | 23 | 52 | 60,5% | 44,1% | 62,2% | 44,1% | 100% | 100% |
| Iš viso | 37 | 118 | 97,4% | 100% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | 1 | | 2,6% | | | | | |
| Iš viso | 38 | | 100% | | | | | |

58 lentelė

Eksperto gebėjimai kaip ryškiausias ugdymo įstaigos vadovo vaidmens atributas(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 4 | 12 | 10,5% | 10,2% | 10,8% | 10,2% | 10,8% | 10,2% |
| Gal ne | 4 | 10 | 10,5% | 8,5% | 10,8% | 8,5% | 21,6% | 18,6% |
| Nežinau | 6 | 24 | 15,8% | 20,3% | 16,2% | 20,3% | 37,8% | 39,0% |
| Gal taip | 14 | 42 | 36,8% | 35,6% | 37,8% | 35,6% | 75,7% | 74,6% |
| Taip | 9 | 30 | 23,7% | 25,4% | 24,3% | 25,4% | 100% | 100% |
| Iš viso | 37 | 118 | 97,4% | 100% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | 1 | | 2,6% | | | | | |
| Iš viso | 38 | | 100% | | | | | |

59 lentelė

Įstaigos veiklos vystymo skatinimas kaip ryškiausias ugdymo įstaigos vadovo vaidmens atributas(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 4 | 4 | 10,5% | 3,4% | 11,1% | 3,4% | 11,1% | 3,4% |
| Gal ne | 6 | 8 | 15,8% | 6,8% | 16,7% | 6,8% | 27,8% | 10,2% |
| Nežinau | 4 | 16 | 10,5% | 13,6% | 11,1% | 13,6% | 38,9% | 23,7% |
| Gal taip | 3 | 36 | 7,9% | 30,5% | 8,3% | 30,5% | 47,2% | 54,2% |
| Taip | 19 | 54 | 50,0% | 45,8% | 52,8% | 45,8% | 100% | 100% |
| Iš viso | 36 | 118 | 94,7% | 100% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | 2 | | 5,3% | | | | | |
| Iš viso | 38 | | 100% | | | | | |

60 lentelė

Teisėjavimas kaip ryškiausias ugdymo įstaigos vadovo vaidmens atributas(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 3 | 34 | 7,9% | 28,8% | 8,3% | 28,8% | 8,3% | 28,8% |
| Gal ne | 4 | 14 | 10,5% | 11,9% | 11,1% | 11,9% | 19,4% | 40,7% |

| | | | | | | | | |
|----------|----|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Nežinau | 9 | 22 | 23,7% | 18,6% | 25,0% | 18,6% | 44,4% | 59,3% |
| Gal taip | 6 | 20 | 15,8% | 16,9% | 16,7% | 16,9% | 61,1% | 76,3% |
| Taip | 14 | 28 | 36,8% | 23,7% | 38,9% | 23,7% | 100% | 100% |
| Iš viso | 36 | 118 | 94,7% | 100% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | 2 | | 5,3% | | | | | |
| Iš viso | 38 | | 100% | | | | | |

61 lentelė

Išteklių skirstymas kaip ryškiausias ugdymo įstaigos vadovo vaidmens atributas(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 4 | 8 | 10,5% | 6,8% | 11,1% | 6,8% | 11,1% | 6,8% |
| Gal ne | 1 | 4 | 2,6% | 3,4% | 2,8% | 3,4% | 13,9% | 10,2% |
| Nežinau | 8 | 12 | 21,1% | 10,2% | 22,2% | 10,2% | 36,1% | 20,3% |
| Gal taip | 8 | 40 | 21,1% | 33,9% | 22,2% | 33,9% | 58,3% | 54,2% |
| Taip | 15 | 52 | 39,5% | 45,8% | 41,7% | 45,8% | 100% | 100% |
| Iš viso | 36 | 118 | 94,7% | 100% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | 2 | | 5,3% | | | | | |
| Iš viso | 38 | | 100% | | | | | |

62 lentelė

Derybų organizavimas kaip ryškiausias ugdymo įstaigos vadovo vaidmens atributas(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 2 | 6 | 5,3% | 5,1% | 5,6% | 5,1% | 5,6% | 5,1% |
| Gal ne | 2 | 2 | 5,3% | 1,7% | 5,6% | 1,7% | 11,1% | 6,8% |
| Nežinau | 5 | 28 | 13,2% | 23,7% | 13,9% | 23,7% | 25,0% | 30,5% |
| Gal taip | 8 | 46 | 21,1% | 39,0% | 22,2% | 39,0% | 47,2% | 69,5% |
| Taip | 19 | 38 | 50,0% | 30,5% | 52,8% | 30,5% | 100% | 100% |
| Iš viso | 36 | 118 | 94,7% | 100% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | 2 | | 5,3% | | | | | |
| Iš viso | 38 | | 100% | | | | | |

63 lentelė

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų vaidmenų raiškos vertinimas(n=38;n=118)

| Kategorija | Vertinimo vidurkis | | Standartinis nuokrypis | | Vidurkis |
|-------------------|--------------------|-----------|------------------------|-----------|----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | |
| Įstaigos atstovas | 4,00 | 4,40 | 1,269 | 1,126 | 4,2 |
| Tarpininkas | 4,22 | 3,96 | 1,182 | 1,081 | 4,09 |
| Informatorius | 4,30 | 3,91 | 1,077 | 1,365 | 4,11 |

| | | | | | |
|-----------------------|------|------|-------|-------|------|
| Ekspertas | 3,54 | 3,47 | 1,282 | 1,252 | 3,51 |
| Vystymosi skatintojas | 3,75 | 4,02 | 1,519 | 1,169 | 3,89 |
| Teisėjas | 3,67 | 2,93 | 1,331 | 1,594 | 3,3 |
| Išteklių skirstytojas | 3,81 | 4,12 | 1,327 | 1,118 | 3,96 |
| Derybininkas | 4,11 | 3,92 | 1,190 | 1,042 | 4,02 |

64 lentelė

Vadovo gebėjimo lanksčiai planuoti laiką pagal situaciją vertinimas(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 3 | 6 | 7,9% | 5,1% | 8,3% | 5,1% | 8,3% | 5,1% |
| Gal ne | 2 | 6 | 5,3% | 5,1% | 5,6% | 5,1% | 13,9% | 10,2% |
| Nežinau | 5 | 14 | 13,2% | 11,9% | 13,9% | 11,9% | 27,8% | 22,0% |
| Gal taip | 11 | 36 | 28,9% | 32,2% | 30,6% | 32,2% | 58,3% | 54,2% |
| Taip | 15 | 54 | 39,5% | 45,8% | 41,7% | 45,8% | 100% | 100% |
| Iš viso | 36 | 118 | 94,7% | 100% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | 2 | | 5,3% | | | | | |
| Iš viso | 38 | | 100% | | | | | |

65 lentelė

Vadovo gebėjimo planuoti laiką pagal konsultacijų poreikį vertinimas(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 2 | 6 | 5,3% | 5,1% | 5,6% | 5,1% | 5,6% | 5,1% |
| Gal ne | 1 | 2 | 2,6% | 1,7% | 2,8% | 1,7% | 8,3% | 6,8% |
| Nežinau | 6 | 22 | 15,8% | 18,6% | 16,7% | 18,6% | 25,0% | 25,4% |
| Gal taip | 11 | 42 | 28,9% | 35,6% | 30,6% | 35,6% | 55,6% | 61,0% |
| Taip | 16 | 46 | 42,1% | 39,0% | 44,4% | 39,0% | 100% | 100% |
| Iš viso | 36 | 118 | 94,7% | 100% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | 2 | | 5,3% | | | | | |
| Iš viso | 38 | | 100% | | | | | |

66 lentelė

Vadovo gebėjimo planuoti laiką pagal kasdienes planus vertinimas(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 2 | 4 | 5,3% | 3,4% | 5,6% | 3,4% | 5,6% | 3,4% |
| Gal ne | 2 | 2 | 5,3% | 1,7% | 5,6% | 1,7% | 11,1% | 5,1% |
| Nežinau | 3 | 16 | 7,9% | 13,6% | 8,3% | 13,6% | 19,4% | 18,6% |
| Gal taip | 8 | 32 | 21,1% | 27,1% | 22,2% | 27,1% | 41,7% | 45,8% |

| | | | | | | | | |
|----------|----|-----|-------|-------|-------|-------|------|------|
| Taip | 21 | 64 | 55,3% | 54,2% | 58,3% | 54,2% | 100% | 100% |
| Iš viso | 36 | 118 | 94,7% | 100% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | 2 | | 5,3% | | | | | |
| Iš viso | 38 | | 100% | | | | | |

67 lentelė

Vadovo laiko planavimo ypatumų vertinimas(n=38;n=118)

| Kategorija | Vertinimo vidurkis | | Standartinis nuokrypis | | Vidurkis |
|------------------------------------|--------------------|-----------|------------------------|-----------|----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | |
| Orientaciją į situaciją | 3,92 | 4,00 | 1,251 | 1,070 | 3,96 |
| Orientacija į konsultacijų poreikį | 4,06 | 4,03 | 1,120 | 1,169 | 4,05 |
| Orientacija į kasdienius planus | 4,22 | 4,23 | 1,174 | 1,049 | 4,23 |

68 lentelė

Vadovų inicijuojamos diskusijos apie augančius reikalavimus kaip motyvavimas naujai veiklai(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 0 | 0 | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Gal ne | 2 | 8 | 5,3% | 6,8% | 5,6% | 6,8% | 5,6% | 6,8% |
| Nežinau | 4 | 6 | 10,5% | 5,1% | 11,1% | 5,1% | 16,7% | 11,9% |
| Gal taip | 10 | 34 | 26,3% | 28,8% | 27,8% | 28,8% | 44,4% | 40,7% |
| Taip | 20 | 70 | 52,6% | 59,3% | 55,6% | 59,3% | 100% | 100% |
| Iš viso | 36 | 118 | 94,7% | 100% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | 2 | | 5,3% | | | | | |
| Iš viso | 38 | | 100% | | | | | |

69 lentelė

Vadovų įspėjimai apie galimas nuobaudas kaip motyvavimas naujai veiklai(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 7 | 20 | 18,4% | 16,9% | 20,0% | 16,9% | 20,0% | 16,9% |
| Gal ne | 5 | 14 | 13,2% | 11,9% | 14,3% | 11,9% | 34,3% | 28,8% |
| Nežinau | 5 | 14 | 13,2% | 11,9% | 14,3% | 11,9% | 48,6% | 40,7% |
| Gal taip | 6 | 28 | 15,8% | 23,7% | 17,1% | 23,7% | 65,7% | 64,4% |
| Taip | 12 | 42 | 31,6% | 35,6% | 34,3% | 35,6% | 100% | 100% |
| Iš viso | 35 | 118 | 92,1% | 100% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | 3 | | 7,9% | | | | | |
| Iš viso | 38 | | 100% | | | | | |

70 lentelė

Vadovų organizuojami švietėjiški renginiai kaip motyvavimas naujai veiklai(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 4 | 12 | 10,5% | 10,2% | 11,1% | 10,2% | 11,1% | 10,2% |
| Gal ne | 2 | 12 | 5,3% | 10,2% | 5,6 | 10,2% | 16,7% | 20,3% |
| Nežinau | 5 | 14 | 13,2% | 11,9% | 13,9 | 11,9% | 30,6% | 32,2% |
| Gal taip | 10 | 16 | 26,3% | 13,6% | 27,8 | 13,6% | 58,3% | 45,8% |
| Taip | 15 | 64 | 39,5% | 54,2% | 41,7 | 54,2% | 100% | 100% |
| Iš viso | 36 | 118 | 94,7% | 100% | 100 | 100% | | |
| Trūkumas | 2 | | 5,3% | | | | | |
| Iš viso | 38 | | 100% | | | | | |

71 lentelė

Motyvacinių veiksnių naudojimo vadovo veikloje vertinimas(n=38;n=118)

| Kategorija | Vertinimo vidurkis | | Standartinis nuokrypis | | Vidurkis |
|--|--------------------|-----------|------------------------|-----------|----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | |
| Diskusijos apie augančius reikalavimus | 4,28 | 4,43 | 1,059 | 0,891 | 4,355 |
| Įspėjimai apie galimas nuobaudas | 3,31 | 3,57 | 1,568 | 1,417 | 3,44 |
| Švietėjiški renginiai | 3,83 | 3,86 | 1,342 | 1,475 | 3,85 |

72 lentelė

Vadovo paaiškinimai apie siektiną veiklą kaip poveikio darbuotojams priemonė(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 3 | 12 | 7,9% | 10,2% | 8,6% | 10,2% | 8,6% | 10,2% |
| Gal ne | 3 | 2 | 7,9% | 1,7% | 8,6% | 1,7% | 17,1% | 11,9% |
| Nežinau | 3 | 6 | 7,9% | 5,1% | 8,6% | 5,1% | 25,7% | 16,9% |
| Gal taip | 7 | 28 | 18,4% | 23,7% | 20,0% | 23,7% | 45,7% | 40,7% |
| Taip | 19 | 70 | 50,0% | 59,3% | 54,3% | 59,3% | 100% | 100% |
| Iš viso | 35 | 118 | 92,1% | 100% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | 3 | | 7,9% | | | | | |
| Iš viso | 38 | | 100% | | | | | |

