

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**Ingrida BUDRIENĖ**

**IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOS PLĖTROS  
STRATEGINIS VALDYMAS: RADVILIŠKIO LOPŠELIO –  
DARŽELIO „EGLUTĖ“ ATVEJIS**

**Magistro darbas**

Šiauliai , 2010

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**Ingrida BUDRIENĖ**

**IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOS PLĖTROS  
STRATEGINIS VALDYMAS: RADVILIŠKIO LOPŠELIO –  
DARŽELIO „EGLUTĖ“ ATVEJIS**

**Magistro darbas**  
**Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**  
**Šaka- viešasis administravimas**

**Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas:**

**Magistro darbo autorius** Ingrida Budrienė  
(vardas, pavardė, parašas)

**Vadovas** prof. dr. Teodoras Tamošiūnas  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

**Recenzentas** doc.dr.Jonas Jasaitis  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

## SANTRAUKA

Ingrida Budrienė

**Ikimokyklinio ugdymo įstaigos plėtros strateginis valdymas: Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ atvejis**

Magistro darbas.

Magistro darbe yra pateikiamos strategijos bei strateginio valdymo sampratos bei reikšmės organizacijos valdymo kontekste. Išanalizuoti strateginiui valdymui reikšmingi aspektai, remiantis lietuvių ir užsienio autorių teoriniais bei praktiniais darbais strateginio valdymo, organizacijos strategijos kūrimo srityse. Išsamiai išanalizuotas ugdymo institucijos tobulinimo, plėtros bei kaitos aspektas kaip svarbus ugdymo institucijos konkurencingumą įtakojančias veiksnys. Pateikiama ikimokyklinio ugdymo situacijos bei sampratos analizė, numatytos pagrindinės ikimokyklinio ugdymo plėtros kryptys, kurių pagrindu orientuojamasi į LR išskirtus nacionalinius ikimokyklinio ugdymo tikslus bei uždavinius. Atlikta Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ SSGG analizė, veiksmų, įtakančių ugdymo institucijos veiklą, analizė, pedagogų anketinės apklausos duomenų analizė. Tyrimai parodė, kad Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ veiklos plėtra galėtų pasižymėti šiais strateginiais prioritetais: aukštu pedagogų pajėgumu, ugdymo institucijos veiklos kokybe bei papildomu ugdymu.

## SUMMARY

Ingrida Budrienė

**Nursery development of strategic management: Radviliškio nursery –kindergarten „Eglutė“ case**

Master thesis

Master's thesis submitted to the strategy and strategic management concepts and meaning in the context of the organization's management. To analyze the strategic management of the significant aspects in accordance with Lithuanian and foreign authors, theoretical and practical work in strategic management, organizational strategy fields. Depth examination of educational institutions to improve, change and development as an important aspect of the educational institution in influencing the competitiveness factor. Available pre-school situation and the concept of analysis of the key developments in the pre-school education with a focus on the basis of LR isolates of national pre-school educational goals and objectives. Done Radviliskio nursery - kindergarten "Christmas tree" SWOT analysis of the factors that influence the activities of educational institutions, an analysis of teacher questionnaire survey data analysis. Studies have shown that Radviliskio nursery - kindergarten "Christmas tree" business development could result in the following strategic priorities: high-capacity teacher, an educational institution in the quality and extra-curricular.

# TURINYS

<b>IVADAS</b> .....	<b>9</b>
<b>1. IKIMOKYKLINIO UGDYMO INSTITUCIJOS STRATEGINIS VALDYMAS</b> .....	<b>13</b>
1.1 Pagrindinių sąvokų analizė .....	13
1.2. Strateginis įstaigos valdymas .....	15
1.2.1. Strategijos samprata .....	15
1.2.2. Strateginio valdymo koncepcijų analizė .....	18
1.2.3. Mokyklos tobulinimo ir strateginio valdymo sąveika .....	22
1.3. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos valdymas .....	25
1.3.1. Ikimokyklinio ugdymo samprata.....	25
1.3.2. Ikimokyklinio ugdymo institucijos vadybos bruožai .....	27
1.3.3. Ikimokyklinio ugdymo kokybė – pagrindinis institucijos plėtros uždavinys .....	29
1.3.4. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo svarba ugdymo įstaigos strateginės plėtros kontekste.....	31
<b>2. RADVILIŠKIO LOPŠELIO DARŽELIO „EGLUTĖ“ PLĖTROS STRATEGIJA</b> .....	<b>35</b>
2.1. Radviliškio lopšelio – darželio “Eglutė” raidos analizė.....	35
2.2. Radviliškio lopšelio – darželio “Eglutė” esminiai strateginiai veiklos elementai. ....	37
2.3. Radviliškio lopšelio – darželio “Eglutė” išorinių veiksnių analizė.....	38
2.3.1. Politiniai veiksniai .....	38
2.3.2. Ekonominiai veiksniai .....	39
2.3.3. Socialiniai veiksniai .....	39
2.3.4. Technologiniai veiksniai .....	40
2.4. Radviliškio lopšelio – darželio “Eglutė” vidinių veiksnių analizė.....	41
2.4.1. Teisinė bazė.....	41
2.4.2. Valdymo struktūra. ....	45
2.4.3. Organizacinė struktūra.....	48
2.4.4. Planavimo sistema.....	48
2.4.5. Finansiniai ir kiti materialieji ištekliai.....	50
2.5. Radviliškio lopšelio – darželio “Eglutė” ugdymo kokybės analizė .....	50
2.6. Radviliškio lopšelio – darželio “Eglutė” SSGG analizė.....	58

2.7. Radviliškio lopšelio – darželio “Eglutė” pedagogų anketinės apklausos duomenys bei statistinė analizė.....	70
2.8. Radviliškio lopšelio – darželio “Eglutė” veiklos strategija.....	88
<b>IŠVADOS .....</b>	<b>93</b>
<b>REKOMENDACIJOS.....</b>	<b>94</b>
<b>LITERATŪRA.....</b>	<b>96</b>
<b>PRIEDAI.....</b>	<b>99</b>

## Lentelių sąrašas

1 lentelė. **Organizacijos strategijos rengimo mokyklos.** Sudaryta darbo autoriaus, remiantis šaltiniu: Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management. London: Prentice Hall. P.17.

2 lentelė. **Pagrindinės jėgos, įtakojančios švietimo institucijos veiklą.** Sudaryta darbo autoriaus, remiantis šaltiniu: Želvys R. (1997) Švietimo vadyba. Vilnius: Solerija. P. 23.

3 lentelė. **Lopšelio darželio „Eglutė“ veiklos planas.** Sudaryta darbo autoriaus, remiantis šaltiniu: Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ nuostatais 2005-0317 Nr. T-461.P.49.

4 lentelė. **Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ SSGG analizė.** Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ strateginiu veiklos planu 2005-2009m.m.P.58.

5 lentelė. **Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ papildomojo ugdymo kryptys 2005-2009m.m.** Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ strateginiu veiklos planu 2005-2009 m.m.P.62.

6 lentelė. **Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ vaikų, turinčių specialiuosius poreikius, klasifikacija 2000-2009 m.m.** Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ logopedų veiklos ataskaita 2000-2009m.m. P. 63.

7 lentelė. **Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ finansiniai ištekliai 2006-2008 m.m.** Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ ūkinės – finansinės veiklos planu 2006-2008m.m. P. 64.

8 lentelė. **Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ 2% paramos lėšų pokyčiai 2006-2008m.m.** Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ finansinės veiklos planu 2006-2008 m.m. P. 64.

9 lentelė. **Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ išlaidos 2005-2009 m.m.** Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ ūkinės – finansinės veiklos planu 2005-2009 m.m. P. 65.

10 lentelė. **Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogų darbo stažas.** Sudaryta remiantis tyrimo metu gautais rezultatais. P. 72.

## Paveikslų sąrašas

- 1 pav.** Organizacijos strategijos formavimo modelis. Šaltinis: Butkus F.S. (2002) Operatyvus įmonės veiklos valdymas. Vilnius:Technika. P. 16
- 2 pav.** Organizacijos vizijos, misijos ir tikslų palyginimas įsipareigojimų ir atsakomybės kontekste. Šaltinis: Andriuščenka (2005) Organizavimo teorijos plėtotės dėsnis. Akademija:Lietuvos žemės ūkio universiteto Leidybos centras P. 17
- 3 pav.** Strategijos formavimo konceptualus modelis. Šaltinis: Andrews, K., R. (1971). The concepts of corporate strategy. Illinois: Irwin. P. 18.
- 4 pav.** Strateginio valdymo sistema. Šaltinis: Želvys R. (2001) Švietimo vadybos pagrindai. Vilnius:VU. P.75. P. 19.
- 5 pav.** Strateginio valdymo modelis (nustatytinė metodologija). Šaltinis: Vasiliauskas A. (2004) Strateginis valdymas. Kaunas: Technologija. P.20.
- 6 pav.** Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ tarybos struktūra bei pavaldumas. Šaltinis: Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ nuostatai, 2005-03-17, Nr. T-461. P. 46.
- 7 pav.** Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ organizacinė struktūra.Sudaryta darbo autoriaus, remiantis šaltiniu: Radviliškio rajono savivaldybės sprendimu „Dėl etatų normatyvų“ 2008-12-18, Nr. T-569. P. 48.
- 8 pav.** Tiriamųjų pasiskirstymas pagal išsilavinimą Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis tyrimo metu gautais duomenimis P.51.
- 9 pav.** Pedagogų pasiskirstymas pagal kvalifikacijos tobulinimo intensyvumą Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis tyrimo metu gautais duomenimis. P.52.
- 10 pav.** Pedagogų pasiskirstymas pagal darbo stažą Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis tyrimo metu gautais duomenimis. P. 52.
- 11 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal klasifikacinę kategoriją Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis tyrimo metu gautais duomenimis. P. 53.
- 12 pav.** Tiriamųjų pasiskirstymas pagal taikomą ugdymo sistemą. Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis tyrimo metu gautais duomenimis. P. 53.
- 13 pav.** Profesinių kompetencijų reikšmingumas. Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis tyrimo metu gautais duomenimis. P. 54.
- 14 pav.** Gebėjimas atskleisti ugdymo turinį. Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis tyrimo metu gautais duomenimis. P. 55.
- 15 pav.** Gebėjimas rengti projektus, dalyvauti juo įgyvendinant. Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis tyrimo metu gautais duomenimis. P. 55.
- 16 pav.** Bendravimas, bendradarbiavimas ir kita veikla darželio bendruomenėje .Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis tyrimo metu gautais duomenimis. P. 56.
- 17 pav.** Gebėjimas vertinti savo veiklą/ kompetencijas ir asmeninius pasiekimus. Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis tyrimo metu gautais duomenimis. P. 56.
- 18 pav.** Gebėjimas tobulinti savo profesinę kvalifikaciją. Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis tyrimo metu gautais duomenimis. P.57.
- 19 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal įgytą išsilavinimą (N =20).P.71.
- 20 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal įgytą kvalifikacinę kategoriją (N =20). P. 72.
- 21 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal ugdymo kokybės sampratą (N=20). P. 73.
- 22 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuostatas apie ugdymo kokybės siekį profesinėje veikloje. P. 74.
- 23 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal požiūrį į ugdymo kokybės reikšmę ugdymo veiklos organizavimo tikslingumui (N=20) P. 74.