73 lentelė

Vadovo paskyrimai tobulintis kaip poveikio darbuotojams priemonė(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 5 | 20 | 13,2% | 16,9% | 14,3% | 16,9% | 14,3% | 16,9% |
| Gal ne | 4 | 6 | 10,5% | 5,1% | 11,4% | 5,1% | 25,7% | 22,0% |
| Nežinau | 5 | 8 | 13,2% | 6,8% | 14,3% | 6,8% | 40,0% | 28,8% |
| Gal taip | 9 | 30 | 23,7% | 25,4% | 25,7% | 25,4% | 65,7% | 54,2% |

| | | | | | | | | |
|----------|----|-----|-------|-------|-------|-------|------|------|
| Taip | 12 | 54 | 31,6% | 45,8% | 34,3% | 45,8% | 100% | 100% |
| Iš viso | 35 | 118 | 92,1% | 100% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | 3 | | 7,9% | | | | | |
| Iš viso | 38 | | 100% | | | | | |

74 lentelė

Vadovo dovanos kaip poveikio darbuotojams priemonė(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 5 | 52 | 13,2% | 44,1% | 14,3% | 44,1% | 14,3% | 44,1% |
| Gal ne | 5 | 8 | 13,2% | 6,8% | 14,3% | 6,8% | 28,6% | 50,8% |
| Nežinau | 5 | 12 | 13,2% | 10,2% | 14,3% | 10,2% | 42,9% | 61,0% |
| Gal taip | 10 | 16 | 26,3% | 13,6% | 28,6% | 13,6% | 71,4% | 74,6% |
| Taip | 10 | 30 | 26,3% | 25,4% | 28,6% | 25,4% | 100% | 100% |
| Iš viso | 35 | 118 | 92,1% | 100% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | 3 | | 7,9% | | | | | |
| Iš viso | 38 | | 100% | | | | | |

75 lentelė

Vadovo parengta informacija stendams kaip poveikio darbuotojams priemonė(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 2 | 20 | 5,3% | 16,9% | 5,9% | 16,9% | 5,9% | 16,9% |
| Gal ne | 4 | 12 | 10,5% | 10,2% | 11,8% | 10,2% | 17,6% | 27,1% |
| Nežinau | 7 | 18 | 18,4% | 15,3% | 20,6% | 15,3% | 38,2% | 42,4% |
| Gal taip | 6 | 24 | 15,8% | 20,3% | 17,6% | 20,3% | 55,9% | 62,7% |
| Taip | 15 | 44 | 39,5% | 37,3% | 44,1% | 37,3% | 100% | 100% |
| Iš viso | 34 | 118 | 89,5% | 100% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | 4 | | 10,5% | | | | | |

76 lentelė

Vadovo pagyrimai kaip poveikio darbuotojams priemonė(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 6 | 12 | 15,8% | 10,2% | 17,6% | 10,2% | 17,6% | 10,2% |

| | | | | | | | | |
|----------|----|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Gal ne | 2 | 8 | 5,3% | 6,8% | 5,9% | 6,8% | 23,5% | 16,9% |
| Nežinau | 4 | 6 | 10,5% | 5,1% | 11,8% | 5,1% | 35,3% | 22,0% |
| Gal taip | 6 | 32 | 15,8% | 27,1% | 17,6% | 27,1% | 52,9% | 49,2% |
| Taip | 16 | 60 | 42,1% | 50,8% | 47,1% | 50,8% | 100% | 100% |
| Iš viso | 34 | 118 | 89,5% | 100% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | 4 | | 10,5% | | | | | |
| Iš viso | 38 | | 100% | | | | | |

77 lentelė

Vadovo taikomų motyvacinių priemonių vertinimas(n=38;n=118)

| Kategorija | Vertinimo vidurkis | | Standartinis nuokrypis | | Vidurkis |
|--|--------------------|-----------|------------------------|-----------|----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | |
| Vadovas paskelbia, kokia veikla galima didžiuotis | 4,03 | 4,10 | 1,339 | 1,361 | 4,07 |
| Vadovas siūnčia pažangius darbuotojus tobulintis | 3,54 | 3,64 | 1,442 | 1,544 | 3,59 |
| Vadovas skatina dovanėlėmis, piniginiiais priedais | 3,43 | 2,75 | 1,420 | 1,734 | 3,09 |
| Vadovas parengia informaciją įstaigos stendui | 3,82 | 3,53 | 1,290 | 1,562 | 3,68 |
| Vadovas asmeniškai susitinka ir pagiria darbuotoją | 3,71 | 4,05 | 1,548 | 1,332 | 3,88 |

78 lentelė

Vadovo inicijuojamas bendruomenės žinių kaupimas kaip ištekliai veiklai tobulinti(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 1 | 2 | 2,6% | 1,7% | 2,9% | 1,7% | 2,9% | 1,7% |
| Gal ne | 1 | 6 | 2,6% | 5,1% | 2,9% | 5,1% | 5,7% | 6,8% |
| Nežinau | 8 | 26 | 21,1% | 22,0% | 22,9% | 22,0% | 28,6% | 28,8% |
| Gal taip | 9 | 32 | 23,7% | 27,1% | 25,7% | 27,1% | 54,3% | 55,9% |
| Taip | 16 | 52 | 42,1% | 44,1% | 45,7% | 44,1% | 100% | 100% |
| Iš viso | 35 | 118 | 92,1% | 100% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | 3 | | 7,9% | | | | | |
| Iš viso | 38 | | 100% | | | | | |

79 lentelė

Bendruomenės susirinkimuose vykdomos informacijos sklaidos vertinimas(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 2 | 0 | 5,3% | 0% | 5,7% | 0% | 5,7% | 0% |
| Gal ne | 3 | 2 | 7,9% | 1,7% | 8,6% | 1,7% | 14,3% | 1,7% |
| Nežinau | 6 | 4 | 15,8% | 3,4% | 17,1% | 3,4% | 31,4% | 5,1% |

| | | | | | | | | |
|----------|----|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Gal taip | 7 | 10 | 18,4% | 8,5% | 20,0% | 8,5% | 51,4% | 13,6% |
| Taip | 17 | 102 | 44,7% | 86,4% | 48,6% | 86,4% | 100% | 100% |
| Iš viso | 35 | 118 | 92,1% | 100% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | 3 | | 7,9% | | | | | |
| Iš viso | 38 | | 100% | | | | | |

80 lentelė

Informacijos sklaida per skelbimus institucijoje(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 2 | 4 | 5,3% | 3,4% | 5,6% | 3,4% | 5,6% | 3,4% |
| Gal ne | 2 | 4 | 5,3% | 3,4% | 5,6% | 3,4% | 11,1% | 6,8% |
| Nežinau | 5 | 8 | 13,2% | 6,8% | 13,9% | 6,8% | 25,0% | 13,6% |
| Gal taip | 9 | 20 | 23,7% | 16,9% | 25,0% | 16,9% | 50,0% | 30,5% |
| Taip | 18 | 81 | 47,4% | 69,5% | 50,0% | 69,5% | 100% | 100% |
| Iš viso | 36 | 118 | 94,7% | 100% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | 2 | | 5,3% | | | | | |
| Iš viso | 38 | | 100% | | | | | |

81 lentelė

Informacijos sklaida per betarpišką bendravimą(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 3 | 12 | 7,9% | 10,2% | 8,3% | 10,2% | 8,3% | 10,2% |
| Gal ne | 2 | 18 | 5,3% | 15,3% | 5,6% | 15,3% | 13,9% | 25,4% |
| Nežinau | 6 | 4 | 15,8% | 3,4% | 16,7% | 3,4% | 30,6% | 28,8% |
| Gal taip | 9 | 30 | 23,7% | 25,4% | 25,0% | 25,4% | 55,6% | 54,2% |
| Taip | 16 | 54 | 42,1% | 45,8% | 44,4% | 45,8% | 100% | 100% |
| Iš viso | 36 | 118 | 94,7% | 100% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | 2 | | 5,3% | | | | | |
| Iš viso | 38 | | 100% | | | | | |

82 lentelė

Informacijos sklaida darbo grupių susirinkimus(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 2 | 6 | 5,3% | 5,1% | 5,7% | 5,1% | 5,7% | 5,1% |
| Gal ne | 0 | 0 | 0% | 0% | 5,7% | 5,1% | 5,7% | 5,1% |
| Nežinau | 4 | 4 | 10,5% | 3,4% | 11,4% | 3,4% | 17,1% | 8,5% |
| Gal taip | 8 | 28 | 21,1% | 23,7% | 22,9% | 23,7% | 0% | 32,2% |

| | | | | | | | | |
|----------|----|-----|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| Taip | 21 | 80 | 55,3% | 67,8% | 60,0% | 67,8% | 40,0% | 100% |
| Iš viso | 35 | 118 | 92,1% | 100% | 100% | 100% | 100% | |
| Trūkumas | 3 | | 7,9% | | | | | |
| Iš viso | 38 | | 100% | | | | | |

83 lentelė

Informacijos sklaida per įstaigos administraciją(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 4 | 14 | 10,5% | 11,9% | 11,1% | 11,9% | 11,1% | 11,9% |
| Gal ne | 6 | 14 | 15,8% | 11,9% | 16,7% | 11,9% | 27,8% | 23,7% |
| Nežinau | 4 | 14 | 10,5% | 11,9% | 11,1% | 11,9% | 38,9% | 35,6% |
| Gal taip | 10 | 28 | 26,3% | 23,7% | 27,8% | 23,7% | 66,7% | 59,3% |
| Taip | 12 | 48 | 31,6% | 40,7% | 33,3% | 40,7% | 100% | 100% |
| Iš viso | 36 | 118 | 94,7% | 100% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | 2 | | 5,3% | | | | | |
| Iš viso | 38 | | 100% | | | | | |

84 lentelė

Informacijos sklaidos priemonių vertinimas(n=38;n=118)

| Kategorija | Vertinimo vidurkis | | Standartinis nuokrypis | | Vidurkis |
|--|--------------------|-----------|------------------------|-----------|----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | |
| Bendri susirinkimai | 3,97 | 4,84 | 1,248 | 0,506 | 4,41 |
| Skelbimai ir kita užrašyta informacija | 4,08 | 4,49 | 1,180 | 0,959 | 4,29 |
| Betarpiškas vadovo bendravimas | 3,92 | 3,69 | 1,273 | 1,454 | 3,81 |
| Darbo grupių susirinkimai | 4,31 | 4,51 | 1,078 | 0,894 | 4,41 |
| Sekretoriaus delegavimas | 3,56 | 3,88 | 1,403 | 1,282 | 3,72 |

85 lentelė

Įstaigos žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumo vertinimų vidurkis(n=38;n=118)

| | |
|------------------|------|
| Pedagogai | 3,71 |
| Vadovai | 3,89 |
| Vidurkis | 3,8 |

86 lentelė

Įstaigos materialinės bazės ugdymui organizuoti pakankamumo vertinimas(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |

| | | | | | | | | |
|----------|----|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Ne | 5 | 34 | 13,2% | 28,8% | 13,5% | 28,8% | 13,5% | 28,8% |
| Gal ne | 5 | 16 | 13,2% | 13,6% | 13,5% | 13,6% | 27,0% | 42,4% |
| Nežinau | 5 | 6 | 13,2% | 5,1% | 13,5% | 5,1% | 40,5% | 47,5% |
| Gal taip | 11 | 30 | 28,9% | 25,4% | 29,7% | 25,4% | 70,3% | 72,9% |
| Taip | 11 | 32 | 28,9% | 27,1% | 29,7% | 27,1% | 100% | 100% |
| Iš viso | 37 | 118 | 97,4% | 100% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | 1 | | 2,6% | | | | | |
| Iš viso | 38 | | 100% | | | | | |

87 lentelė

Nuomonė apie pedagogų galimybes naudotis kompiuteriais pasiruošimui užsiėmimams(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 2 | 52 | 5,3% | 45,8% | 5,4% | 45,8% | 5,4% | 45,8% |
| Gal ne | 2 | 14 | 5,3% | 11,9% | 5,4% | 11,9% | 10,8% | 57,6% |
| Nežinau | 6 | 8 | 15,8% | 6,8% | 16,2% | 6,8% | 27,0% | 64,4% |
| Gal taip | 9 | 14 | 23,7% | 11,9% | 24,3% | 11,9% | 51,4% | 76,3% |
| Taip | 18 | 28 | 47,4% | 23,7% | 48,6% | 23,7% | 100% | 100% |
| Iš viso | 37 | 118 | 97,4% | 100% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | 1 | | 2,6% | | | | | |
| Iš viso | 38 | | 100% | | | | | |

88 lentelė

Nuomonė apie pedagogų galimybes naudotis kompiuteriais ugdomoje veikloje(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 8 | 34 | 21,1% | 28,8% | 21,6% | 28,8% | 21,6% | 28,8% |
| Gal ne | 5 | 16 | 13,2% | 13,6% | 13,5% | 13,6% | 35,1% | 42,4% |
| Nežinau | 7 | 6 | 18,4% | 5,1% | 18,9% | 5,1% | 54,1% | 47,5% |
| Gal taip | 7 | 30 | 18,4% | 25,4% | 18,9% | 25,4% | 73,0% | 72,9% |
| Taip | 10 | 32 | 26,3% | 27,1% | 27,0% | 27,1% | 100% | 100% |
| Iš viso | 37 | 118 | 97,4% | 100% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | 1 | | 2,6% | | | | | |
| Iš viso | 38 | | 100% | | | | | |

89 lentelė

Pedagogų nuomonė apie įstaigos galimybes pritraukti papildomas lėšas(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 1 | 20 | 2,6% | 16,9% | 2,7% | 16,9% | 2,7% | 16,9% |
| Gal ne | 2 | 10 | 5,3% | 8,5% | 5,4% | 8,5% | 8,1% | 25,4% |
| Nežinau | 6 | 22 | 15,8% | 18,6% | 16,2% | 18,6% | 24,3% | 44,1% |

| | | | | | | | | |
|----------|----|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Gal taip | 12 | 32 | 31,6% | 27,1% | 32,4% | 27,1% | 56,8% | 71,2% |
| Taip | 16 | 34 | 42,1% | 28,8% | 43,2% | 28,8% | 100% | 100% |
| Iš viso | 37 | 118 | 97,4% | 100% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | 1 | | 2,6% | | | | | |
| Iš viso | 38 | | 100% | | | | | |