- 24 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal veiksnius, atsakingus už teikiamų ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybę bei plėtrą (N=20) P. 75.
- 25 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal nuostatą apie pedagogo gebėjimą įtakoti ikimokyklinio ugdymo institucijos plėtrą (N=20) P.76.
- 26 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal pedagogo veiklos kryptis, orientuotas į ikimokyklinio ugdymo įstaigos plėtrą (N=20). P. 77.
- 27 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal įstaigos plėtros sampratą (N=20) P. 77.
- 28 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal jų susipažinimą su Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ strateginiu veiklos planu (N=20) P. 77.
- 29 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę apie strateginio veiklos plano įtaką (ne)tiesioginei pedagogo veiklai (N= 20) P. 78.
- 30 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal strateginio veiklos plano įtaką pedagogų profesinei veiklai (N=20) P. 78.
- 31 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal išskirtus veiksnius, įtakojančius ikimokyklinio ugdymo įstaigos konkurencingumą (N =20) P.79.
- 32 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal jų deklaruojamas vertybes profesinėje veikloje (N=20) P.80.
- 33 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal pateiktus profesinės veiklos kokybės matavimus (N=20) P. 86.
- 34 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal išskirtas Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ prioritetines veiklos kryptis (N=20) P. 81.
- 35 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ moralės kodekso sampratą (N=20) P. 81.
- 36 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“, kaip ugdymo institucijos, privalumus (N =20) P. 82.
- 37 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pranašumą lemiančius veiksnius (N=20) P. 82.
- 38 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal veiksnius, trikdančius Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ plėtrą (N=20) P. 83.
- 39 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal pateiktus pasiūlymus, kuriuos galima siekti organizacijos tobulinimo, plėtros (N=20) P.84.
- 40 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal kriterijus, leidžiančius spręsti apie Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ plėtrą (N=20) P.85.
- 41 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal jų pritarimą organizacijos vertybėms, misijai bei vizijai (N=20) P.86.
- 42 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal išskirtus požymius, apibūdinančius darbuotojų pajėgumą (N=20) P. 87.



## Įvadas

### Tyrimo aktualumas ir problematika

Ikimokyklinis ugdymas Lietuvoje suprantamas kaip pradinė švietimo sistemos grandis, kuri tobulinama atsižvelgiant į bendrąsias visuomenės švietimo ir žmogaus ugdymo idėjas. Šiai grandžiai Lietuvos švietimo sistemoje skiriama nemažai dėmesio. Lietuva, orientuodamasi į ES švietimo politiką, nukreiptą į ugdymo ir socializacijos integravimą, teikiant paramą vaikui ir šeimai, pereina nuo siauros institucinės krypties specializacijos prie visapusiško ugdymo. Tuo remiantis atsiranda vis didėjantis poreikis strateguoti ir ikimokyklinio ugdymo įstaigą, numatyti jos tobulinimo kryptis.

Šiandienos ikimokyklinių institucijų veikla išsiplėtė tiek turinio, tiek funkcinė prasme: ikimokyklinis ugdymas neatsiejama nuo globalizacijos procesų visuomenėje, o tai reikalauja naujų ugdymo programų, formų bei metodų, atitinkančių tiek visuomenės, tiek tėvų lūkesčius ir poreikius.

XXI a. vis dažniau kalbama apie kokybišką strateginį planavimą ir institucijų strateginį valdymą, o paties ikimokyklinio ugdymo kaita vis dažniau siejama su esminių strateginių pokyčių samprata, iššūkiais bei vizija. Dinamiškai kintančioje švietimo įstaigos sugeba aktyviau veikti, jeigu jos moka apsibrėžti sau tiklinę orientaciją ilgesnei perspektyvai, parengti veiksmų ir priemonių programas numatytų tikslų ir priemonių įgyvendinimui, valdyti strateginių pokyčių eigą. Strateginiai pokyčiai įtakoja ikimokyklinio ugdymo įstaigoje dirbančių žmonių funkcijas, užduotis ir statusą.

Remiantis socialinio konstruktyvizmo paradigma, galima teigti, kad organizacija – tai socialinė konstrukcija, kuri gali keistis: ji nėra objektyvus bei nepakeičiamas objektas. Ikimokyklinio ugdymo institucijos tobulėjimo aspektas yra plačiai analizuojamas mokslinėje literatūroje, tačiau svarbu paminėti tai, kad ikimokyklinio ugdymo tobulėjimui ypatingos reikšmės turi žmogiškasis potencialas, institucijos vadovo gebėjimas strategiškai veikti bei objektyviai įvertinti dabartinę institucijos padėtį.

Ikimokyklinio ugdymo institucijos strateginio valdymo kontekste reikšminga ikimokyklinio ugdymo kokybės samprata, sąveikaujanti su švietimo kokybe, kuri buvo analizuota S.Neifacho, M.Barkauskaitės, V.Lamanausko, J.Vaitkevičiaus, V.Gražienės, V.Zuzevičiūtės, J.Dautaro, E.Jensen, R.Taurozienės darbuose.

Ikimokyklinio ugdymo situaciją, apimančią pedagogų veiklos ypatumus, mokyklos kaitos ir edukacinių naujovių diegimo procese, ikimokyklinio ugdymo situacijos apžvalgą, tyrinėjo R.Braslauskienė, A.Lukoševičius, S.Petružienė, R.Saveljeva, R.Andriekienė, B.Everard, G.Morris,

R.Želvys, N.Večkienė, E.Jurašaitė – Harbison, A.Juodaitytė, O.Monkevičienė, A.Juodaitytė, N.Večkienė, D.Hopkins, D.Mumgaudis.

Strateginis ugdymo institucijos valdymo aspektas, apimantis pedagogų kvalifikacijos problematiką, pedagogų nuolatinio mokymosi bei profesinės kompetencijos sklaidos reikšmę, ugdymo institucijos tobulinimo, kaitos problematiką, analizuotas P. Jucevičienės, K.Pukelio, A.Gumuliauskienės, N. Ankudavičienės, P.Dalin, A.Hargreaves, R.Laužacko, R.Adamonienės ir kt. darbuose.

Strateginis valdymas, kaip į kaitos nuostatas bei poreikio tenkinimą besiorientuojantis valdymas (samprata bei metodologija, švietimo įstaigos veiklos vertinimo bei tobulinimo kriterijai, strateginio valdymo priemonės) buvo analizuotas E. Stanciko, R. Bagdonienės, V.Targamadzės, V.Pruskaus, D.Beresnevičienės, A.Kaziliūno, M.Arimavičiūtės, V. Obrazcovo, J.Staponkienės, R.Jucevičiaus ir kitų autorių darbuose.

Dabartinė mūsų šalies ikimokyklinio ugdymo situacija leidžia teigti, kad daugelis ikimokyklinių ugdymo įstaigų problemiškaip prisitaiko prie nuolat kintančių visuomenės reikalavimų, dažnai įstaigos veiklos prioritetai bei visuomenės poreikiai nekoreliuoja tarpusavyje. Todėl tuo remiantis, itin svarbu ikimokyklinio ugdymo įstaigos savo veikloje akcentuoti tas prioritetas, kurios garantuoja sėkmę švietimo rinkoje.

**Tyrimo problema:** Ikimokyklinio ugdymo institucijos esminiai strateginiai prioritetai ne visada atitinka nacionalinius bei ugdymo institucijos tikslus, uždavinius bei vartotojų poreikius, kas įtakoja ugdymo institucijos strateginio valdymo problematiką.

**Tyrimo objektas:** Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ situacija Radviliškio miesto bei rajono institucinio ikimokyklinio ugdymo situacijos kontekste.

**Tyrimo dalykas:** Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ prioritetingos veiklos kryptys, kokybės siekimo būdai įstaigos veikloje.

**Darbo tikslas:** išanalizuoti Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ situaciją ir pagrįsti esminius veiklos prioritetus.

**Mokslinė hipotezė:** Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ veiklos plėtra galėtų pasižymėti šiais esminiais strateginiais prioritetais: aukštu pedagoginio personalo pajėgumu, ugdymo institucijos veiklos kokybe bei papildomu ugdymu.

**Darbo tikslui pasiekti bei hipotezei pagrįsti / paneigti suformuluoti šie tyrimo uždaviniai:**

1. Atskleisti teorinius ikimokyklinio ugdymo bei strategijos, strateginio valdymo sampratų aspektus;

2. Išanalizuoti ikimokyklinio ugdymo vadybos specifiškumą, akcentuojant ikimokyklinio ugdymo kokybę – kaip vieną svarbiausių vadybinės veiklos prioritetų;
3. Išnagrinėti pedagogų kvalifikacijos tobulinimo reikšmės aspektą, išskiriant šio aspekto svarbą ugdymo institucijos tobulinimui;
4. Pateikti ugdymo institucijos tobulinimo bei strateginio valdymo sąveiką;
5. Išsiaiškinti pedagogų požiūrį į ugdymo institucijos plėtros strategiją bei ištirti ugdytinių tėvų interesus bei poreikius, siekiant kokybiškesnių ikimokyklinio ugdymo paslaugų;
6. Remiantis atlikta Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ vidinių ir išorinių veiksnių analize, SSGG analize bei pedagogų anketine apklausa, suformuoti bei pagrįsti Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ plėtros strategiją.

**Tyrimo teorinis reikšmingumas:** ikimokyklinio ugdymo vadyboje akcentuota bei pagrįsta strateginio valdymo svarba bei reikšmė veiklos kokybei bei produktyvumui.

**Tyrimo praktinis reikšmingumas:** magistro darbe pateikiama plėtros strategija leidžia tobulinti ikimokyklinės ugdymo įstaigos – Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ veiklą, siekiant teikti kokybiškesnes ikimokyklinio ugdymo paslaugas, patenkinančias ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojų poreikius.

**Tyrimo naujumas:** atlikta Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ situacijos analizė Lietuvos ikimokyklinio ugdymo sektoriuje bei ikimokyklinio ugdymo vadybos kontekste, atlikta pedagogų anketinė apklausa padėjo išsiaiškinti, kokiais būdais ir formomis pedagogai siekia kokybės savo profesinėje veikloje.

**Tyrimo metodologija:** tyrimas atliktas vadovaujantis mokslinės literatūros analize, kuomet pabrėžiama strateginio valdymo reikšmė ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje. Tyrimas atliktas anketine pedagogų apklausa.

#### **Tyrimo metodai:**

- Mokslinės literatūros analizė;
- Teisinių dokumentų, reglamentuojančių darbui esmines sritis, analizė;
- Statistinių duomenų analizė;

#### **Anketinės apklausos metodika:**

Atlikta ikimokyklinio ugdymo pedagogų, dirbančių Radviliškio lopšelyje – darželyje „Eglutė“ anketinė apklausa (imtis - 20). Į tyrimo imtį neįskaičiuotos sugadintos anketos. Tyrimų duomenys apdoroti, naudojant Microsoft Office Excel ir SPSS 17.0 programas, ir pateikiami lentelėse bei paveiksluose.

**Darbo struktūra:** darbą sudaro dvi dalys. Pirmoje dalyje pateikiama ikimokyklinio ugdymo institucijos strateginio valdymo samprata, strateginio valdymo koncepcijų analizė. Išskiriami

reikšmingi ikimokyklinio ugdymo institucijos vadybos bruožai, ikimokyklinio ugdymo institucijos veiklos kokybę sąlygojančių veiksnių analizė.

Antroje dalyje analizuojama Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ situacijos analizė, apimanti išorinių bei vidinių veiksnių analizę, išskiriami institucijos strateginiai veiklos elementai, ugdymo kokybės analizė, SSGG analizė bei pateikiama veiklos strategija. Pateikiamos autoriaus sukurtos Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ strateginio valdymo kryptys.

Analizuojant ikimokyklinio ugdymo institucijos strateginio valdymo sampratą bei reikšmę buvo išnagrinėti 101 literatūros šaltinis, tarp jų Lietuvos Respublikos įstatymai ir Vyriausybės nutarimai, moksliniai straipsniai, įvairių tarptautinių organizacijų ataskaitos, statistiniai duomenys, straipsniai periodinėje spaudoje ir internete. Darbe pateikiami 42 paveikslai bei 10 lentelių.

# 1. IKIMOKYKLINIO UGDYMO INSTITUCIJOS

## STRATEGINIS VALDYMAS

### 1.1. Pagrindinių sąvokų analizė

Užsienio bei lietuvių autorių mokslinėje literatūroje yra analizuojama daug **strategijos bei strateginio valdymo** sampratų.

**Strateginį valdymą**, remiantis D.Pileckiene (2004), galima apibūdinti pagal tai, kas jis yra, kokie yra jo tikslai ir koku būdu jis duoda naudos organizacijai.

Organizacijos **strateginiu valdymu** laikomas nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remiantis organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau panaudoja išteklius. **Strateginio valdymo** bendrieji principai ir specifika priklauso nuo organizacijos:

- ✓ veiklos pobūdžio (produkcijos, paslaugų ar idėjų teikimo);
- ✓ finansavimo šaltinių (komercinės ir nekomercinės organizacijos);
- ✓ nuosavybės (valstybės ir privačios organizacijos);
- ✓ dydžio (mažos ir didelės organizacijos);
- ✓ diversifikacijos laipsnio (vienos ar kelių veiklos sričių organizacijos).

Remiantis H.Mintzberg (1998) **strateginis valdymas**, kaip procesas, pasižymi šiomis savybėmis:

*Strateginis valdymas yra orientuotas į ateitį.* **Strateginis valdymas**, kaip procesas, įvertina esamą situaciją, numato norimą ateities viziją ir nustato iniciatyvas vizijai įgyvendinti. Strateginis valdymas taip pat gali būti susijęs su dabartinių sprendimų: „ateitimi“, kai nagrinėjami priimto ar ketinamo priimti sprendimo padariniai po tam tikro laikotarpio.

*Strateginis valdymas yra mąstymo ir elgesio būdas.* Strateginis mentalitetas yra orientuotas į tikslą; nereikšmingos smulkmenos yra ignoruojamos. Strateginiai planuotojai ir vadovai privalo suprasti, kad strateginis planavimas yra būtina valdymo praktikos dalis siekiant pagerinti darbo rezultatus, o ne manyti, jog tai atskiras tikslas. Vadovai turi suvokti strateginio planavimo naudą arba bent būti nešališki jo atžvilgiu.

*Strateginis valdymas yra nenutrūkstamas ir pasikartojantis.* **Strateginis valdymas** negali būti vienkartinė veikla. Jis privalo būti nenutrūkstamas procesas, kuriam vystantis kaupiama patirtis ir daromi reikalingi patikslinimai. **Strateginį valdymą** galima suvokti kaip kruopščiai parengtą sistemingo mokymosi ir valdomų pokyčių procesą. Pagrindinė priežastis, paaiškinti planavimo proceso tęstinumą yra ta, kad šis procesas reaguoja į išorines sąlygas, kurios nuolat kinta. Todėl planai bei jų realizavimo priemonės privalo būti nuolat atnaujinamos. Geriau jokių planų negu pasenę planai.

*Strateginis valdymas sudaro pagrindą vadovauti visoms veiklos funkcijoms.* Tai apima vadovavimą tokioms valdymo funkcijoms kaip programos projektavimas, programos biudžeto bei organizacinės struktūros sudarymas, žmogiškųjų išteklių sutelkimas ir analizė. **Strateginis valdymas** siūlo nukreipti išteklius ir sugebėjimus į prioritetines organizacijos veiklas.

Pagal LR Vyriausybės patvirtintą Strateginio planavimo metodiką, **strateginis planavimas** - formalizuota sistema, užtikrinanti realizavimą viso strateginio valdymo proceso, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai, kaip efektyviausiai panaudoti turimus ir planuojamus gauti finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius misijai vykdyti, numatytiems tikslams pasiekti, taip pat veiklos stebėseną ir atsiskaitymas už rezultatus (Strateginio planavimo metodika, 2002).

**Strategijos** kūrimas yra besitęsiantis procesas, kurio metu visų lygių vadovai skatinami strategiškai mąstyti, kelti ilgalaikius ir su jais susijusius taktinius bei operatyvinius tikslus. Taip vietoj strateginio planavimo atsiranda nauja, platesnė sąvoka – strateginis valdymas, kuri iš esmės yra strateginio planavimo modifikacija. **Strateginis valdymas** pasižymi planavimo funkcijų perdavimu žemesnių lygių vadovams, nuolatinio rinkos ir konkurentų elgsenos tyrimu, technologinės aplinkos stebėjimu, į strategijos planavimo procesą įtraukiamos ir įmonės vidinės firmos personalo politikos veiksniai.

**Strateginio valdymo** paskirtis – nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo siekiama organizacijos kaip visumos harmonijos su jos aplinka – veiklos sąlygomis, bei interesų grupėmis. (Arimavičiūtė, 2005)

Tuo tarpu analizuojant ikimokyklinio ugdymo institucijos strateginį valdymą, reikšminga pateikti ikimokyklinio ugdymo institucijos sampratas.

Vadovaujantis LR Švietimo įstatymu (1991) pateikiami šie pagrindiniai ikimokyklinio ugdymo rodikliai:

- ✓ Ikimokyklinio ugdymo paskirtis – padėti vaikui tenkinti prigimtinius, kultūros, taip pat ir etninės, socialinius, pažintinius poreikius.
- ✓ Ikimokyklinis ugdymas vyksta šeimoje, o tėvams (globėjams) pageidavus ar atsakingoms už vaiko teisių apsaugą institucijoms rekomendavus, pagal ikimokyklinio ugdymo programą.
- ✓ Ikimokyklinis ugdymas teikiamas vaikui nuo 1 iki 5 (arba 6) metų.
- ✓ Ikimokyklinio ugdymo programą vykdo lopšeliai, lopšeliai-darželiai, darželiai, mokyklos-darželiai ir kitos mokyklos, laisvasis mokytojas ar kitas švietimo teikėjas.
- ✓ Ikimokyklinio amžiaus vaiką namuose auginančiai šeimai teikiama švietimo pagalba Vyriausybės arba jos įgaliotos institucijos nustatyta tvarka.