90 lentelė

Nuomonė apie ugdytinių tėvų paramą įstaigai(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 1 | 2 | 2,6% | 1,7% | 2,7% | 1,7% | 2,7% | 1,7% |
| Gal ne | 1 | 0 | 2,6% | 0% | 2,7% | 1,7% | 5,4% | 1,7% |
| Nežinau | 2 | 6 | 5,3% | 5,1% | 5,4% | 5,1% | 10,8% | 6,8% |
| Gal taip | 11 | 24 | 28,9% | 23,7% | 29,7% | 23,7% | 40,5% | 30,5% |
| Taip | 22 | 81 | 57,9% | 69,5% | 59,5% | 69,5% | 100% | 100% |
| Iš viso | 37 | 118 | 97,4% | 100% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | 1 | | 2,6% | | | | | |
| Iš viso | 38 | | 100% | | | | | |

91 lentelė

Nuomonė apie įstaigos galimybes susilaukti bendruomenės paramos(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 3 | 10 | 7,9% | 8,5% | 8,1% | 8,5% | 8,1% | 8,5% |
| Gal ne | 3 | 22 | 7,9% | 18,6% | 8,1% | 18,6% | 16,2% | 27,1% |
| Nežinau | 4 | 32 | 10,5% | 27,1% | 10,8% | 27,1% | 27,0% | 54,2% |
| Gal taip | 12 | 30 | 31,6% | 25,4% | 32,4% | 25,4% | 59,5% | 79,7% |
| Taip | 15 | 24 | 39,5% | 20,3% | 40,5% | 20,3% | 100% | 100% |
| Iš viso | 37 | 118 | 97,4% | 100% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | 1 | | 2,6% | | | | | |
| Iš viso | 38 | | 100% | | | | | |

92 lentelė

Įstaigos turimų išteklių valdymo vertinimas (n=38;n=118)

| Kategorija | Vertinimo vidurkis | | Standartinis nuokrypis | | Vidurkis |
|------------|--------------------|-----------|------------------------|-----------|----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | |
| | | | | | |

| | | | | | |
|---|------|------|-------|-------|------|
| Įstaigos turimų išteklių pakankamumas | 3,49 | 2,88 | 1,407 | 1,275 | 3,19 |
| Pedagogų galimybės naudotis kompiuteriais pasiruošimui | 4,05 | 3,13 | 1,177 | 1,594 | 3,59 |
| Pedagogų galimybės naudoti kompiuterį ugdomojoje veikloje | 3,16 | 2,56 | 1,519 | 1,625 | 2,86 |
| Įstaigos galimybės pritraukti papildomų lėšų | 4,08 | 3,71 | 1,038 | 1,315 | 3,89 |
| Institucijos galimybės gauti ugdytinių tėvų paramą | 4,41 | 4,52 | 0,927 | 0,884 | 4,47 |
| Institucijos galimybės gauti bendruomenės paramą. | 3,89 | 3,26 | 1,265 | 1,277 | 3,58 |

93 lentelė

Kompiuterių skaičius ugdymo įstaigose(n=38;n=118)

| Kategorija | Minimali reikšmė | Maksimali reikšmė | Vidurkis |
|--------------------------------|------------------|-------------------|----------|
| Kompiuterių įstaigoje skaičius | 7 | 19 | 5,2 |
| Kompiuteriai ugdymui | 3 | 14 | 4,3 |
| Kompiuteriai administravimui | 2 | 5 | 3,1 |

94 lentelė

Naujų technologijų diegimas pagal specialistų sudarytą planą(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 2 | 8 | 5,3% | 6,8% | 5,3% | 7,0% | 5,3% | 7,0% |
| Gal ne | 5 | 14 | 13,2% | 11,9% | 13,2% | 12,3% | 18,4% | 19,3% |
| Nežinau | 6 | 14 | 15,8% | 11,9% | 15,8% | 12,3% | 34,2% | 31,6% |
| Gal taip | 11 | 28 | 28,9% | 23,7% | 28,9% | 24,6% | 63,2% | 56,1% |
| Taip | 14 | 50 | 36,8% | 42,4% | 36,8% | 43,9% | 100% | 100% |
| Iš viso | 38 | 114 | 100% | 96,6% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | | 4 | | 3,4% | | | | |
| Iš viso | | 118 | | 100% | | | | |

95 lentelė

Naujų technologijų diegimas pagal darbuotojų ir ugdytinių poreikius(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 1 | 8 | 2,6% | 6,8% | 2,6% | 7,0% | 2,6% | 7,0% |
| Gal ne | 3 | 6 | 7,9% | 5,1% | 7,9% | 5,3% | 10,5% | 12,3% |
| Nežinau | 3 | 16 | 7,9% | 13,6% | 7,9% | 14,0% | 18,4% | 26,3% |
| Gal taip | 9 | 34 | 23,7% | 28,8% | 23,7% | 29,8% | 42,1% | 56,1% |
| Taip | 22 | 50 | 57,9% | 42,4% | 57,9% | 43,9% | 100% | 100% |
| Iš viso | 38 | 114 | 100% | 96,6% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | | 4 | | 3,4% | | | | |
| Iš viso | | 118 | | 100% | | | | |

96 lentelė

Naujų technologijų diegimas pagal lėšų naudojimo galimybes(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 1 | 4 | 2,6% | 3,4% | 2,6% | 3,5% | 2,6% | 3,5% |
| Gal ne | 2 | 10 | 5,3% | 8,5% | 5,3% | 8,8% | 7,9% | 12,3% |
| Nežinau | 5 | 14 | 13,2% | 11,9% | 13,2% | 12,3% | 21,1% | 24,6% |
| Gal taip | 12 | 34 | 31,6% | 28,8% | 31,6% | 29,8% | 52,6% | 54,4% |
| Taip | 18 | 52 | 47,4% | 44,1% | 47,4% | 45,6% | 100% | 100% |
| Iš viso | 38 | 114 | 100% | 96,6% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | | 4 | | 3,4% | | | | |
| Iš viso | | 118 | | 100% | | | | |

97 lentelė

Naujų technologijų diegimas pagal augančius aplinkos reikalavimus(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 2 | 6 | 5,3% | 5,1% | 5,3% | 5,3% | 5,3% | 5,3% |
| Gal ne | 2 | 12 | 5,3% | 10,2% | 5,3% | 10,5% | 10,5% | 15,8% |
| Nežinau | 5 | 12 | 13,2% | 10,2% | 13,2% | 10,5% | 23,7% | 26,3% |
| Gal taip | 10 | 36 | 26,3% | 32,2% | 26,3% | 33,3% | 50,0% | 59,6% |
| Taip | 19 | 46 | 50,0% | 39,0% | 50,0% | 40,4% | 100% | 100% |
| Iš viso | 38 | 114 | 100% | 96,6% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | | 4 | | 3,4% | | | | |
| Iš viso | | 118 | | 100% | | | | |

98 lentelė

Naujų technologijų diegimo orientyrai(n=38;n=118)

| Kategorija | Vertinimo vidurkis | | Standartinis nuokrypis | | Vidurkis |
|-----------------------------------|--------------------|-----------|------------------------|-----------|----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | |
| Specialistų sudarytas planas | 3,79 | 3,90 | 1,234 | 1,247 | 3,85 |
| Darbuotojų ir ugdytinių poreikiai | 4,26 | 4,03 | 1,083 | 1,149 | 4,15 |
| Įstaigos turimos papildomos lėšos | 4,16 | 4,09 | 1,027 | 1,076 | 4,13 |
| Augantys aplinkos reikalavimai | 4,11 | 3,84 | 1,158 | 1,208 | 3,97 |

99 lentelė

Materialinių išteklių paskirstymo efektyvumo vertinimas(n=38;n=118)

| | |
|------------------|------|
| Pedagogai | 3,75 |
| Vadovai | 3,92 |
| Vidurkis | 3,84 |

100 lentelė

Nuomonė apie ugdymo institucijos bendruomenės narių santykių atvirumą(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 1 | 6 | 2,6% | 5,1% | 2,6% | 5,3% | 2,6% | 5,3% |
| Gal ne | 2 | 14 | 5,3% | 11,9% | 5,3% | 12,3% | 7,9% | 17,5% |
| Nežinau | 1 | 14 | 2,6% | 11,9% | 2,6% | 12,3% | 10,5% | 29,8% |
| Gal taip | 15 | 46 | 39,5% | 39,0% | 39,5% | 40,4% | 50,0% | 70,2% |
| Taip | 19 | 34 | 50,0% | 28,8% | 50,0% | 29,8% | 100% | 100% |
| Iš viso | 38 | 114 | 100% | 96,6% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | | 4 | | 3,4% | | | | |
| Iš viso | | 118 | | 100% | | | | |

101 lentelė

Nuomonė apie ugdymo institucijos bendruomenės narių santykių novatoriškumą(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 2 | 4 | 5,3% | 3,4% | 5,3% | 3,5% | 5,3% | 3,5% |
| Gal ne | 2 | 12 | 5,3% | 10,2% | 5,3% | 10,5% | 10,5% | 14,0% |
| Nežinau | 3 | 18 | 7,9% | 15,3% | 7,9% | 15,8% | 18,4% | 29,8% |
| Gal taip | 13 | 42 | 34,2% | 35,6% | 34,2% | 36,8% | 52,6% | 66,7% |
| Taip | 18 | 38 | 47,4% | 32,2% | 47,4% | 33,3% | 100% | 100% |
| Iš viso | 38 | 114 | 100% | 96,6% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | | 4 | | 3,4% | | | | |
| Iš viso | | 118 | | 100% | | | | |

102 lentelė

Nuomonė apie ugdymo institucijos bendruomenės narių požiūrio į veiklą sistemiškumą(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 2 | 8 | 5,3% | 6,8% | 5,3% | 7,1% | 5,3% | 7,1% |
| Gal ne | 1 | 10 | 2,6% | 8,5% | 2,6% | 8,9% | 7,9% | 16,1% |
| Nežinau | 5 | 18 | 13,2% | 15,3% | 13,2% | 16,1% | 21,1% | 32,1% |
| Gal taip | 9 | 38 | 23,7% | 32,2% | 23,7% | 33,9% | 44,7% | 66,1% |
| Taip | 21 | 38 | 55,3% | 32,2% | 55,3% | 33,9% | 100% | 100% |
| Iš viso | 38 | 112 | 100% | 94,9% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | | 6 | | 5,1% | | | | |
| Iš viso | | 118 | | 100% | | | | |

103 lentelė

Nuomonė apie ugdymo institucijos bendruomenės narių santykių orientaciją į rezultatus(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 1 | 4 | 2,6% | 3,4% | 2,6% | 3,6% | 2,6% | 3,6% |
| Gal ne | 4 | 12 | 10,5% | 10,2% | 10,5% | 10,9% | 13,2% | 14,5% |
| Nežinau | 4 | 16 | 10,5% | 13,6% | 10,5% | 14,5% | 23,7% | 29,1% |
| Gal taip | 11 | 44 | 28,9% | 37,3% | 28,9% | 40,0% | 52,6% | 69,1% |
| Taip | 18 | 34 | 47,4% | 28,8% | 47,4% | 30,9% | 100% | 100% |
| Iš viso | 38 | 110 | 100% | 93,2% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | | 8 | | 6,8% | | | | |
| Iš viso | | 118 | | 100% | | | | |

104 lentelė

Nuomonė apie ugdymo institucijos bendruomenės narių santykių orientaciją į žmones(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 2 | 6 | 5,3% | 5,1% | 5,3% | 5,5% | 5,3% | 5,5% |
| Gal ne | 0 | 12 | 0% | 10,2% | 5,3% | 10,9% | 5,3% | 16,4% |
| Nežinau | 4 | 14 | 10,5% | 11,9% | 10,5% | 12,7% | 15,8% | 29,1% |
| Gal taip | 11 | 36 | 28,9% | 32,2% | 28,9% | 34,5% | 44,7% | 63,6% |
| Taip | 21 | 40 | 55,3% | 33,9% | 55,3% | 36,4% | 100% | 100% |
| Iš viso | 38 | 110 | 100% | 93,2% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | | 8 | | 6,8% | | | | |
| Iš viso | | 118 | | 100% | | | | |

105 lentelė

Nuomonė apie ugdymo institucijos bendruomenės narių santykių orientaciją į komandinį darbą(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 1 | 2 | 2,6% | 1,7% | 2,6% | 1,9% | 2,6% | 1,9% |
| Gal ne | 1 | 10 | 2,6% | 8,5% | 2,6% | 9,3% | 5,3% | 11,1% |
| Nežinau | 5 | 10 | 13,2% | 8,5% | 13,2% | 9,3% | 18,4% | 20,4% |
| Gal taip | 12 | 41 | 31,6% | 35,6% | 31,6% | 38,9% | 50,0% | 59,3% |
| Taip | 19 | 44 | 50,0% | 37,3% | 50,0% | 40,7% | 10% | 100% |
| Iš viso | 38 | 108 | 100% | 91,5% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | | 10 | | 8,5% | | | | |
| Iš viso | | 118 | | 100% | | | | |