Švietimo straipsnių rinkinyje (2006) ikimokyklinis ugdymas Lietuvoje suprantamas kaip pradinė švietimo sistemos grandis, kuri tobulinama atsižvelgiant į bendrąsias visuomenės švietimo

ir žmogaus ugdymo idėjas. Šiai grandžiai Lietuvos švietimo sistemoje skiriama nemažai dėmesio. Lietuva, orientuodamasi į ES švietimo politiką, nukreiptą į ugdymo ir socialinių paslaugų integravimą, teikiant paramą vaikui ir šeimai, pereina nuo siauros institucinės krypties specializacijos (lopšelis, darželis, mokykla, globos namai) prie visapusiško ugdymo.

Organizuojant Lietuvos ikimokyklinį ugdymą siekiama atliepti ES švietimo politikos prioritetus: teikti vaikui ir šeimai lanksčias, įvairias, prieinamas edukacines ir socialines paslaugas, prioritetu laikant edukacines paslaugas. Tačiau pastaruoju metu atkreiptas dėmesys į papildomos veiklos organizavimą: choreografijos, anglų kalbos būreliai, fizinės terapijos paslaugos, pailgintos darbo dienos. (Jucevičius, Večkienė, Jucevičienė ir kt., 1996)

## 1.2. Strateginis įstaigos valdymas

### 1.2.1. Strategijos samprata

Žodis „strategija“ dažnai vartojamas kasdienėje kalboje. Bendra prasme jis reiškia tiesiog planą, schemą arba programą, nurodančią, kaip pasiekti numatytus tikslus. Šia bendraja prasme vartojamas terminas „strategija“ paprasčiausiai reiškia sumanymą, kaip turi būti pasiektas tikslas. (Pileckienė, 2004)

Terminas "strategija" organizacijų vadyboje buvo pradėtas vartoti XX a. septinto dešimtmečio pirmoje pusėje. Esminės organizacijos veiklos strategijos kūrimo prielaidos yra dvi:

- Nepasitenkinimas esama padėtimi arba perspektyva;
- Veiklos sąlygų neapibrėžtumas. (Balčiūnienė, 1998)

Anksčiausiai atsiradę termino "strategija" apibrėžimai atspindi jo militaristinę kilmę – pradžioje šis terminas reiškė planą, kuris padėtų sunaikinti priešus, pasitelkiant ir panaudojant tam tikrus išteklius.

H. Mintzberg (1998) strategiją suvokia kaip aukščiausią vadybinę veiklą ir siūlo net penkis strategijos apibrėžimus:

- strategija kaip *planas, kryptis, kursas į ateitį*
- strategija kaip *modelis* (šablonas), kuris tam tikrą laiką sudaro elgsenos turinį,
- strategija kaip *padėtis* (pozicija),
- strategija kaip *perspektyva*,
- strategija kaip gudrus *taktinis žingsnis, manevras* (Mintzberg ir kt., 1998, p. 9).

J. Andriuščenka (2008) teigia, kad užsienio šalyse ir Lietuvoje pastaraisiais metais sukaupta vadybinė patirtis rodo, kad vienas iš pagrindinių šiandienos organizacijų valdymo metodų, kuris gali būti vertinamas kaip nematerialusis išteklius, yra strateginė vadyba.

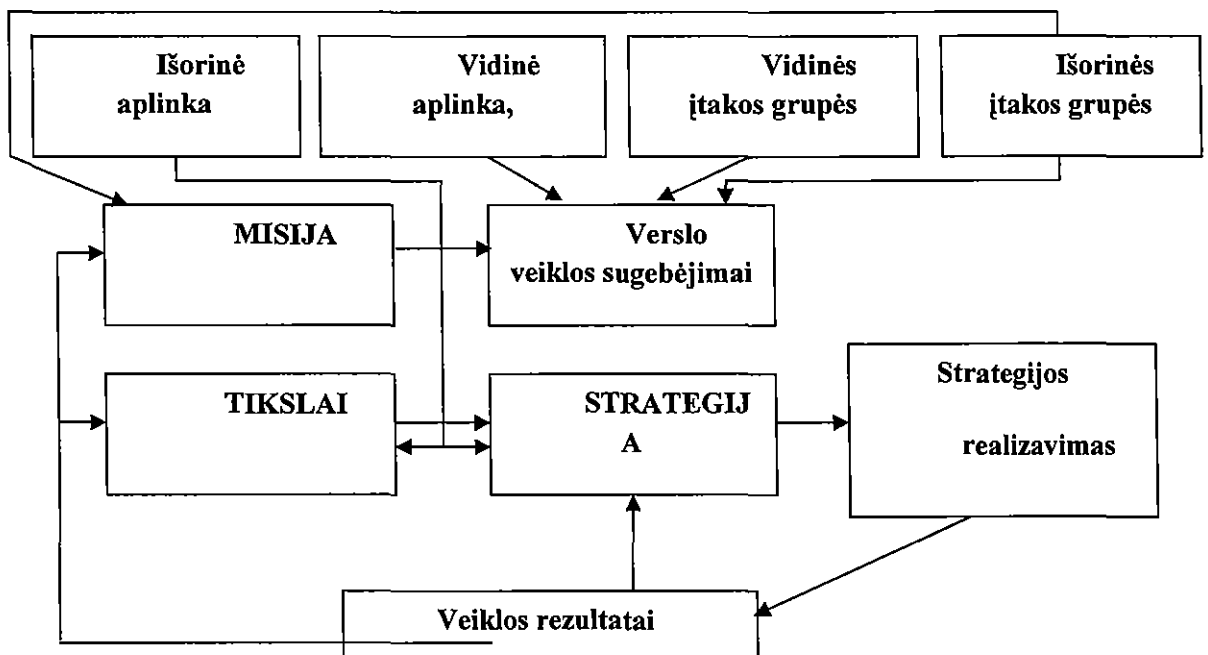
Remiantis M.Arimavičiūte, G.Mačiu, E.Trasausku (2007), galima teigti, kad strategijos esmę plačiau atskleidžia šie momentai:

- Strategija turi apibrėžtą tikslinę orientaciją;
- Neatsiejama strategijos dalis yra priemonės jai įgyvendinti;
- Strategija susiejama su tam tikru vidutinės trukmės perspektyviniu laiko periodu;
- Strategija formuluojama atsižvelgiant į institucijos išteklinį potencialą, kuris lemia institucijos silpnybes ir stiprybes;
- Strategija kuriama atsižvelgiant į instiucijos galimybes ir grėsmes jai;
- Strategija yra tuo efektyvesnė, kuo didesnę indėlį įneša į vertės kūrimą;
- Strategija yra tuo efektyvesnė, kuo didesnę konkurencinį pranašumą įgyvendina institucija.

Kuriant strategiją, S.Stoškus bei D.Beržinskienė (2005) nurodo tai, kad visų pirma turi būti parengiamas strateginis planas. Kuomet esti atliekamos šios funkcijos:

- Patvirtinama organizacijos misija ir vizija;
- Nustatomos svarbiausios problemos ir tikslai;
- Nustatomos pagrindinės vertybės;
- Išskiriamos svarbiausios interesų sritys;
- Nustatomos ir įvertinamos strateginės alternatyvos, priimami sprendimai.

F.S. Butkus (2002) nurodo bei pateikia strategijos formavimo modelį. (1 pav.)



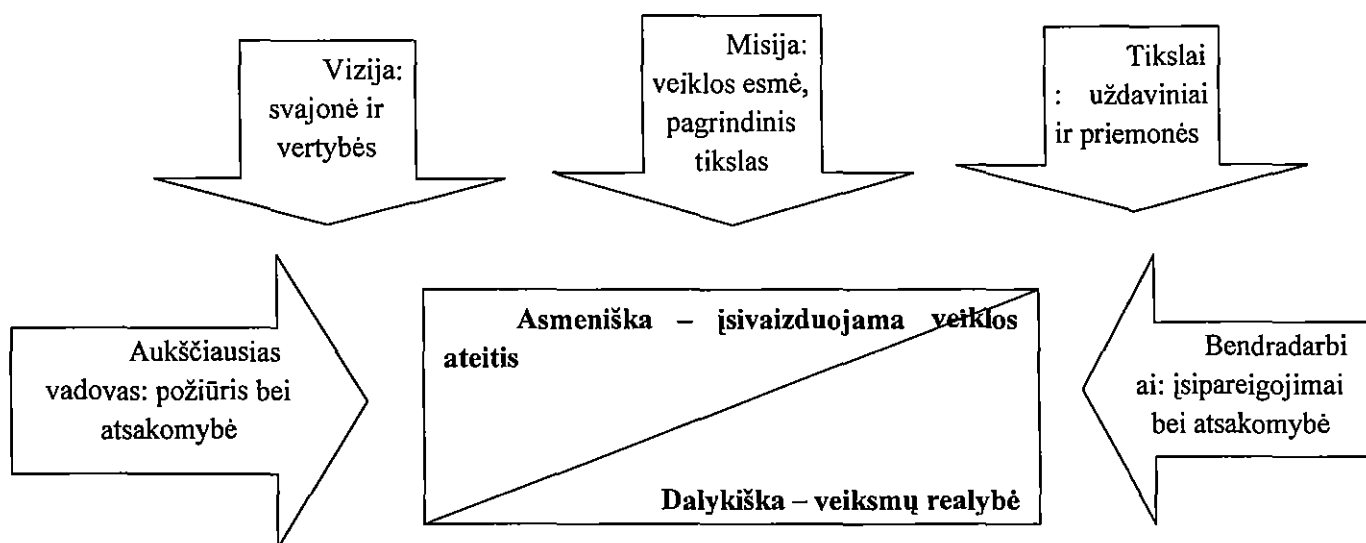
1 pav. Organizacijos strategijos formavimo modelis

Šaltinis: Butkus F.S. (2002) Operatyvus įmonės veiklos valdymas. Vilnius:Technika.



Atskiri autoriai, nagrinėdami strateginės organizacijos vizijos sandarą, vadovaujasi tam tikrais kriterijais ar reikalavimais, padedančiais išryškinti numatomą veiklos plėtotės situaciją, turimus išteklius, rinkos galimybes, konkurencijos tendencijas. (Gitelman, 1999, Lynch, 2000).

Dauguma strateginės vadybos žinovų (Analoui, 2003; Levicki, 2003) mano, kad vizija - tai yra organizacijos vadovo ar grupės prerogatyva. Tai iliustruoja 2 paveikslas. Tačiau pastaruoju metu į šį aspektą žiūrima kur kas plačiau – manoma, kad strateginės vizijos formuluotės sudaryme privalo dalyvauti ir žemesnių valdymo lygmenų asmenys. (J.Andiuščenka (2005))



**2 pav.** Organizacijos vizijos, misijos ir tikslų palyginimas įsipareigojimų ir atsakomybės kontekste

Šaltinis: Andiuščenka (2005) Organizavimo teorijos plėtotės dėsnis. Akademija:Lietuvos žemės ūkio universiteto Leidybos centras

Remiantis M.Arimavičiūte, G.Mačiu, E.Trasausku (2007), galima teigti, kad strategija taip pat galima apibūdinti kaip sprendimų visumą, kuri apibrėžia institucijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti. Taip pat autoriai strategiją įvardija kaip strateginio valdymo proceso rezultata.

Kita vertus Mintzberg (1998), siekdamas akcentuoti tam tikrus strategijų dėsningumus bei specifiką, išskiria bei charakterizuoja dešimt organizacijos strategijos rengimo mokyklų:

1 lentelė

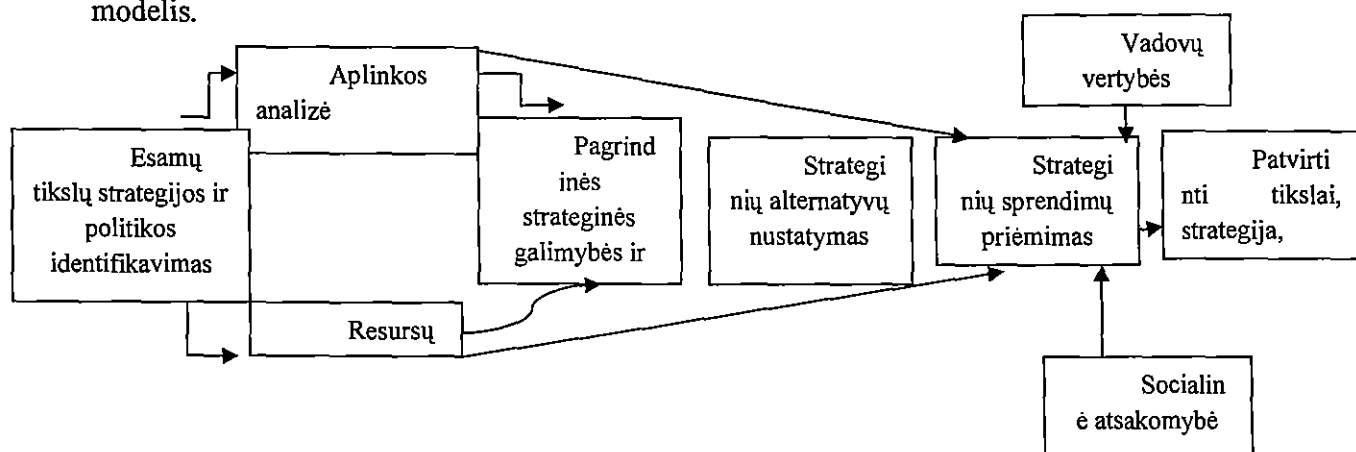
#### Organizacijos strategijos rengimo mokyklos

Projektavimo (dizaino) mokykla	Strategijos rengimas suprantamas kaip mąstymo procesas
Planavimo mokykla	Strategijos rengimas suprantamas kaip formalus, sistemingas procesas
Pozicionavimo mokykla	Strategijos rengimas suprantamas kaip analitinis procesas, kuris remiasi organizacijos pozicija: „produkto – rinkos“ požiūriu
Antrepreneriško požiūrio mokykla	Strategijos rengimas suprantamas kaip procesas, priklausantis nuo verslininko ateities vizijos
Kognityvinė (pažinimo) mokykla	Strategijos rengimas suprantamas kaip ėjimas sumanymo link ir kaip

	to sumanymo keitimo procesas
Besimokančios organizacijos mokykla	Strategijos rengimas suprantamas kaip mokymosi ir adaptavimosi prie aplinkos procesas
Jėgos įtakos (valdžios) mokykla	Strategijos susiejamos su valdžia: tai „jėgų žaidimas“ organizacijos viduje ir tarp organizacijų
Kultūros įtakos mokykla	Strategijos priklauso nuo organizacijos vertybių sistemos, tai yra nuo organizacijos ir aplinkos kultūros
Aplinkos įtakos mokykla	Strategijos rengimas suprantamas kaip procesas, kuriam įtaką daro organizacijos aplinka
Konfigūracijos įtakos mokykla	Strategijos rengimas suprantamas kaip transformacijos procesas

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis šaltiniu: Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management. London: Prentice Hall.

Svarbus ir reikšmingas yra ir K.Andrews pateikiamas strategijos formavimo koncepcijos modelis.



3 pav. Strategijos formavimo konceptualus modelis

Šaltinis: Andrews, K., R. (1971). The concepts of corporate strategy. Illinois: Irwin.

Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, galima teigti, kad strategijos samprata bei reikšmė įvairiuose kontekstuose skiriasi ir tuo pačiu viena strategijos samprata su kita asimiliuojasi. Tai leidžia daryti išvadas, kad vis dėlto darbo tikslingumui esminga ta strategijos samprata, kurioje atsispindi organizacijos poreikis tobulėjimui, veiklos plėtojei. Strateginis valdymas kaip vienas šiuolaikinių vadybos formų yra taipogi esmingas magistro darbo temos atskleidimui, tad tuo remiantis esminga apžvelgti strateginį valdymą kaip kryptingą vadybos formą, orientuotą į organizacijos plėtrą.

### 1.2.2. Strateginio valdymo koncepcijų analizė

Pastaruoju metu strategavimas žengia ne tik į organizacijos valdymą, bet ir į regioninį ir valstybinį valdymą. Savo ruožtu organizacija gali veikti kaip eksploatuojant strategavimo požiūrį,

kaip ir neeksplloatuojant. Manoma, kad pastaraisiais dešimtmečiais daugumoje sėkmingai veikiančių organizacijų buvo naudojamas strateginis valdymas.

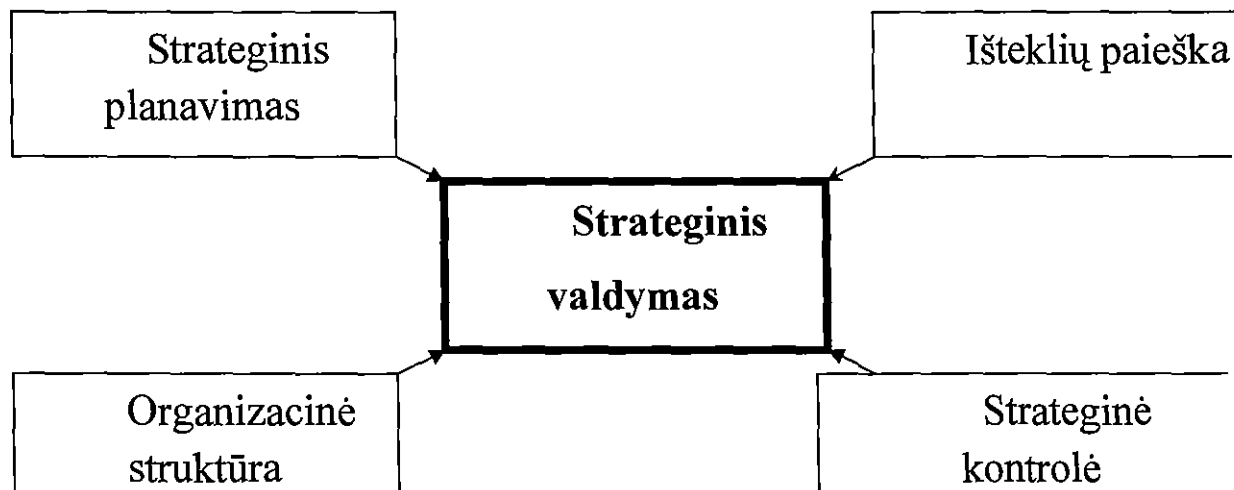
Strateginis valdymo sąvoka vartojama, kalbant apie valdymą, susijusį su įmonės strateginės plėtros užtikrinimu ir priešinga kasdinei įmonės veiklai, kuri priskiriama operaciniam lygmeniui. (Vasiliauskas, 2005)

J.Mikulis (2007) strateginį valdymą vertina kaip “identifikavimo, pasirinkimo ir įgyvendinimo procesą tokios veiklos, kuri pagerintų ilgalaikį organizacijos funkcionavimą, numatant jo kryptį ir sukuriant besitęsiantį suderinamumą tarp vidinių organizacijos įgūdžių bei išteklių ir besikeičiančios išorinės aplinkos, kurioje ta organizacija funkcionuoja”.