106 lentelė

Nuomonė apie pasitikėjimą ugdymo institucijos bendruomenės narių santykiuose(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |

| | | | | | | | | |
|----------|----|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Ne | 1 | 4 | 2,6% | 3,4% | 2,6% | 3,7% | 2,6% | 3,7% |
| Gal ne | 1 | 12 | 2,6% | 10,2% | 2,6% | 11,1% | 5,3% | 14,8% |
| Nežinau | 5 | 16 | 13,2% | 13,6% | 13,2% | 14,8% | 18,4% | 29,6% |
| Gal taip | 12 | 34 | 31,6% | 28,8% | 31,6% | 31,5% | 50,0% | 61,1% |
| Taip | 19 | 42 | 50,0% | 35,6% | 50,0% | 38,9% | 100% | 100% |
| Iš viso | 38 | 108 | 100% | 91,5% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | | 110 | | 8,5% | | | | |
| Iš viso | | 118 | | 100% | | | | |

107 lentelė

Nuomonė apie ugdymo institucijos bendruomenės narių santykių stabilumą(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 3 | 4 | 7,9% | 3,4% | 7,9% | 3,6% | 7,9% | 3,6% |
| Gal ne | 1 | 6 | 2,6% | 5,1% | 2,6% | 5,5% | 10,5% | 9,1% |
| Nežinau | 2 | 14 | 5,3% | 11,9% | 5,3% | 12,7% | 15,8% | 21,8% |
| Gal taip | 11 | 34 | 28,9% | 28,8% | 28,9% | 30,9% | 44,7% | 52,7% |
| Taip | 21 | 52 | 55,3% | 44,1% | 55,3% | 47,3% | 100% | 100% |
| Iš viso | 38 | 110 | 100% | 93,2% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | | 8 | | 6,8% | | | | |
| Iš viso | | 118 | | 100% | | | | |

108 lentelė

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos narių tarpusavio santykių ir veiklos principai(n=38;n=118)

| Kategorija | Vertinimo vidurkis | | Standartinis nuokrypis | | Vidurkis |
|-------------------------------|--------------------|-----------|------------------------|-----------|----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | |
| Atvirumas | 4,29 | 3,82 | 0,956 | 1,154 | 4,05 |
| Novatoriškumas | 4,21 | 4,01 | 1,119 | 1,004 | 4,11 |
| Sistemiškas požiūris į veiklą | 4,21 | 3,89 | 1,119 | 1,119 | 4,05 |
| Orientacija į rezultatus | 4,08 | 3,90 | 1,124 | 1,052 | 3,99 |
| Orientacija į žmones | 4,29 | 3,87 | 1,037 | 1,137 | 4,08 |
| Komandinis darbas | 4,24 | 4,10 | 0,971 | 1,013 | 4,17 |
| Stabilumas | 4,03 | 3,84 | 1,150 | 1,100 | 3,94 |
| Pasitikėjimas | 4,21 | 3,83 | 1,189 | 1,118 | 4,02 |

109 lentelė

Nuomonė apie įstaigos veiklos vertinimą bendruomenėje(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 3 | 4 | 7,9% | 3,4% | 7,9% | 3,6% | 7,9% | 3,6% |

| | | | | | | | | |
|----------|----|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Gal ne | 2 | 6 | 5,3% | 5,1% | 5,3% | 5,5% | 13,2% | 9,1% |
| Nežinau | 4 | 14 | 10,5% | 11,9% | 10,5% | 12,7% | 23,7% | 21,8% |
| Gal taip | 13 | 34 | 34,2% | 28,8% | 34,2% | 30,9% | 57,9% | 52,7% |
| Taip | 16 | 52 | 42,1% | 44,1% | 42,1% | 47,3% | 100% | 100% |
| Iš viso | 38 | 110 | 100% | 93,2% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | | 8 | | 6,8% | | | | |
| Iš viso | | 118 | | 100% | | | | |

110 lentelė

Nuomonė apie įstaigos gebėjimą skleisti informaciją ne tik tar tėvų, bet ir bendruomenėje(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 4 | 8 | 10,5% | 6,8% | 10,5% | 7,3% | 10,5% | 7,3% |
| Gal ne | 0 | 14 | 0% | 11,9% | 10,5% | 12,7% | 10,5% | 20,0% |
| Nežinau | 4 | 12 | 10,5% | 10,2% | 10,5% | 10,9% | 21,1% | 30,9% |
| Gal taip | 11 | 30 | 28,9% | 25,4% | 28,9% | 27,3% | 50,0% | 58,2% |
| Taip | 19 | 46 | 50,0% | 39,0% | 50,0% | 41,8% | 100% | 100% |
| Iš viso | 38 | 110 | 100% | 93,2% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | | 8 | | 6,8% | | | | |
| Iš viso | | 118 | | 100% | | | | |

111 lentelė

Nuomonė apie įstaigos veiklos aptarimą masinėse informavimo priemonėse(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 3 | 8 | 7,9% | 6,8% | 7,9% | 7,3% | 7,9% | 7,3% |
| Gal ne | 1 | 16 | 2,6% | 13,6% | 2,6% | 14,5% | 10,5% | 21,8% |
| Nežinau | 5 | 16 | 13,2% | 13,6% | 13,2% | 14,5% | 23,7% | 36,4% |
| Gal taip | 9 | 28 | 23,7% | 23,7% | 23,7% | 25,5% | 47,4% | 61,8% |
| Taip | 20 | 42 | 52,6% | 35,6% | 52,6% | 38,2% | 100% | 100% |
| Iš viso | 38 | 110 | 100% | 93,2% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | | 8 | | 6,8% | | | | |
| Iš viso | | 118 | | 100% | | | | |

112 lentelė

Informacinių leidinių rengimas ugdytinių tėvams(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 4 | 6 | 10,5% | 5,1% | 10,5% | 5,5% | 10,5% | 5,5% |

| | | | | | | | | |
|----------|----|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Gal ne | 2 | 10 | 5,3% | 8,5% | 5,3% | 9,1% | 15,8% | 14,5% |
| Nežinau | 3 | 18 | 7,9% | 15,3% | 7,9% | 16,4% | 23,7% | 30,9% |
| Gal taip | 11 | 26 | 28,9% | 22,0% | 28,9% | 23,6% | 52,6% | 54,5% |
| Taip | 18 | 50 | 47,4% | 42,4% | 47,4% | 45,5% | 100% | 100% |
| Iš viso | 38 | 110 | 100% | 93,2% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | | 8 | | 6,8% | | | | |

113 lentelė

Ugdytinių tėvų skatinimas įsijungti į įstaigos veiklą organizacijos skelbimuose(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 2 | 6 | 5,3% | 5,1% | 5,3% | 5,5% | 5,3% | 5,5% |
| Gal ne | 1 | 10 | 2,6% | 8,5% | 2,6% | 9,1% | 7,9% | 14,5% |
| Nežinau | 0 | 18 | 0% | 15,3% | 0% | 16,4% | 7,9% | 30,9% |
| Gal taip | 14 | 36 | 36,8% | 30,5% | 36,8% | 32,7% | 44,7% | 63,6% |
| Taip | 21 | 40 | 55,3% | 33,9% | 55,3% | 36,4% | 100% | 100% |
| Iš viso | 38 | 110 | 100% | 93,2% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | | 8 | | 6,8% | | | | |
| Iš viso | | 118 | | 100% | | | | |

114 lentelė

Nuomonė apie socialinių partnerių tinklo optimalumą(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 1 | 14 | 2,6% | 11,9% | 2,7% | 12,7% | 2,7% | 12,7% |
| Gal ne | 1 | 6 | 2,6% | 5,1% | 2,7% | 5,5% | 5,4% | 18,2% |
| Nežinau | 2 | 12 | 5,3% | 10,2% | 5,4% | 10,9% | 10,8% | 29,1% |
| Gal taip | 12 | 50 | 31,6% | 42,4% | 32,4% | 45,5% | 43,2% | 74,5% |
| Taip | 21 | 28 | 55,3% | 23,7% | 56,8% | 25,5% | 100% | 100% |
| Iš viso | 37 | 110 | 97,4% | 93,2% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | 1 | 8 | 2,6% | 6,8% | | | | |
| Iš viso | 38 | 118 | 100% | 100% | | | | |

115 lentelė

Įstaigos komunikavimo su bendruomene kokybės vertinimas(n=38;n=118)

| | |
|------------------|------|
| Pedagogai | 3,67 |
| Vadovai | 3,97 |
| Vidurkis | 3,82 |

116 lentelė

Įstaigos patrauklumo bendruomenėje vertinimas(n=38;n=118)

| | |
|------------------|------|
| Pedagogai | 4,02 |
| Vadovai | 3,67 |
| Vidurkis | 3,85 |

117 lentelė

Įstaigos teikiamų paslaugų patrauklumo vertinimas(n=38;n=118)

| | |
|------------------|------|
| Pedagogai | 3,96 |
| Vadovai | 3,97 |
| Vidurkis | 3,96 |

118 lentelė

Įstaigos pasirengimas tobulinti jau teikiamas paslaugas(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 5 | 4 | 13,2% | 3,4% | 13,9% | 3,6% | 13,9% | 3,6% |
| Gal ne | 4 | 16 | 10,5% | 13,6% | 11,1% | 14,5% | 25,0% | 18,2% |
| Nežinau | 4 | 14 | 10,5% | 11,9% | 11,1% | 12,7% | 36,1% | 30,9% |
| Gal taip | 3 | 36 | 7,9% | 30,5% | 8,3% | 32,7% | 44,4% | 63,6% |
| Taip | 20 | 40 | 52,6% | 33,9% | 55,6% | 36,4% | 100% | 100% |
| Iš viso | 36 | 110 | 94,7% | 93,2% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | 2 | 8 | 5,3% | 6,8% | | | | |
| Iš viso | 38 | 118 | 100% | 100% | | | | |

119 lentelė

Elektroninio žiniatinklio informacinės sistemos naudojimo aktualumas(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 1 | 4 | 2,6% | 3,4% | 2,8% | 3,6% | 2,8% | 3,6% |
| Gal ne | 3 | 26 | 7,9% | 22,0% | 8,3% | 23,6% | 11,1% | 27,3% |
| Nežinau | 2 | 18 | 5,3% | 15,3% | 5,6% | 16,4% | 16,7% | 43,6% |
| Gal taip | 6 | 30 | 15,8% | 25,4% | 16,7% | 27,3% | 33,3% | 70,9% |
| Taip | 24 | 32 | 63,2% | 27,1% | 66,7% | 29,1% | 100% | 100% |
| Iš viso | 36 | 110 | 94,7% | 93,2% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | 2 | 8 | 5,3% | 6,8% | | | | |
| Iš viso | 38 | 118 | 100% | 100% | | | | |

120 lentelė

Tėvų galimybės pildyti elektronines formas vertinimas(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | Santykinis dažnis | Validuotas procentas | Sukauptasis santykinis dažnis |
|------------|--------|-------------------|----------------------|-------------------------------|
|------------|--------|-------------------|----------------------|-------------------------------|

| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
|----------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------|
| Ne | 6 | 18 | 15,8% | 15,3% | 16,7% | 16,4% | 16,7% | 16,4% |
| Gal ne | 3 | 16 | 7,9% | 13,6% | 8,3% | 14,5% | 25,0% | 30,9% |
| Nežinau | 5 | 16 | 13,2% | 13,6% | 13,9% | 14,5% | 38,9% | 45,5% |
| Gal taip | 8 | 26 | 21,1% | 22,0% | 22,2% | 23,6% | 61,1% | 69,1% |
| Taip | 13 | 34 | 34,2% | 28,8% | 36,1% | 30,9% | 97,2% | 100% |
| Iš viso | 36 | 110 | 94,7% | 93,2% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | 2 | 8 | 5,3% | 6,8% | | | | |
| Iš viso | 38 | 118 | 100% | 100% | | | | |

121 lentelė

Tėvų informavimas elektroniniu paštu(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 7 | 18 | 18,4% | 15,3% | 19,4% | 16,4% | 19,4% | 16,4% |
| Gal ne | 4 | 10 | 10,5% | 8,5% | 11,1% | 9,1% | 38,9% | 25,5% |
| Nežinau | 7 | 24 | 18,4% | 20,3% | 19,4% | 21,8% | 50,0% | 47,3% |
| Gal taip | 10 | 30 | 26,3% | 25,4% | 27,8% | 27,3% | 69,4% | 74,5% |
| Taip | 1 | 28 | 2,6% | 23,7% | 2,8% | 25,5% | 100% | 100% |
| Iš viso | 36 | 110 | 94,7% | 93,2% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | 2 | 8 | 5,3% | 6,8% | | | | |
| Iš viso | 38 | 118 | 100% | 100% | | | | |

122 lentelė

Tėvų galimybių gauti konsultacijas iš ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų ir pedagogų elektroniniu paštu vertinimas(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 6 | 14 | 15,8% | 11,9% | 16,7% | 12,7% | 16,7% | 12,7% |
| Gal ne | 5 | 14 | 13,2% | 11,9% | 13,9% | 12,7% | 30,6% | 25,5% |
| Nežinau | 3 | 28 | 7,9% | 23,7% | 8,3% | 25,5% | 38,9% | 50,9% |
| Gal taip | 5 | 22 | 13,2% | 18,6% | 13,9% | 20,0% | 52,8% | 70,9% |
| Taip | 17 | 32 | 44,7% | 27,1% | 47,2% | 29,1% | 100% | 100% |
| Iš viso | 36 | 110 | 94,7% | 93,2% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | 2 | 8 | 5,3% | 6,8% | | | | |
| Iš viso | 38 | 118 | 100% | 100% | | | | |