Analogiškai Thompson (1996) taip pat apibrėžia strateginį valdymą kaip „procesą, kurio pagalba organizacija nustato savo tikslus, formuluoja veiksmus, skirtus tiems tikslams pasiekti per norimą laiką, įgyvendina šiuos veiksmus ir įvertina pažangą bei pasiektus rezultatus”.

Daugelyje mokslinės literatūros šaltinių yra akcentuojama, kad strateginis organizacijų valdymas atsirado kaip moderniausia vadybos forma, kuri pakeitė planavimo procesą, tačiau strateginio valdymo idealas netgi pažangiausiose organizacijose įgyvendinamas tik iš dalies, strateginis valdymas skatina decentralizaciją ir orientavimąsi į ilgesnio laikotarpio valdymą, jis pabrėžia linijinių vadovų atsakomybę už strateginį planavimą ir planų įgyvendinimą.

Tuo tarpu R.Želvys (2001) teigia, kad pagrindiniai strateginio valdymo elementai – strateginis planavimas, organizacinė struktūra, išteklių kontrolė bei strateginė kontrolė. Schematiškai strateginio valdymo modelis pateikiamas 4 paveiksle.



4 pav. Strateginio valdymo sistema

Šaltinis: Želvys R. (2001) Švietimo vadybos pagrindai. Vilnius: VU. P.75.

S.Vaitkevičius (2006) pažymi, kad strateginis valdymas – strateginio planavimo taikymas valdymo cikle, įvertinant įmonės darbą bei nustatant tikslus ir /arba bendras strategines kryptis

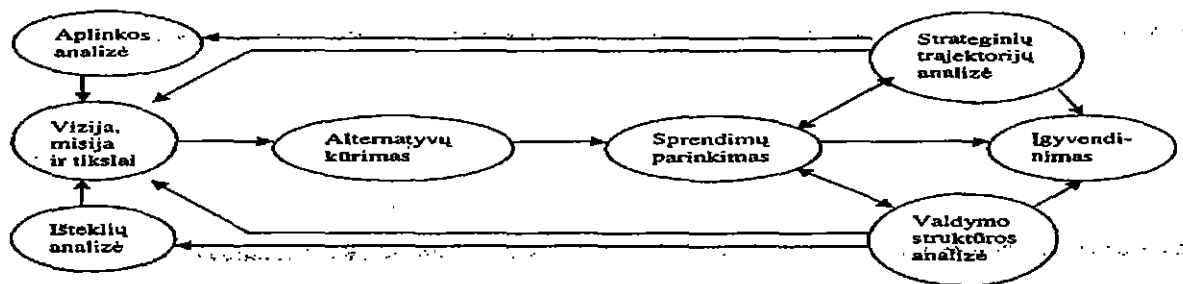
(vizija, misija ir vertybes) metams ar ilgesniam laikotarpiui. Strateginį valdymą sudaro penki valdymo ciklo elementai:

- Vizijos, misijos ir vertybių nustatymas,
- Išmatuojamų rezultatų nustatymas,
- Strategijos kūrimas, uždaviniai ir veiksmai,
- Strategijos įgyvendinimas ir valdymas,
- Įvertinimas ir patobulinimas.

M.Arimavičiūtė (2005) išskiria tris pagrindines strateginio valdymo stadijas, kurias traktuoja taip:

- Analizės stadija, apimanti retrospektyvinio periodo organizacijos išorinės aplinkos ir išteklių analizę, bei prognozavimą perspektyviniam periodui;
- Strategijos kūrimas, apimantis organizacijos strategijos tikslinės orientacijos apibrėžimą, strateginių sprendimų alternatyvų parengimą, jų įvertinimą ir galutinių strateginių sprendimų parinkimą;
- Strategijos įgyvendinimas, apimantis užduočių vykdytojams rengimą, resursų paskirstymą ir biudžetinių planavimą, apskaitos ir kontrolės procedūras.

A.Vasiliauskas (2004) pabrėžia, kad minėtos strateginio valdymo proceso stadijos yra susipynusios tarpusavyje ir susijusios tiesioginiais bei grįžtamaisiais ryšiais. Šias stadijas ir ryšius tarp jų nevienodai traktuoja įvairios strateginio valdymo metodologijos ir teorijos. Autorius pateikia strateginio valdymo modelį. (5 pav.)



5 pav. Strateginio valdymo modelis (nustatytinė metodologija)  
Šaltinis: Vasiliauskas A. (2004) Strateginis valdymas. Kaunas: Technologija.

A. Vasiliauskas (2004) pateikdamas strateginio valdymo modelį, sudėtinės strateginio valdymo modelio dalis apibrėžė kaip nustatytinio proceso elementus, tai yra:

- Aplinkos analizė. Ji apima aplinkos pokyčių dinamikos analizę, politinių, teisinių, ekonominių ir socialinių veiksnių tyrinėjimą, rinkos sąlygų, konkurentų ir klientų analizę. Aplinkos analizės rezultatai leidžia nustatyti naujas galimybes ir galimas grėsmes firmai;

- Išteklių analizė. Analizuojamos svarbiausios organizacijos išteklių potencialo sudėtinės dalys: žmonių ištekliai, finansiniai ištekliai, operaciniai ištekliai. Išteklių sudėtis, struktūra ir vaidmuo tiriama, siekiant vertinti išteklių potencialo indėlį į pridėtinės vertės kūrimą firmoje ir firmos konkurencinių pranašumų plėtojimą. Išteklių analizės rezultatai leidžia identifikuoti organizacijos silpnybes ir stiprybes;
- Vizija, misija, tikslai. Apibrėžiama organizacijos perspektyvinė tikslinė orientacija. Vizija yra organizacijos tolesnės ateities paveikslas, atskleidžiantis, kodėl ir kaip organizacija konkuruos su kitomis. Misija ir tikslai jau konkrečiau aprašo vaidmenį ir užduotis, kurias organizacija pasirenka vidutinės trukmės perspektyvai, remdamasi dabartine situacija;
- Alternatyvų rengimas. Tai strateginių sprendimų alternatyvų parengimas, siekiant užtikrinti misijos ir tikslų įgyvendinimą. Skiriamos ištekliams pagrįstos strateginių sprendimų alternatyvos, kurios išryškėja analizuojant firmos aplinką ir išteklių potencialą;
- Sprendimų parinkimas. Strateginės alternatyvos yra vertinamos ir lyginamos tarpusavyje pagal iš anksto pasirinktus kriterijus atrenkant galutinių sprendimų variantus, kurie bendrai sudaro nustatytinę strategiją;
- Strateginių trajektorijų analizė. Tai tolesnis racionaliai parinktos strategijos nagrinėjimas. Būtinybė toliau nagrinėti gali atsirasti todėl, kad išryškėjo naudos aplinkybės ir gauta naujos informacijos, kurių nebuvo išaiškinta aplinkos ir išteklių analizės stadijoje. Ši papildoma informacija gali parodyti, kad tikslinga koreguoti racionaliai parinktą strategiją arba, patikslinus viziją, misiją ir tikslus, dar kartą parengti alternatyvas ir pakartoti racionalų parinkimą. Papildomai nagrinėti gali prireikti dėl sunkumų, išryškėjusių taikant nustatytinę strateginio valdymo metodologiją;
- Valdymo struktūros analizė. Šiuo atveju nagrinėjama, kiek ir kaip racionaliai parinkta nustatytinė strategija atitinka organizacijos galimybes pakeisti savo struktūrą, kultūrą, valdymo bei veiklos stilių. Jeigu tos galimybės ribotos, gali reikėti koreguoti ir tikslinti organizacijos tikslinę orientaciją, strategijos alternatyvas ir galutinį strateginių sprendimų parinkimą;
- Strategijos įgyvendinimas. Bendri organizacijos strateginiai tikslai pertvarkomi į konkrečių funkcinių sričių (rinkodara, gamyba, žmonių ištekliai, finansai, tyrimai ir projektavimas) specifinius tikslus, parengiami funkcinėms sritims konkrečių veiksmų planai, kuriuose nustatomos užduotys, jų vykdytojai, atlikimo terminai, paskirstomi ištekliai vykdytojams, vykdomos būsenos ir kontrolės procedūros.

Atlikta mokslinės literatūros analizė leidžia konstatuoti, kad strateginis valdymas tampa vis svarbesnis, siekiant užtikrinti organizacijos veiklos efektyvumą, numatyti veiklos tikslingumą, išsiaiškinti veiklos trūkumus bei privalumus, apibrėžiant viso to priežastis. Didžiausias dėmesys šių

dienų vadybos kontekste vis dėlto yra skiriamas strateginiam valdymui kaip realiai prielaidai siekiant kokybiško organizacijos veiklos produkto ar paslaugos. Tuo tarpu ugdymo institucijos strateginis valdymas yra specifinė ugdymo institucijos vadybos kryptis, remiantis teikiamos paslaugos (produkto) neapibrėžtumu.

### 1.2.3. Mokyklos tobulinimo bei strategijos kūrimo sąveika

Pastaruoju metu pedagogų bendruomenėje vis dažniau diskutuojama apie sparčiai besikeičiančios visuomenės pateikiamus iššūkius, sparčiai besiplėtojančius mokslo pasiekimus, naujas technologijas.

D. Hopkins, M. Ansicow ir M. West (1994) teigia, kad mokyklos tobulinimas – tai švietimo kaitos įgyvendinimo būdas, kuriuo siekiama dviejų tikslų: patobulinti ugdytinių mokymąsi ir padidinti mokyklos galimybes valdyti kaitos procesus.

Tuo tarpu „Tarptautiniame mokyklų tobulinimo projekte“ (1984) mokyklos tobulinimas apibūdinamas kaip sistemingos ir nuolatinės pastangos pakeisti mokymosi sąlygas ir įvykdyti kitus vidinius pokyčius vienoje ar daugelyje mokyklų; šių pastangų galutinis tikslas – efektyvesnis švietimo tikslų įgyvendinimas.

D. Hopkins, M. Ansicow ir M. West (1994) pripažįsta, kad organizacija privalo aiškiai žinoti, kuria linkme ji nori kaupti savo veiklą – kokybės požymiai turi būti tokie, kad juos būtų galima stebėti ir matuoti. Be to, organizacija turi išsiaiškinti jėgas tiek skatinančias, tiek slopinančias veiklą. Manoma, kad yra trys pagrindinės jėgos, skatinančios veiklos tobulinimą arba jam trukdančios – terpė, institucinė motyvacija ir galimybės.

L. Mojisejeva (2002) teigia, kad pagrindiniai veiksniai, lemiantys švietimo kokybę, yra:

- Vadovavimas kokybės gerinimui;
- Kokybės standartai;
- Žmogiškieji išteklių;
- Išteklių atitikimas užduočiai.

R. Ališauskas (2000) akcentuoja, kad mokyklos veiklos kokybiškumą galima analizuoti ir vertinti taip pat ir šiais aspektais:

- Veiklos, nukreiptos į paskirties įgyvendinimą, kokybė;
- Veiklos kokybė turimų išteklių atžvilgiu;
- Veiklos, palaikančios gyvybingumą ir pastovumą, kokybė;

R. Želvys (1997) pateikia pagrindines jėgas, įtakančias švietimo institucijos veiklą.

**Pagrindinės jėgos, įtakojančios švietimo institucijos veiklą**

Terpė	Keletas konkrečių jėgų	Apžvelgtinos sritys
Administracinė – teisinė terpė	Klasifikavimas ir visi politiniai, įstatymų leidžiamieji, reguliuojamieji, teisiniai principai, įtakoiantys mokyklą veiklą	Teisinė ir reguliuojamoji terpė, sąlygojusi institucijos atsiradimą, įskaitant konkrečius įstatymus ir nutarimus, skatinančius ar kliudančius institucijoms plėtotis
Politinė terpė	Visų lygių vyriausybinių įtaka institucijai; vyriausybinių išteklių prieinamumas	Vyriausybė ir jos biurokratinio aparato pagalba institucijai ištekliais
Ekonominė terpė	Bendruomenės ekonominės padėties, atlyginimų ir kainų struktūros bei infliacijos įtaka institucijos funkcionavimui	Ekonominės sistemos aspektai, tiesiogiai veikiantys institucijos veiklą
Socialinė – kultūrinė terpė	Visuomenės normos, vertybės, požiūriai, ugdytinių nubybrėjimo lygis	Vietinio, nacionalinio ir regioninio lygmens jėgos, smarkiai įtakojančios mokyklos darbo pobūdį ir rezultatų vertinimą
Technologinė terpė	Vietos infrastruktūra, technologinis raštingumas, informacinės technologijos, ryšys su nacionaliniais projektais	Esamos technologijos lygis ir tipai; procesai, kuriais įdiegiamos naujos technologijos, įskaitant sunkumus, kylančius siekiant naujų mokomųjų technologijų
Klientai ir kiti suinteresuotieji	Klientai, buvę auklėtiniai, rėmėjai, jų santykiai su organizacija	Išorinių suinteresuotųjųusių poreikiai ir lūkesčiai. Turimi omenyje žmonės ir organizacijos, tiesiogiai suinteresuoti mokyklos darbu
Kitos organizacijos	Santykiai ir ryšiai su panašiomis institucijomis ir organizacijomis	Formalieji ir faktiški santykiai su universitetais, vyriausybinais padaliniais bei kitomis įstaigomis, įtakojančiomis mokyklos darbą

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis šaltiniu: Želvy R. (1997) Švietimo vadyba. Vilnius: Soterija.

Remiantis R.Želvio (1997) išskirtomis jėgomis, įtakojančiomis ugdymo institucijos veiklą, galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo kokybės idėja dėl jos aktualumo ir artimiausiais dešimtmečiais bus taip pat viena pagrindinių ir šiuolaikinės ikimokyklinio ugdymo mokyklos kaitos krypčių.

S. Neifachas (2004) išvelgia tam tikrus požymius, patvirtinančius ugdymo kokybės idėjos aktyvų realizavimą Lietuvoje. Tai:

- Valstybinio švietimo kontrolės ir valdymo organų taikomos priemonės;
- Tyrinėjimų bei publikacijų šia tematika gausa;
- Realūs ugdymo įstaigų žingsniai, diegiant ugdymo kokybės sistemas, taikant kvalimetrijos pasiekimus pedagoginiams objektams ir kokybei vertinti;
- Ugdymo institucijų dalyvavimas kokybės konkursuose, atliekant auditą pagal atitinkamus indikatorius.

G.Gedvilienė, V.Zuzevičiūtė (2007) siūlo analizuojant ikimokyklinio ugdymo institucijos veiklos kokybę, atkreipti dėmesį į nacionalinius švietimo prioritetus. Tuo tarpu pažintis su nacionaliniais bei konkrečios organizacijos prioritetais yra svarbus žingsnis situacijos analizės

etape, kadangi prioritetai numato bendrų pastangų kryptį. Tuo tarpu kitas žingsnis, analizuojant situaciją, yra ugdytinių bei jų tėvų poreikių ir interesų išsiaiškinimas, nes ugdymo procesas yra prasmingas ir vertingas tik teikiant tokias švietimo paslaugas, kurios padeda kiekvienam žmogui siekti asmeninių bei profesinių tikslų ir padeda švietimo organizacijai vykdyti savo misiją.

Kaip pažymi R. Ališauskas (2002), kokybės turinį determinuoja susitarimas, čia dalyvauja bent trys suinteresuotos pusės: klientai (mokiniai, jų tėvai), profesionalai (mokytojai, mokyklų vadovai, kiti švietimo specialistai) ir politikai (įvairių lygmenų). Be to, minėtas procesas struktūriškai susideda iš keturių mokslinėje literatūroje minimų dalių:

- Kokybės planavimo,
- Kokybės valdymo,
- Kokybės užtikrinimo
- Kokybės gerinimo (Jurkauskas, Kaziliūnas, 2006)

Mokyklos, kaip ir kitos socialinės institucijos, siekiančios kokybės, privalo analizuoti ir tobulinti savo veiklą. Mokslinėje literatūroje aprašomi įvairūs vertinimo ir tobulinimo principai, būdai, metodai bei sąlygos (Puškorius, 2004; Targamadžė, 2001; Simonaitienė, 2003; Želvys, 2003; Sergiovanni, 2005 ir kt.).

Nagrinėjamo objekto požiūriu reikšminga tobulinimo samprata. Paprastai tobulinimas suprantamas kaip ilgalaikės pastangos pakeisti sąlygas, reikalingas ugdytinio kompetencijoms ugdyti vykstant nuolatinei kaitai. (Ališauskas, 2000) Ši nuostata neišvengiamai reikalauja iš ugdymo institucijos keisti savo veiklą, kad nuolat sėkmingai būtų įgyvendinami besikeičiantys ugdymo tikslai. Kokybiškai įvertinusi savo veiklą, mokykla suformuoja tikslus, kuriuos turi įgyvendinti, o nuolatinis veiklos tobulinimas padeda siekti šių tikslų. Tačiau tikslų siekis lemiamas ne tik pedagogų bendruomenės norų, jiems įgyvendinti reikia numatyti tam tikrą būdą, tai savo ruožtu gali būti nulemta ne tik vidinių mokyklos galimybių pokyčių, bet ir švietimo sistemos kaitos įtakos (Puškorius, 2004).

Tačiau tobulinimas dažniausiai suprantamas kaip įprastinės mokyklos veiklos – mokymo, ugdymo, švietimo – kokybinis gerinimas. Tai yra organizacinės vadybos gerinimas, mokyklos plėtros ir kaitos proceso galimybės, plėtotės – kokybinės kaitos tapatybės, kai mokykla įgyja iki tol neturėtą naują kokybę. (Fidler, 2006)

Kaip teigia L. Stoll ir D. Fink (1998), svarbiausia, kad mokyklos plėtros planavimo procesas leistų:

- koordinuoti procesą;
- sutelkti dėmesį į esmines mokyklos kultūros sąlygas;



- prisiimti atsakomybę dėl pagrindinių tikslų;
- dalyvauti tęsiniame dinamiškame procese;
- suderinti pasirinkimą ir tikrovę;
- pripažinti kontrolės ir įvertinimo svarbą;
- sutelkti dėmesį vaikų ugdymui ir ugdymuisi gerinti;
- pripažinti, kad kiekviena mokykla yra unikali;
- valdyti daugybę naujovių ir būtinybę jas sieti;
- paramą infrastruktūrai kurti;
- atsakyti į esminį poveikio klausimą.

Želvys R. (2003) pažymi, kad plėtros planavimas taikytinas įvairiems tikslams: tiek planuojant švietimo organizacijos kaip visumos plėtrą, tiek įgyvendinant konkrečias naujoves, o plėtros planavimo modelį švietimo organizacijoje galima panaudoti įvairiuose lygmenyse: visos mokyklos (kuriant ir plėtojant bendrą mokyklos politiką); ugdymo turinio (planuojant ir įgyvendinant ugdymo turinio naujoves), klasės (priimant sprendimus klasės lygmenyje); mokinio (planuojant ir įvykdant individualią mokomąją veiklą).