123 lentelė

Pastangų kurti novatorišką ikimokyklinio ugdymo įstaigos įvaizdį vertinimas(n=38;n=118)

| Kategorija | Vertinimo vidurkis | | Standartinis nuokrypis | | Vidurkis |
|------------|--------------------|-----------|------------------------|-----------|----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | |
| | | | | | |

| | | | | | |
|--|------|------|-------|-------|------|
| Įstaigos populiarumo delegavimas | 3,97 | 3,85 | 1,325 | 1,277 | 3,91 |
| Plati informacijos sklaida | 4,08 | 3,85 | 1,260 | 1,277 | 3,97 |
| Įstaigos veiklos aptarimas masinėse informavimo priemonėse | 4,11 | 3,68 | 1,226 | 1,401 | 3,90 |
| Informaciniai leidiniai ugdytinių tėvams | 3,97 | 3,86 | 1,325 | 1,351 | 3,96 |
| Skelbimų naudojimas tėvų bendradarbiavimo skatinimui | 4,34 | 3,95 | 1,021 | 1,194 | 4,15 |
| Platus socialinių partnerių tinklas | 4,38 | 3,58 | 0,924 | 1,330 | 3,98 |
| Palanki veiklai įstaigos administravimo sistema | 4,11 | 3,68 | 1,226 | 1,401 | 3,89 |
| Siekis tobulinti teikiamas paslaugas | 3,81 | 4,11 | 1,546 | 1,255 | 3,96 |
| Elektroninio žiniatinklio informacinės sistemos naudojimas | 4,36 | 3,71 | 1,099 | 1,158 | 4,04 |
| Elektroninės tėvams reikalingų dokumentų formos | 3,67 | 3,23 | 1,656 | 1,536 | 3,45 |
| Tėvų informavimas elektroniniu paštu | 3,61 | 3,13 | 1,591 | 1,398 | 3,37 |
| Tėvų konsultavimas elektroniniu paštu | 3,31 | 3,04 | 1,721 | 1,423 | 3,18 |

124 lentelė

Įstaigos narių suvokiamas ugdymo įstaigos veiklos prasingumas(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 3 | 6 | 7,9% | 5,1% | 8,6% | 5,5% | 8,6% | 5,5% |
| Gal ne | 2 | 14 | 5,3% | 11,9% | 5,7% | 12,7% | 14,3% | 18,2% |
| Nežinau | 3 | 24 | 7,9% | 20,3% | 8,6% | 21,8% | 22,9% | 40,0% |
| Gal taip | 12 | 28 | 31,6% | 23,7% | 34,3% | 25,5% | 57,1% | 65,5% |
| Taip | 15 | 38 | 39,5% | 32,2% | 42,9% | 34,5% | 100% | 100% |
| Iš viso | 35 | 110 | 92,1% | 93,2% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | 3 | 8 | 7,9% | 6,8% | | | | |
| Iš viso | 38 | 118 | 100% | 100% | | | | |

125 lentelė

Įstaigos narių sugebėjimas vienodai nusakyti įstaigos veiklos tikslus ir uždavinius(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 2 | 8 | 5,3% | 6,8% | 5,7% | 7,3% | 5,7% | 7,3% |
| Gal ne | 2 | 12 | 5,3% | 10,2% | 5,7% | 10,9% | 11,4% | 18,2% |
| Nežinau | 7 | 18 | 18,4% | 15,3% | 20,0% | 16,4% | 31,4% | 34,5% |
| Gal taip | 14 | 38 | 36,8% | 32,2% | 40,0% | 34,5% | 71,4% | 69,1% |
| Taip | 10 | 34 | 26,3% | 28,8% | 28,6% | 30,9% | 100% | 100% |
| Iš viso | 35 | 110 | 92,1% | 93,2% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | 3 | 8 | 7,9% | 6,8% | | | | |
| Iš viso | 38 | 118 | 100% | 100% | | | | |

126 lentelė

Veiklos realizavimas komandinio darbo pagrindu(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 1 | 4 | 2,6% | 3,4% | 2,9% | 3,6% | 2,9% | 3,6% |
| Gal ne | 1 | 10 | 2,6% | 8,5% | 2,9% | 9,1% | 5,7% | 12,7% |
| Nežinau | 3 | 18 | 7,9% | 15,3% | 8,6% | 16,4% | 14,3% | 29,1% |
| Gal taip | 14 | 32 | 36,8% | 27,1% | 40,0% | 29,1% | 54,3% | 58,2% |
| Taip | 16 | 46 | 42,1% | 39,0% | 45,7% | 41,8% | 100% | 100% |
| Iš viso | 35 | 110 | 92,1% | 93,2% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | 3 | 8 | 7,9% | 6,8% | | | | |
| Iš viso | 38 | 118 | 100% | 100% | | | | |

127 lentelė

Veiklos realizavimas naujų darbo metodų pagrindu(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 1 | 2 | 2,6% | 1,7% | 3,0% | 1,8% | 3,0% | 1,8% |
| Gal ne | 4 | 12 | 10,5% | 10,2% | 12,1% | 10,9% | 15,2% | 12,7% |
| Nežinau | 3 | 20 | 7,9% | 16,9% | 9,1% | 18,2% | 24,2% | 30,9% |
| Gal taip | 12 | 40 | 31,6% | 33,9% | 36,4% | 36,4% | 60,6% | 67,3% |
| Taip | 13 | 36 | 34,2% | 30,5% | 39,4% | 32,7% | 100% | 100% |
| Iš viso | 33 | 110 | 86,8% | 93,2% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | 5 | 8 | 13,2% | 6,8% | | | | |
| Iš viso | 38 | 118 | 100% | 100% | | | | |

128 lentelė

Veiklos realizavimas per pasidalinimą aktualia patirtimi(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 0 | 6 | 0% | 5,1% | 0% | 5,5% | 5,5% | 0% |
| Gal ne | 0 | 16 | 0% | 13,6% | 0% | 14,5% | 20,0% | 0% |
| Nežinau | 3 | 20 | 7,9% | 16,9% | 9,1% | 18,2% | 38,2% | 9,1% |
| Gal taip | 12 | 32 | 31,6% | 27,1% | 36,4% | 29,1% | 67,3% | 45,5% |
| Taip | 18 | 36 | 47,4% | 30,5% | 54,5% | 32,7% | 100% | 100% |
| Iš viso | 33 | 110 | 86,8% | 93,2% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | 5 | 8 | 13,2% | 6,8% | | | | |
| Iš viso | 38 | 118 | 100% | 100% | | | | |

129 lentelė

Įstaigos kvalifikacijos kėlimo programos efektyvumo suvokimas(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 1 | 4 | 2,6% | 3,4% | 3,0% | 3,6% | 3,0% | 3,6% |
| Gal ne | 3 | 20 | 7,9% | 16,9% | 9,1% | 18,2% | 12,1% | 21,8% |
| Nežinau | 4 | 18 | 10,5% | 15,3% | 12,1% | 16,4% | 24,2% | 38,2% |

| | | | | | | | | |
|----------|----|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Gal taip | 7 | 38 | 18,4% | 32,2% | 21,2% | 34,5% | 45,5% | 72,7% |
| Taip | 18 | 30 | 47,4% | 25,4% | 54,5% | 27,3% | 100% | 100% |
| Iš viso | 33 | 110 | 86,8% | 93,2% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | 5 | 8 | 13,2% | 6,8% | | | | |
| Iš viso | 38 | 118 | 100% | 100% | | | | |

130 lentelė

Besimokančios organizacijos požymių raiškos skatinimo veiksmai(n=38;n=118)

| Kategorija | Vertinimo vidurkis | | Standartinis nuokrypis | | Vidurkis |
|--|--------------------|-----------|------------------------|-----------|----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | |
| Veiklos prasingumo suvokimas | 3,97 | 3,70 | 1,248 | 1,214 | 3,83 |
| Panašus staigos tikslų ir uždavinių suvokimas | 3,80 | 3,60 | 1,106 | 1,161 | 3,70 |
| Veiklos realizavimas komandinio darbo pagrindu | 4,23 | 4,06 | 0,942 | 1,046 | 4,15 |
| Veiklos realizavimas naujų darbo metodų pagrindu | 3,97 | 3,99 | 1,132 | 0,926 | 3,98 |
| Veiklos realizavimas per pasidalinimą aktualia patirtimi | 4,45 | 3,72 | 0,666 | 1,286 | 4,08 |
| Efektvios kvalifikacijos kėlimo programos egzistavimas | 4,15 | 3,60 | 1,149 | 1,184 | 3,87 |

130 lentelė

Naujausių technologijų plėtotė kaip kvalifikacijos tobulinimo prioritetas(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 0 | 2 | 0% | 1,7% | 0% | 1,8% | 0% | 1,8% |
| Gal ne | 1 | 20 | 2,6% | 16,9% | 2,9% | 18,2% | 2,9% | 20,0% |
| Nežinau | 3 | 16 | 7,9% | 13,6% | 8,8% | 14,5% | 11,8% | 34,5% |
| Gal taip | 12 | 32 | 31,6% | 27,1% | 35,3% | 29,1% | 47,1% | 63,6% |
| Taip | 18 | 40 | 47,4% | 33,9% | 52,9% | 36,4% | 100% | 100% |
| Iš viso | 34 | 110 | 89,5% | 93,2% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | 4 | 8 | 10,5% | 6,8% | | | | |
| Iš viso | 38 | 118 | 100% | 100% | | | | |

131 lentelė

Bendravimo kompetencijos plėtotė kaip kvalifikacijos tobulinimo prioritetas(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 1 | 4 | 2,6% | 3,4% | 2,9% | 3,6% | 2,9% | 3,6% |
| Gal ne | 0 | 8 | 0% | 6,8% | 2,9% | 7,3% | 2,9% | 10,9% |
| Nežinau | 4 | 26 | 10,5% | 22,0% | 11,4% | 23,6% | 14,3% | 34,5% |

| | | | | | | | | |
|----------|----|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Gal taip | 11 | 36 | 28,9% | 30,5% | 31,4% | 32,7% | 45,7% | 67,3% |
| Taip | 19 | 36 | 50,0% | 30,5% | 54,3% | 32,7% | 100% | 100% |
| Iš viso | 35 | 110 | 92,1% | 93,2% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | 3 | 8 | 7,9% | 6,8% | | | | |
| Iš viso | 38 | 118 | 100% | 100% | | | | |

132 lentelė

Dokumentų rengimo kompetencija kaip kvalifikacijos tobulinimo prioritetas(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 2 | 10 | 5,3% | 8,5% | 6,1% | 9,1% | 6,1% | 9,1% |
| Gal ne | 1 | 14 | 2,6% | 11,9% | 3,0% | 12,7% | 9,1% | 21,8% |
| Nežinau | 4 | 20 | 10,5% | 16,9% | 12,1% | 18,2% | 21,2% | 40,0% |
| Gal taip | 8 | 40 | 21,1% | 33,9% | 24,2% | 36,4% | 45,5% | 76,4% |
| Taip | 18 | 26 | 47,4% | 22,0% | 54,5% | 23,6% | 100% | 100% |
| Iš viso | 33 | 110 | 86,8% | 93,2% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | 5 | 8 | 13,2% | 6,8% | | | | |
| Iš viso | 38 | 118 | 100% | 100% | | | | |

133 lentelė

Užsienio kalbų mokymasis kaip kvalifikacijos tobulinimo prioritetas(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 5 | 12 | 13,2% | 10,2% | 15,2% | 10,9% | 15,2% | 10,9% |
| Gal ne | 4 | 12 | 10,5% | 10,2% | 12,1% | 10,9% | 27,3% | 21,8% |
| Nežinau | 3 | 16 | 7,9% | 13,6% | 9,1% | 14,5% | 36,4% | 36,4% |
| Gal taip | 5 | 42 | 13,2% | 35,6% | 15,2% | 38,2% | 51,5% | 74,5% |
| Taip | 16 | 28 | 42,1% | 23,7% | 48,5% | 25,5% | 100% | 100% |
| Iš viso | 33 | 110 | 86,8% | 93,2% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | 5 | 8 | 13,2% | 6,8% | | | | |
| Iš viso | 38 | 118 | 100% | 100% | | | | |

134 lentelė

Projektinės veiklos plėtote kaip kvalifikacijos tobulinimo prioritetas(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 1 | 10 | 2,6% | 8,5% | 3,0% | 9,1% | 3,0% | 9,1% |
| Gal ne | 1 | 4 | 2,6% | 3,4% | 3,0% | 3,6% | 6,1% | 12,7% |
| Nežinau | 2 | 16 | 5,3% | 13,6% | 6,1% | 14,5% | 12,1% | 27,3% |
| Gal taip | 11 | 36 | 28,9% | 30,5% | 33,3% | 32,7% | 45,5% | 60,0% |
| Taip | 18 | 44 | 47,4% | 37,3% | 54,5% | 40,0% | 100% | 100% |
| Iš viso | 33 | 110 | 86,8% | 93,2% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | 5 | 8 | 13,2% | 6,8% | | | | |
| Iš viso | 38 | 118 | 100% | 100% | | | | |

135 lentelė

Ugdymo proceso naujovės kaip kvalifikacijos tobulinimo prioritetas(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 1 | 6 | 2,6% | 5,1% | 2,9% | 5,5% | 2,9% | 5,5% |
| Gal ne | 1 | 14 | 2,6% | 11,9% | 2,9% | 12,7% | 5,9% | 18,2% |
| Nežinau | 4 | 14 | 10,5% | 11,9% | 11,8% | 12,7% | 17,6% | 30,9% |
| Gal taip | 9 | 40 | 23,7% | 33,9% | 26,5% | 36,4% | 44,1% | 67,3% |
| Taip | 19 | 36 | 50,0% | 30,5% | 55,9% | 32,7% | 100% | 100% |
| Iš viso | 34 | 110 | 89,5% | 93,2% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | 4 | 8 | 10,5% | 6,8% | | | | |
| Iš viso | 38 | 118 | 100% | 100% | | | | |

136 lentelė

Kvalifikacijos tobulinimo programa kaip esminių įstaigos veiklos prioritetų atspindys(n=38;n=118)

| Kategorija | Vertinimo vidurkis | | Standartinis nuokrypis | | Vidurkis |
|--|--------------------|-----------|------------------------|-----------|----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | |
| Gebėjimų naudotis naujausiomis technologijomis plėtotė | 4,38 | 3,75 | 0,779 | 1,138 | 4,07 |
| Bendravimo kompetencijos plėtotė | 4,34 | 3,96 | 0,906 | 1,030 | 4,15 |
| Dokumentų rengimo kompetencijos tobulinimas | 4,18 | 3,67 | 1,158 | 1,173 | 3,92 |
| Užsienio kalbų kompetencijos plėtotė | 3,70 | 3,34 | 1,551 | 1,319 | 3,52 |
| Projektinės veiklos vykdymo plėtotė | 4,33 | 3,97 | 0,957 | 1,158 | 4,15 |
| Ugdymo proceso naujovių diegimo skatinimas | 4,29 | 3,92 | 1,001 | 1,100 | 4,11 |

137 lentelė

Kolegų gebėjimų naudotis informacinėmis technologijomis vertinimas(n=38;n=118)

| | |
|------------------|------|
| Pedagogai | 3,53 |
| Vadovai | 3,86 |
| Vidurkis | 3,69 |

Respondentų gebėjimas naudotis naujausiomis informacinėmis technologijomis

| Kategorija | | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|-----------------|---------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| ECDL | Ne | 35 | 117 | 92,10% | 99,15% | 92,10% | 99,15% | 92,10% | 99,15% |
| | Taip | 3 | 1 | 7,90% | 0,85% | 7,90% | 0,85% | 100% | 100% |
| | Iš viso | 38 | 118 | 100% | 100% | 100% | 100% | | |
| Kt. pažymėjimai | Ne | 17 | 67 | 44,73% | 56,77% | 44,73% | 56,77% | 44,73% | 56,77% |
| | Taip | 21 | 51 | 55,27% | 43,23% | 55,27% | 43,23% | 100% | 100% |
| | Iš viso | 38 | 118 | 100% | 100% | 100% | 100% | | |

Tarpusavio mokymasis kaip vadovo inicijuojama novacija(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 1 | 8 | 2,6% | 6,8% | 2,7% | 7,0% | 2,7% | 7,0% |
| Gal ne | 0 | 8 | 0% | 6,8% | 2,7% | 7,0% | 2,7% | 14,0% |
| Nežinau | 4 | 22 | 10,5% | 18,6% | 10,8% | 19,3% | 13,5% | 33,3% |
| Gal taip | 10 | 40 | 26,3% | 33,9% | 27,0% | 35,1% | 40,5% | 68,4% |
| Taip | 22 | 36 | 57,9% | 30,5% | 59,5% | 31,6% | 100% | 100% |
| Iš viso | 37 | 114 | 97,4% | 96,6% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | 1 | 4 | 2,6% | 3,4% | | | | |
| Iš viso | 38 | 118 | 100% | 100% | | | | |

Tarpusavio pagalba kaip vadovo inicijuojama novacija(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 0 | 10 | 0% | 8,5% | 0% | 8,8% | 0% | 8,8% |
| Gal ne | 1 | 4 | 2,6% | 3,4% | 2,7% | 3,5% | 2,7% | 12,3% |
| Nežinau | 1 | 12 | 2,6% | 10,2% | 2,7% | 10,5% | 5,4% | 22,8% |
| Gal taip | 12 | 40 | 31,6% | 33,9% | 32,4% | 35,1% | 37,8% | 57,9% |
| Taip | 23 | 48 | 60,5% | 40,7% | 62,2% | 42,1% | 100% | 100% |
| Iš viso | 37 | 114 | 97,4% | 96,6% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | 1 | 4 | 2,6% | 3,4% | | | | |
| Iš viso | 38 | 118 | 100% | 100% | | | | |

Individuali atsakomybė kaip vadovo inicijuojama novacija(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 1 | 2 | 2,6% | 1,7% | 2,7 | 1,8% | 2,7% | 1,8% |
| Gal ne | 1 | 8 | 2,6% | 6,8% | 2,7 | 7,0% | 5,4% | 8,8% |
| Nežinau | 3 | 44 | 7,9% | 13,6% | 8,1 | 14,0% | 13,5% | 22,8% |
| Gal taip | 11 | 44 | 28,9% | 37,3% | 29,7 | 38,6% | 43,2% | 61,4% |
| Taip | 21 | 44 | 55,3% | 37,3% | 56,8 | 38,6% | 100% | 100% |
| Iš viso | 37 | 144 | 97,4% | 96,6% | 100 | 100% | | |
| Trūkumas | 1 | 4 | 2,6% | 3,4% | | | | |
| Iš viso | 38 | 118 | 100% | 100% | | | | |

142 lentelė

Individualus veiklos vertinimas kaip vadovo inicijuojama novacija(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 1 | 4 | 2,6% | 3,4% | 2,7% | 3,5% | 2,7% | 3,5% |
| Gal ne | 3 | 10 | 7,9% | 8,5% | 8,1% | 8,8% | 10,8% | 12,3% |
| Nežinau | 1 | 12 | 2,6% | 10,2% | 2,7% | 10,5% | 13,5% | 22,8% |
| Gal taip | 10 | 56 | 26,3% | 47,5% | 27,0% | 49,1% | 40,5% | 71,9% |
| Taip | 22 | 32 | 57,9% | 27,1% | 59,5% | 28,1% | 100% | 100% |
| Iš viso | 37 | 114 | 97,4% | 96,6% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | 1 | 4 | 2,6% | 3,4% | | | | |
| Iš viso | 38 | 118 | 100% | 100% | | | | |

143 lentelė

Kolektyvinis sprendimų priėmimas kaip vadovo inicijuojama novacija(n=38;n=118)

| Kategorija | Dažnis | | Santykinis dažnis | | Validuotas procentas | | Sukauptasis santykinis dažnis | |
|------------|---------|-----------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai |
| Ne | 3 | 8 | 7,9% | 6,8% | 8,1% | 7,0% | 8,1% | 7,0% |
| Gal ne | 0 | 8 | 0% | 6,8% | 0% | 7,0% | 8,1% | 14,0% |
| Nežinau | 0 | 10 | 0% | 8,5% | 0% | 8,8% | 8,1% | 22,8% |
| Gal taip | 7 | 42 | 18,4% | 35,6% | 18,9% | 36,8% | 27,0% | 59,6% |
| Taip | 27 | 46 | 71,1% | 39,0% | 73,0% | 40,4% | 100% | 100% |
| Iš viso | 37 | 114 | 97,4% | 96,6% | 100% | 100% | | |
| Trūkumas | 1 | 4 | 2,6% | 3,4% | | | | |
| Iš viso | 38 | 118 | 100% | 100% | | | | |

144 lentelė

Darbuotojų santykių novacijų iniciavimo vertinimas(n=38;n=118)

| Kategorija | Vertinimo vidurkis | | Standartinis nuokrypis | | Vidurkis |
|------------|--------------------|-----------|------------------------|-----------|----------|
| | Vadovai | Pedagogai | Vadovai | Pedagogai | |
| | | | | | |

| | | | | | |
|----------------------------------|------|------|-------|-------|------|
| Tarpusavio mokymasis | 4,41 | 3,85 | 0,896 | 1,194 | 4,13 |
| Tarpusavio pagalba | 4,54 | 4,02 | 0,691 | 1,263 | 4,28 |
| Individuali atsakomybė | 4,35 | 4,15 | 0,949 | 0,976 | 4,25 |
| Individualus veiklos vertinimas | 4,32 | 4,04 | 1,056 | 0,931 | 4,23 |
| Kolektyvinis problemų sprendimas | 4,49 | 3,97 | 1,121 | 1,213 | 4,23 |

145 lentelė

Švietimo vadybos novacijų raiškos vertinimo reitingas(n=156)

| | Švietimo vadybos novacijų turinys | Aktualumo vertinimas |
|----|---|-----------------------------|
| 1 | Institucijos galimybės gauti ugdytinių tėvų paramą | 4,47 |
| 2 | Bendri susirinkimai | 4,41 |
| 3 | Darbo grupių susirinkimai | 4,41 |
| 4 | Santykiai, grindžiami bendra veikla | 4,37 |
| 5 | Vadovas kontroliuoja visų darbuotojų veiklą | 4,36 |
| 6 | Aplinkos humanizavimas ir demokratizavimas | 4,355 |
| 7 | Diskusijos apie augančius reikalavimus | 4,355 |
| 8 | Strategija priklauso nuo pedagogų nuomonės. | 4,32 |
| 9 | Vadovas padeda suderinti interesus | 4,32 |
| 10 | Į vadovą visuomet galima kreiptis konsultacijos | 4,31 |
| 11 | Skelbimai ir kita užrašyta informacija | 4,29 |
| 12 | Tarpusavio pagalba | 4,28 |
| 13 | Vadovas pristato įstaigos veiklą ir inicijuoja jos nuolatinį tobulinimą | 4,27 |
| 14 | Individuali atsakomybė | 4,25 |
| 15 | Įstaigos veiklos skaidrumo būtinybė | 4,235 |
| 16 | Orientacija į kasdienes planus | 4,23 |
| 17 | Individualus veiklos vertinimas | 4,23 |
| 18 | Kolektyvinis problemų sprendimas | 4,23 |
| 19 | Strategija yra išorinio vertinimo atspindys | 4,2 |
| 20 | Įstaigos atstovas | 4,2 |
| 21 | Vadovas nuolat vertina visus įstaigos darbo aspektus | 4,19 |
| 22 | Įstaigos išteklių plėtotė | 4,185 |
| 23 | Pasirengimas nuolatinei kaitai | 4,18 |
| 24 | Komandinis darbas | 4,17 |
| 25 | Darbuotojų ir ugdytinių poreikiai | 4,15 |
| 26 | Skelbimų naudojimas tėvų bendradarbiavimo skatinimui | 4,15 |
| 27 | Veiklos realizavimas komandinio darbo pagrindu | 4,15 |
| 28 | Bendravimo kompetencijos plėtotė | 4,15 |
| 29 | Projektinės veiklos vykdymo plėtotė | 4,15 |
| 30 | Įstaigos turimos papildomos lėšos | 4,13 |

| | | |
|----|---|-------|
| 31 | Tarpusavio mokymasis | 4,13 |
| 32 | Įstaigos strateginis planas buvo parengtas darbo grupės | 4,12 |
| 33 | Santykiai, grindžiami pagarba | 4,12 |
| 34 | Informatorius | 4,11 |
| 35 | Novatoriškumas | 4,11 |
| 36 | Ugdymo proceso naujovių diegimo skatinimas | 4,11 |
| 37 | Įstaigos personalo įtraukimas | 4,1 |
| 38 | Santykiai, grindžiami bendrais siekiais | 4,1 |
| 39 | Vadovas sugeba paaiškinti veiklos reikalingumą | 4,09 |
| 40 | Tarpininkas | 4,09 |
| 41 | Orientacija į žmones | 4,08 |
| 42 | Veiklos realizavimas per pasidalinimą aktualia patirtimi | 4,08 |
| 43 | Vadovas paskelbia, kokia veikla galima didžiuotis | 4,07 |
| 44 | Gebėjimų naudotis naujausiomis technologijomis plėtotė | 4,07 |
| 45 | Orientacija į konsultacijų poreikį | 4,05 |
| 46 | Atvirumas | 4,05 |
| 47 | Sistemiškas požiūris į veiklą | 4,05 |
| 48 | Ugdytinių tėvų dalyvavimo įstaigos veikloje stiprinimas | 4,045 |
| 49 | Elektroninio žiniatinklio informacinės sistemos naudojimas | 4,04 |
| 50 | Vadovas stengiasi motyvuoti savo pavyzdžiu | 4,03 |
| 51 | Derybininkas | 4,02 |
| 52 | Pasitikėjimas | 4,02 |
| 53 | Orientacija į rezultatus | 3,99 |
| 54 | Strateginis planas aptartas ir koreguotas bendruomenės narių susirinkimuose | 3,98 |
| 55 | Platus socialinių partnerių tinklas | 3,98 |
| 56 | Veiklos realizavimas naujų darbo metodų pagrindu | 3,98 |
| 57 | Ugdymo proceso kokybės gerinimas | 3,97 |
| 58 | Augantys aplinkos reikalavimai | 3,97 |
| 59 | Plati informacijos sklaida | 3,97 |
| 60 | Išteklių skirstytojas | 3,96 |
| 61 | Orientaciją į situaciją | 3,96 |
| 62 | Informaciniai leidiniai ugdytinių tėvams | 3,96 |
| 63 | Siekis tobulinti teikiamas paslaugas | 3,96 |
| 64 | Strategijos formulavimas grindžiamas klientų poreikiais | 3,94 |
| 65 | Stabilumas | 3,94 |
| 66 | Dokumentų rengimo kompetencijos tobulinimas | 3,92 |
| 67 | Įstaigos populiarumo delegavimas | 3,91 |
| 68 | Įstaigos veiklos aptarimas masinėse informavimo priemonėse | 3,9 |
| 69 | Būtinybė prisiišti kultūros puoselėtojų ir skleidėjų vaidmenį | 3,895 |
| 70 | Į sprendimų priėmimą įtraukiama visa bendruomenė | 3,89 |
| 71 | Vystymosi skatintojas | 3,89 |
| 72 | Įstaigos galimybės pritraukti papildomų lėšų | 3,89 |
| 73 | Palanki veiklai įstaigos administravimo sistema | 3,89 |
| 74 | Vadovas asmeniškai susitinka ir pagiria darbuotoją | 3,88 |
| 75 | Efektyvios kvalifikacijos kėlimo programos egzistavimas | 3,87 |
| 76 | Švietėjiški renginiai | 3,85 |

| | | |
|-----|--|-------|
| 77 | Specialistų sudarytas planas | 3,85 |
| 78 | Naujų technologijų diegimas | 3,845 |
| 79 | Vadovas įgyvendina darbuotojų skatinimo sistemą | 3,84 |
| 80 | Veiklos prasmingumo suvokimas | 3,83 |
| 81 | Vadovas rengia apibendrinančias ataskaitas | 3,82 |
| 82 | Pedagogų kompetencijų plėtotė | 3,815 |
| 83 | Betarpiškas vadovo bendravimas | 3,81 |
| 84 | Sekretoriaus delegavimas | 3,72 |
| 85 | Panašus staigos tikslų ir uždavinių suvokimas | 3,7 |
| 86 | Vadovas parengia informaciją įstaigos stendui | 3,68 |
| 87 | Vadovo dominavimas sprendimų priėmimo | 3,66 |
| 88 | Vadovas rūpinasi savikontrolės efektyvumu | 3,65 |
| 89 | Vadovas dalyvauja, prižiūri visus veiklos procesus | 3,62 |
| 90 | Vadovas siūnia pažangius darbuotojus tobulintis | 3,59 |
| 91 | Pedagogų galimybės naudotis kompiuteriais pasiruošimui | 3,59 |
| 92 | Institucijos galimybės gauti bendruomenės paramą | 3,58 |
| 93 | Vadovas-įvairių veiklos sričių ekspertas | 3,55 |
| 94 | Vadovas geba atsilyginti už teigiamus rezultatus | 3,54 |
| 95 | Vadovo ir pavaldinių santykiai | 3,54 |
| 96 | Užsienio kalbų kompetencijos plėtotė | 3,52 |
| 97 | Ekspertas | 3,51 |
| 98 | Vadovas inicijuoja išorinį vertinimą | 3,5 |
| 99 | Elektroninės tevams reikalingų dokumentų formos | 3,45 |
| 100 | Įstaigos strateginis planas buvo parengtas administracijos | 3,44 |
| 101 | Įspėjimai apie galimas nuobaudas | 3,44 |
| 102 | Vadovas priima efektyvius sprendimus | 3,37 |
| 103 | Vadovas informuoja per administraciją | 3,37 |
| 104 | Tėvų informavimas elektroniniu paštu | 3,37 |
| 105 | Teisėjas | 3,3 |
| 106 | Įstaigos turimų išteklių pakankamumas | 3,19 |
| 107 | Tėvų konsultavimas elektroniniu paštu | 3,18 |
| 108 | Vadovas skatina dovanėlėmis, piniginiiais priedais | 3,09 |
| 109 | Pedagogų galimybės naudoti kompiuterį ugdomojoje veikloje | 2,86 |
| 110 | Vadovas organizuoja įstaigos politikos formavimą ir pristatymą | 2,04 |

Interkoreliacinė matrica

| Švietimo vadybos novacijų turinys | Esminis koreliacinis ryšys (0,4-0,6) | Stiprus koreliacinis ryšys (0,6-0,8) |
|---|--|--------------------------------------|
| Kultūros skleidėjo vaidmuo | Kasdienių planų būtinybė Nuolatinės kaitos būtinumas Strateginį planą rengė administracija Strateginis planas yra išorės ekspertų vertinimo atspindys Tėvų dalyvavimo stiprinimas | |
| Būtinybė plėtoti pedagoginę kultūrą | Strateginis planas yra išorės ekspertų vertinimo atspindys Į strategijos kūrimą įtraukiamas ir personalas Vadovas paaiškina veiklos reikalingumą | |
| Pasirengimas nuolatinei kaitai | Kultūros puoselėtojų ir skleidėjų vaidmens prisiėmimas | |
| Strateginis veiklos planavimas | Naujos technologijos administravime Strateginį planą rengė darbo grupė | |
| Kasdienių planų būtinybė | Kultūros skleidėjo vaidmuo Strateginis planas yra išorės ekspertų vertinimo atspindys Planavimo kokybė | |
| Nauji reikalavimai veiklos organizavime | Besimokančios organizacijos plėtotė Strateginis planas yra išorės ekspertų vertinimo atspindys Strategijos formulavimas priklauso nuo ugdymo įstaigos pedagogų nuomonės | |
| Naujos vadovo funkcijos | Strateginį planą rengė administracija Strateginis planas yra išorės ekspertų vertinimo atspindys Tėvų dalyvavimo stiprinimas | |
| Naujos technologijos administravime | Strateginis veiklos planavimas Kultūros puoselėtojų ir skleidėjų vaidmens prisiėmimas Į strategijos kūrimą įtraukiamas ir personalas Pedagogų kompetencijos plėtotė Sprendimai priimami vadovo Vadovas paaiškina veiklos reikalingumą Vadovas rūpinasi vidaus savikontrolės sistemos efektyvumu Vadovui privalu rengti ataskaitas apie visus personalo sprendimus | |

Interkoreliacinė matrica

| | | |
|--|---|--------------------------------------|
| Išteklių valdymas | Strateginį planą rengė administracija Strategijos formulavimas priklauso nuo ugdymo įstaigos pedagogų nuomonės Tėvų dalyvavimo stiprinimas Planavimo kokybė Vadovas pristato ir inicijuoja veiklą Vadovas paaiškina veiklos reikalingumą Vadovas rūpinasi vidaus savikontrolės sistemos efektyvumu Vadovas dalyvauja ir prižiūri visus veiklos procesus | Vadovas inicijuoja išorinį vertinimą |
| Besimokančios organizacijos plėtotė | Nauji reikalavimai veiklos organizavime Strateginis planas yra išorės ekspertų vertinimo atspindys Strategijos formulavimas priklauso nuo ugdymo įstaigos pedagogų nuomonės | |
| Kultūros puoselėtojų ir skleidėjų vaidmens prisiėmimas | Pasirengimas nuolatinei kaitai Naujos technologijos administravime Strateginis planas aptartas bendruomenės narių susirinkimuose Strategijos formulavimas grindžiamas klientų nuomone ir poreikiais Į strategijos kūrimą įtraukiamas ir personalas Ugdymo kokybės gerinimas Vadovas pristato ir inicijuoja veiklą Vadovas paaiškina veiklos reikalingumą Vadovas dalyvauja ir prižiūri visus veiklos procesus | Pedagogų kompetencijos plėtotė |
| Skaidri įstaigos veikla | Strategijos formulavimas grindžiamas klientų nuomone ir poreikiais Į strategijos kūrimą įtraukiamas ir personalas Pedagogų kompetencijos plėtotė Vadovas dalyvauja ir prižiūri visus veiklos procesus | |
| Nuolatinės kaitos būtinumas | Kultūros skleidėjo vaidmuo Pasirengimas nuolatinei kaitai Naujų technologijų diegimas Bendruomenės dalyvavimas priimančiais sprendimais Vadovas pristato ir inicijuoja veiklą Vadovas paaiškina veiklos reikalingumą Vadovas rūpinasi vidaus savikontrolės sistemos efektyvumu | |

Interkoreliacinė matrica

| | | |
|---------------------------------------|--|--|
| Strateginį planą rengė administracija | Naujos vadovo funkcijos Išteklių valdymas | |
|---------------------------------------|--|--|

| | | |
|---|---|--|
| | <p>Kultūros skleidėjo vaidmuo Strategijos formulavimas grindžiamas klientų nuomone ir poreikiais Strateginis planas yra išorės ekspertų vertinimo atspindys Strategijos formulavimas priklauso nuo ugdymo įstaigos pedagogų nuomonės įstaigos išteklių plėtotė Tėvų dalyvavimo stiprinimas Naujų technologijų diegimas Vadovas pristato ir inicijuoja veiklą Vadovas paaiškina veiklos reikalingumą Vadovas inicijuoja išorinį vertinimą Vadovas rūpinasi vidaus savikontrolės sistemos efektyvumu Vadovas dalyvauja ir prižiūri visus veiklos procesus</p> | |
| <p>Strateginis planas aptartas bendruomenės narių susirinkimuose</p> | <p>Vadovas paaiškina veiklos reikalingumą Į strategijos kūrimą įtraukiamas ir personalas Strateginis planas yra išorės ekspertų vertinimo atspindys</p> | |
| <p>Strategijos formulavimas grindžiamas klientų nuomone ir poreikiais</p> | <p>Kultūros puoselėtojų ir skleidėjų vaidmens prisiėmimas Skaidri įstaigos veikla Strateginį planą rengė administracija Strateginį planą rengė darbo grupė Strateginis planas aptartas bendruomenės narių susirinkimuose Į strategijos kūrimą įtraukiamas ir personalas Įstaigos išteklių plėtotė Tėvų dalyvavimo stiprinimas Pedagogų kompetencijos plėtotė Ugdymo kokybės gerinimas Naujų technologijų diegimas Planavimo kokybė Bendruomenės dalyvavimas priimant sprendimus Vadovas pristato ir inicijuoja veiklą Vadovas paaiškina veiklos reikalingumą Vadovas inicijuoja išorinį vertinimą Vadovas rūpinasi vidaus savikontrolės sistemos efektyvumu Vadovas dalyvauja ir prižiūri visus veiklos procesus</p> | |

| Interkoreliacinė matrica | | |
|---|--|--|
| <p>Strateginis planas yra išorės ekspertų vertinimo atspindys</p> | <p>Kultūros skleidėjo vaidmuo Būtinybė plėtoti pedagoginę kultūrą Kasdienių planų būtinybė Naujos vadovo funkcijos Išteklių valdymas</p> | <p>Nauji reikalavimai veiklos organizavime Strategijos formulavimas priklauso nuo ugdymo įstaigos pedagogų nuomonės</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | Patrauklios organizacijos įvaizdžio formavimas Besimokančios organizacijos plėtotė Kultūros puoselėtojų ir skleidėjų vaidmens prisiėmimas Nuolatinės kaitos būtinumas Strateginį planą rengė administracija Vadovas inicijuoja išorinį vertinimą | |
| Strategijos formulavimas priklauso nuo ugdymo įstaigos pedagogų nuomonės | Nauji reikalavimai veiklos organizavime Išteklių valdymas Besimokančios organizacijos plėtotė Strateginį planą rengė darbo grupė Strateginis planas yra išorės ekspertų vertinimo atspindys | Vadovas inicijuoja išorinį vertinimą Vadovas dalyvauja ir prižiūri visus veiklos procesus |
| Į strategijos kūrimą įtraukiamas ir personalas | Vadovas dalyvauja ir prižiūri visus veiklos procesus Vadovas rūpinasi vidaus savikontrolės sistemos efektyvumu Vadovas pristato ir inicijuoja veiklą Bendruomenės dalyvavimas priimant sprendimus Strateginis planas aptartas bendruomenės narių susirinkimuose Skaidri įstaigos veikla Kultūros puoselėtojų ir skleidėjų vaidmens prisiėmimas Naujos technologijos administravime Būtinybė plėtoti pedagoginę kultūrą | Pedagogų kompetencijos plėtotė |
| Įstaigos išteklių plėtotė | Strateginį planą rengė administracija Strategijos formulavimas grindžiamas klientų nuomone ir poreikiais Tėvų dalyvavimo stiprinimas Pedagogų kompetencijos plėtotė Naujų technologijų diegimas Bendruomenės dalyvavimas priimant sprendimus Vadovas pristato ir inicijuoja veiklą Vadovas rūpinasi vidaus savikontrolės sistemos efektyvumu Vadovas dalyvauja ir prižiūri visus veiklos procesus | |

| Interkoreliacinė matrica | | |
|---------------------------------|--|--|
| Tėvų dalyvavimo stiprinimas | Kultūros skleidėjo vaidmuo Pasirengimas nuolatinei kaitai Naujos vadovo funkcijos Naujos technologijos administravime I Išteklių valdymas Besimokančios organizacijos plėtotė | Strateginį planą rengė administracija Bendruomenės dalyvavimas priimant sprendimus Vadovas pristato ir inicijuoja veiklą |

| | | |
|--------------------------------|--|---|
| | <p>Kultūros puoselėtojų ir skleidėjų vaidmens prisiėmimas Humanizuota ir demokratizuota aplinka Nuolatinės kaitos būtinumas Strateginį planą rengė administracija Strateginis planas aptartas bendruomenės narių susirinkimuose Įstaigos išteklių plėtotė Naujų technologijų diegimas Vadovas inicijuoja išorini vertinimą Vadovas rūpinasi vidaus savikontrolės sistemos efektyvumu Vadovas dalyvauja ir prižiūri visus veiklos procesus</p> | |
| Pedagogų kompetencijos plėtotė | <p>Naujos technologijos administravime Kultūros puoselėtojų ir skleidėjų vaidmens prisiėmimas Skaidri įstaigos veikla Nuolatinės kaitos būtinumas Strateginį planą rengė darbo grupė Strateginis planas aptartas bendruomenės narių susirinkimuose Strategijos formulavimas grindžiamas klientų nuomone ir poreikiais Ugdymo kokybės gerinimas Naujų technologijų diegimas Vadovas pristato ir inicijuoja veiklą Vadovas paaiškina veiklos reikalingumą Vadovas inicijuoja išorini vertinimą Vadovas rūpinasi vidaus savikontrolės sistemos efektyvumu Vadovas dalyvauja ir prižiūri visus veiklos procesus</p> | <p>Kultūros puoselėtojų ir skleidėjų vaidmens prisiėmimas Į strategijos kūrimą įtraukiamas ir personalas</p> |
| Ugdymo kokybės gerinimas | <p>Kultūros puoselėtojų ir skleidėjų vaidmens prisiėmimas Strateginį planą rengė darbo grupė Pedagogų kompetencijos plėtotė Naujų technologijų diegimas Vadovas paaiškina veiklos reikalingumą Vadovas inicijuoja išorini vertinimą Vadovas dalyvauja ir prižiūri visus veiklos procesus</p> | |

| | | |
|-----------------------------|---|--|
| Naujų technologijų diegimas | <p>Nuolatinės kaitos būtinumas Strateginį planą rengė administracija Strategijos formulavimas grindžiamas klientų nuomone ir poreikiais Įstaigos išteklių plėtotė Tėvų dalyvavimo stiprinimas Pedagogų kompetencijos plėtotė Ugdymo kokybės gerinimas Planavimo kokybė Bendruomenės dalyvavimas priimant sprendimus</p> | |
|-----------------------------|---|--|

| | | |
|--|---|--|
| | Vadovas inicijuoja išorini vertinimą Vadovas rūpinasi vidaus savikontrolės sistemos efektyvumu Vadovas dalyvauja ir prižiūri visus veiklos procesus | |
| Planavimo kokybė | Pasirengimas nuolatinei kaitai Kasdienių planų būtinybė Išteklių valdymas Vadovas inicijuoja išorini vertinimą Vadovas rūpinasi vidaus savikontrolės sistemos efektyvumu Vadovas dalyvauja ir prižiūri visus veiklos procesus | |
| Sprendimai priimami vadovo | Vadovas rūpinasi vidaus savikontrolės sistemos efektyvumu Vadovas paaiškina veiklos reikalingumą Naujos technologijos administravime | |
| Bendruomenės dalyvavimas priimant sprendimus | Nuolatinės kaitos būtinumas Į strategijos kūrimą įtraukiamas ir personalas Įstaigos išteklių plėtotė Naujų technologijų diegimas Vadovas paaiškina veiklos reikalingumą Vadovas rūpinasi vidaus savikontrolės sistemos efektyvumu Vadovas dalyvauja ir prižiūri visus veiklos procesus | Vadovas pristato ir inicijuoja veiklą Tėvų dalyvavimo stiprinimas Strateginis planas aptartas bendruomenės narių susirinkimuose |
| Vadovas pristato ir inicijuoja veiklą | Išteklių valdymas Kultūros puoselėtojų ir skleidėjų vaidmens prisiėmimas Nuolatinės kaitos būtinumas Strateginį planą rengė administracija Į strategijos kūrimą įtraukiamas ir personalas Įstaigos išteklių plėtotė Pedagogų kompetencijos plėtotė Vadovas paaiškina veiklos reikalingumą Vadovas inicijuoja išorinį vertinimą Vadovas rūpinasi vidaus savikontrolės sistemos efektyvumu Vadovas dalyvauja ir prižiūri visus veiklos procesus | Strateginis planas aptartas bendruomenės narių susirinkimuose Tėvų dalyvavimo stiprinimas Bendruomenės dalyvavimas priimant sprendimus |

| Interkoreliacinė matrica | | |
|--|--|--|
| Vadovas paaiškina veiklos reikalingumą | Būtinybė plėtoti pedagoginę kultūrą Pasirengimas nuolatinei kaitai Naujos technologijos administravime Išteklių valdymas Kultūros puoselėtojų ir skleidėjų vaidmens prisiėmimas Nuolatinės kaitos būtinumas Pedagogų kompetencijos plėtotė Ugdymo kokybės gerinimas Sprendimai priimami vadovo | |

| | | |
|---|---|--|
| | <p>Bendruomenės dalyvavimas priimant sprendimus Vadovas pristato ir inicijuoja veiklą Vadovas inicijuoja išorinį vertinimą Vadovas rūpinasi vidaus savikontrolės sistemos efektyvumu</p> | |
| Vadovas inicijuoja išorinį vertinimą | <p>Strateginį planą rengė administracija Strategijos formulavimas grindžiamas klientų nuomone ir poreikiais Strateginis planas yra išorės ekspertų vertinimo atspindys Tėvų dalyvavimo stiprinimas Pedagogų kompetencijos plėtotė Ugdymo kokybės gerinimas Naujų technologijų diegimas Vadovas pristato ir inicijuoja veiklą Vadovas paaiškina veiklos reikalingumą Vadovas rūpinasi vidaus savikontrolės sistemos efektyvumu Vadovas dalyvauja ir prižiūri visus veiklos procesus</p> | <p>Išteklių valdymas Strategijos formulavimas priklauso nuo ugdymo įstaigos pedagogų nuomonės</p> |
| Vadovui privalu rengti ataskaitas apie visus personalo sprendimus | <p>Naujos technologijos administravime Išteklių valdymas Nuolatinės kaitos būtinumas Strateginis planas aptartas bendruomenės narių susirinkimuose Į strategijos kūrimą įtraukiamas ir personalas Įstaigos išteklių plėtotė Tėvų dalyvavimo stiprinimas Pedagogų kompetencijos plėtotė Naujų technologijų diegimas Planavimo kokybė Sprendimai priimami vadovo Bendruomenės dalyvavimas priimant sprendimus Vadovas pristato ir inicijuoja veiklą Vadovas paaiškina veiklos reikalingumą Vadovas inicijuoja išorinį vertinimą</p> | <p>Vadovas dalyvauja ir prižiūri visus veiklos procesus</p> |

| Interkoreliacinė matrica | | |
|--|---|---|
| Vadovas dalyvauja ir prižiūri visus veiklos procesus | <p>Išteklių valdymas Kultūros puoselėtojų ir skleidėjų vaidmens prisiėmimas Skaidri įstaigos veikla Strateginį planą rengė administracija Strategijos formulavimas grindžiamas klientų nuomone ir poreikiais Strategijos formulavimas priklauso nuo ugdymo įstaigos pedagogų nuomonės Į strategijos kūrimą įtraukiamas ir</p> | <p>Strateginis planas aptartas bendruomenės narių susirinkimuose Vadovas rūpinasi vidaus savikontrolės sistemos efektyvumu</p> |

| | | |
|---|---|--|
| | <p>personalas Įstaigos išteklių plėtotė Tėvų dalyvavimo stiprinimas Pedagogų kompetencijos plėtotė Ugdymo kokybės gerinimas Naujų technologijų diegimas Planavimo kokybė Bendruomenės dalyvavimas priimant sprendimus Vadovas pristato ir inicijuoja veiklą Vadovas inicijuoja išorini vertinimą</p> | |
| Vadovas nuolat vertina visus darbo aspektus | <p>Vadovas organizuoja politikos formavimą ir pristatymą Santykiai, grindžiami bendrų siekių Laikas planuojamas atsižvelgiant į konsultacijų poreikį Laikas planuojamas taip, kad būtų optimaliai atliekami kasdieniai planai Vadovas organizuoja seminarus, susitikimus su švietimo politikos skleidėjais</p> | |
| Vadovas organizuoja politikos formavimą ir pristatymą | <p>Vadovas nuolat vertina visus darbo aspektus Į vadovą visuomet galima kreiptis Lanksčiai planuojamas laikas Vadovas organizuoja seminarus, susitikimus su švietimo politikos skleidėjais Vadovas siunčia pažangius darbuotojus tobulintis</p> | |
| Į vadovą visuomet galima kreiptis | <p>Santykiai, grindžiami bendru siekiu Lanksčiai planuojamas laikas Laikas planuojamas atsižvelgiant į konsultacijų poreikį Vadovas pagiria darbuotojus</p> | |

| Interkoreliacinė matrica | | |
|---|--|--|
| Vadovas suderina bendruomenės nariu interesus | <p>Į vadovą visuomet galima kreiptis Santykiai, grindžiami pagarba Lanksčiai planuojamas laikas Laikas planuojamas atsižvelgiant į konsultacijų poreikį Vadovas siunčia pažangius darbuotojus tobulintis Vadovas pagiria darbuotojus Veiklai tobulinti naudojami ne tik darbuotojų, bet ir bendruomenės žinios ir įgūdžiai Informacija skalbiama darbo grupių</p> | |

| | | |
|---|--|--|
| | susirinkimuose | |
| Vadovas padeda įgyvendinti darbuotojų skatinimo sistemą | Lanksčiai planuojamas laikas Vadovas paaiškina, kokia veikla galima didžiuotis Vadovas siunčia pažangius darbuotojus tobulintis Vadovas skatina dovanėlėmis, prizais Informacija skelbiama per betarpišką bendravimą | |
| Vadovas geba atsilyginti už teigiamus rezultatus | Vadovas įstaigoj yra elgesio pavyzdys Vadovas paaiškina, kokia veikla galima didžiuotis | |
| Vadovas įstaigoje yra elgesio pavyzdys | Vadovas organizuoja seminarus, susitikimus su švietimo politikos skleidėjais | |
| Vadovas priima sprendimus, administracija informuoja vykdytojus | Vadovas priima efektyvius ir reikalingus sprendimus | |
| Santykiai, grindžiami bendru siekiu | Vadovas pagiria darbuotojus | |
| Santykiai, grindžiami pagarba | Santykiai, grindžiami bendru siekiu Santykiai, grindžiami bendra veikla | |
| Susikaupimas, atvirumas | Kontrolė, pasitikėjimas Gebėjimas spręsti, gebėjimas išklaisyti | |
| Kontrolė, pasitikėjimas | Susikaupimas, atvirumas | |

| Interkoreliacinė matrica | | |
|---------------------------------|--|--|
| Lanksčiai planuojamas laikas | Vadovas organizuoja politikos formavimą ir pristatymą I vadovą visuomet galima kreiptis Vadovas suderina bendruomenės narių interesus Vadovas padeda įgyvendinti darbuotojų skatinimo sistemą Santykiai, grindžiami bendru siekiu Laikas planuojamas atsižvelgiant į konsultacijų poreikį Vadovas organizuoja seminarus, susitikimus su švietimo politikos skleidėjais Vadovas paaiškina, kokia veikla galima didžiuotis Vadovas siunčia pažangius | |

| | | |
|--|---|--|
| | <p>darbuotojus tobulintis</p> <p>Vadovas rengia informacija įstaigos stendui</p> <p>Vadovas pagiria darbuotojus</p> <p>Įstaigos žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumas</p> | |
| Laikas planuojamas atsižvelgiant į konsultacijų poreikį | <p>Į vadovą visuomet galima kreiptis</p> <p>Vadovas suderina bendruomenės narių interesus</p> <p>Santykiai, grindžiami bendru siekiu</p> <p>Santykiai, grindžiami pagarba</p> <p>Vadovas pagiria darbuotojus</p> | |
| Laikas planuojamas taip, kad būtų optimaliai atliekami kasdieniai planai | <p>Vadovas nuolat vertina visus darbo aspektus</p> <p>Vadovas organizuoja seminarus, susitikimus su švietimo politikos skleidėjais</p> <p>Veiklai tobulinti naudojami ne tik darbuotojų, bet ir bendruomenės žinios ir igūdžiai</p> | |
| Vadovas išpėja apie galimas nuobaudas | Vadovo ir pavaldinių santykiai | |
| Vadovas organizuoja seminarus, susitikimus su švietimo politikos skleidėjais | <p>Vadovas nuolat vertina visus darbo aspektus</p> <p>Vadovas organizuoja politikos formavimą ir pristatymą</p> <p>Vadovas įstaigoje yra elgesio pavyzdys</p> <p>Santykiai, grindžiami bendru siekiu</p> <p>Lanksčiai planuojamas laikas</p> <p>Laikas planuojamas taip, kad būtų optimaliai atliekami kasdieniai planai</p> <p>Vadovas paaiškina, kokia veikla galima didžiuotis</p> | |

| Interkoreliacinė matrica | | |
|---|---|--|
| Vadovas paaiškina, kokia veikla galima didžiuotis | <p>Vadovas padeda įgyvendinti darbuotojų skatinimo sistemą</p> <p>Vadovas geba atsilyginti už teigiamus rezultatus</p> <p>Lanksčiai planuojamas laikas</p> <p>Vadovas organizuoja seminarus, susitikimus su švietimo politikos skleidėjais</p> <p>Vadovas siunčia pažangius darbuotojus tobulintis</p> <p>Vadovas pagiria darbuotojus</p> | |
| Vadovas siunčia pažangius darbuotojus tobulintis | <p>Vadovas organizuoja politikos formavimą ir pristatymą</p> <p>Vadovas suderina bendruomenės narių interesus</p> <p>Vadovas padeda įgyvendinti darbuotojų skatinimo sistemą</p> | |

| | | |
|---|--|--|
| | Vadovas paaiškina, kokia veikla galima didžiuotis Informacija skelbiama per betarpišką bendravimą | |
| Vadovas skatina dovanėlėmis, prizais | Vadovas padeda įgyvendinti darbuotojų skatinimo sistemą | |
| Vadovas rengia informaciją istaigos stendui | Lanksčiai planuojamas laikas Vadovas organizuoja seminarus, susitikimus su švietimo politikos skleidėjais | |
| Vadovas pagiria darbuotojus | Į vadovą visuomet galima kreiptis Vadovas suderina bendruomenės narių interesus Laikas planuojamas atsižvelgiant į konsultacijų poreikį Vadovas paaiškina, kokia veikla galima didžiuotis Istaigos žmoniškųjų išteklių valdymo efektyvumas | |
| Veiklai tobulinti naudojami ne tik darbuotoju, bet ir bendruomenės žinios ir igūdžiai | Laikas planuojamas taip, kad būtų optimaliai atliekami kasdieniai planai | |
| Informacija skelbiama per betarpišką bendravimą | Vadovas padeda įgyvendinti darbuotojų skatinimo sistemą Vadovas siunčia pažangius darbuotojus tobulintis | |
| Istaiga turi pakankamai ugdymui reikalingu priemonių | Pedagogai gali naudotis kompiuteriu pasiruošimui | |
| Istaiga pritraukia papildomu lesu | Pedagogai gali naudotis kompiuteriu pasiruošimui | |