Želvys R. (2001) akcentuoja tai, kad siekiant tam tikros švietimo organizacijos plėtros, svarbu pradėti nuo siekių ir planuoti visos mokyklos lygmenyje. tuomet bus lengviau išsiaiškinti, ko siekia atskiros mokyklos bendruomenės grupės, suformuoti viziją, įsitikinti, kad vizija suprantama ir priimtina visiems, kuriems ji skirta, išsiaiškinti, kokiomis vertybėmis ir filosofinėmis nuostatomis ji remiasi. Tada esminga nustatyti prioritetus. jie reikalingi todėl, kad visko vienu metu pasiekti neįmanoma, o materialūs ir žmogiškieji ištekliai paprastai būna riboti. Prioritetų nustatymas reikalauja lankstumo.

Pateikta įvairių autorių nuomonė apie nuolatinio mokyklos tobulinimo svarbą bei reikšmę kaip organizacijos plėtojimui konkurencingumo kontekste leidžia teigti, kad švietimo institucijų plėtra tampa būtinybe siekiant išsilaikyti bei sėkmingai konkuruoti švietimo rinkoje bei atitikti nuolat kintančius ir vis didėjančius vartotojų poreikius.

### 1.3. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos valdymas

#### 1.3.1. Ikimokyklinio ugdymo samprata

Ikimokyklinio ugdymo institucijos samprata kinta, priklausomai nuo visuomenės keliamų reikalavimų, lūkesčių, tad mokslinėje literatūroje randama daug ikimokyklinio ugdymo institucijos sampratų, neapsiribojančių vien vaikų priežiūra bei ugdymu.

P. Jucevičienė (2003) pripažįsta, kad šiandienos ikimokyklinių institucijų veikla išsiplėtė tiek turinio, tiek funkcinio prasme: ikimokyklinis ugdymas neatsiejamas nuo globalizacijos procesų visuomenėje, o tai reikalauja naujų ugdymo programų, formų ir metodų, atitinkančių tiek visuomenės, tiek tėvų lūkesčius.

O. Monkevičienė (1993) teigia, kad ikimokyklinio ugdymo įstaiga - institucija skirta ne tik mažiems vaikams, bet ir šiuolaikinė, universali švietimo ir šeimos socialinės pagalbos institucija; naujos edukacinės politikos (mokymosi per visą gyvenimą) dalis, demokratinės gyvensenos principų plėtros institucija atvira pasaulio ir nacionalinei kultūrai.

Taip pat esminga paminėti tai, kad šiuolaikinės ikimokyklinės įstaigos funkcijos plečiamos šiomis kryptimis:

1. Naujoji ideologija visuomenėje vaiko atžvilgiu – vaikas visavertis žmogus;
2. Švietimo sistemos tobulinimas orientuotas į mokymąsi visą gyvenimą;
3. Šeimos edukacinių teisių stiprinimas;
4. Veikiama pagal naują švietimo filosofiją – vaiko raidos pokyčiai „čia ir dabar“ ;
5. Ugdymo modelių lankstumas;
6. Orientacija į vaiko laimėjimus;
7. Šeimos kultūros ir tradicijos įtraukimas į naujas vaikų ugdymo programas; (Gražienė, 2008; Juodaitytė, 2003)

Remiantis mokslinės literatūros analize, ikimokyklinio ugdymo institucijos vadyba analizuojama šiomis kryptimis:

- Ikimokyklinės įstaigos komandos ir vadovo pastangos, siejamos su siekiu padaryti ikimokyklinę įstaigą geresne ugdytinių ugdymui; (Rado, 2003)
- Vadovavimas ikimokyklinės įstaigos tobulinimui, tai yra, ypatingas vadovo, komandos, bendruomenės požiūris į ugdymo kaitą, užtikrinančią geresnius ugdymo(si) rezultatus, aki stiprėja įstaigos gebėjimas valdyti ir vadovauti kaitai. (Pranskaitis, 2007)

V. Gražienė (1997) tvirtina, kad moderni ugdymo įstaiga — tai nuolat tobulėjanti organizacija, turinti ir siekianti tapti socialiniu ir kultūriniu informacijos centru, taip pat ir vaiko džiaugsmo namais. Keičiant ugdymo įstaigą, svarbiausiu akcentu tampa vaiko dvasinės ir asmenybės brandos klausimai.

„Šiuolaikinė ugdymo įstaiga — nuolat tobulėjanti organizacija. Šiandien, kai tiek pedagogai, tiek plačioji visuomenė aktyviai diskutuoja apie mokyklos reformų pokyčius bei rezultatus, kai kuriamos ir tikrinamos vis naujos ugdymo koncepcijos, itin svarbiu dalyku pasidaro kiekvieno vaiko santykis su ugdymo įstaiga, kaip ugdymo ir ugdymosi aplinka“ (Gražienė, 1997).

A.Juodaitytė (1999) pažymi, kad kita ne mažiau svarbi ikimokyklinio ugdymo institucijos kaitos tendencija, yra jos, kaip ekonominės finansinės organizacijos stiprinimas, patikint kuo daugiau ir kuo įvairesnių švietimo funkcijų bei socialinių paslaugų šeimai, vaikui, taip pat plečiant paslaugas vietos bendruomenėms.

Taigi ikimokyklinio ugdymo įstaiga tampa atviro tipo socialine pedagogine kultūrine institucija ir per ryšių stiprinimą su bendruomene geriau reprezentuoja save tiek šeimoms, tiek jų vaikams ir tampa jiems reikalinga ir patrauklia įstaiga.

Vokietijos pedagogų (K.Hemmer, L.Krappman ir kt.) nuomone, ikimokyklinio ugdymo institucija, kaip socialinė edukacinė institucija, gali ir turi daryti įtaką visuomenės socialinei evoliucijai ir naujam socialiniam politiniam požiūriui į vaikų ugdymą. (Udrėnaitė, 2002)

Tuo remiantis, galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo institucija tampa ne tik pedagoginio profilio institucija, skirta tik mažų vaikų ugdymui, bet ir visuomenės (pirmiausia tėvų) edukacija besirūpinančia švietimo sistemos grandimi. Akcentuojama ir tai, kad ikimokyklinio ugdymo institucija yra apibrėžiama kaip universali, šiuolaikinė švietimo ir šeimos socialinės pagalbos institucija, taip pat naujosios edukacinės politikos strategijos grandis, demokratinės gyvenamos principų plėtros institucija, atvira pasaulio ir nacionalinės kultūros tradicijoms.

### 1.3.2. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadybos bruožai

Vadyba – tai organizacijos narių pastangų planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės procesas bei visų kitų organizacijos išteklių panaudojimas, siekiant organizacijos užsibrėžtų tikslų. (Stoner, Freeman, Gilbert, 1995)

Tuo tarpu švietimo vadyba, pasak R.Želvio (2003) yra veikla, kuria organizuotai siekiama užsibrėžtų švietimo sistemos ir atskirų švietimo organizacijų tikslų.

Efektyvus vadovavimas lemia efektyvų ugdymo įstaigos darbą. Įrodyta, kad sėkmingai dirbančios organizacijos suvienija darbuotojus, kurie pradeda siekti bendro tikslo ir tas tikslas susilieja arba tampa svarbesniu už asmeninius tikslus. Ir, kaip jau minėta, būtent vadovas yra katalizatorius. Todėl logiška daryti išvadą, kad ugdymo įstaigos sėkmė labai priklauso nuo vadovo. (Stoll, Fink, 1998)

N.Večkienė, P.Jucevičienė, R.Jucevičius (1996) pažymi, kad ugdymo institucijų vadovų darbo sėkmingumas priklauso nuo jų pasirengimo ir sugebėjimo taikyti sudėtingų socialinių mokslų teoriją švietime.

Efektyvus vadovavimas mokyklai yra vienas iš svarbiausių mokyklos sėkmės veiksnių, tai yra direktorių bei kitų vadovų vadovavimo kokybė daro didelę įtaką bendrajam mokyklos veiklos efektyvumui. (Hansen, Kaufmann, 1997)

Šiuolaikinės ikimokyklinės įstaigos kaitą lemiantis veiksnys yra valdymas. Ikimokyklinės įstaigos vadovas, atlikdamas pagrindines valdymo funkcijas – planavimas, organizavimas, valdymas ir kontrolė – turi vadovautis vadybos teorijomis (bruožų, stilių, atitikimų, dinamiškų santykių ir kt.) užtikrinančiomis sėkmingą įstaigos kaitą. Ikimokyklinės įstaigos vadovas apibūdinamas kaip intelektualus, gebantis mąstyti, spręsti problemas, iniciatyvus – savarankiškas, patikintis savimi, gerai vertinantis save, nuolat siekiantis profesinio meistriškumo. Vadovas turi turėti tinkamą ikimokyklinei įstaigai vadovavimo stilių, kuris gali būti skirtinas įvairiose ikimokyklinėse įstaigose ir priklausyti tiek nuo vadovo, tiek įstaigos poreikių, kultūros, tradicijų. (Gražienė, 2008)

Pagrindiniai Lietuvos švietimo plėtotės uždaviniai išryškina ir mokyklos vadovo ir vadybinės komandos veiklos tikslą: profesionaliai valdyti mokyklą, užtikrinant sėkmingą jos veiklą bei veiksmingą tobulinimą, nukreiptą į mokinio ugdymąsi ir gyvenimo sėkmę (Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatos).

N.Večkienė (1996) teigė, kad „švietimo vadybos kaip ugdymo dalies suvokimas praplečia pedagoginės veiklos sampratą“. Atsiranda tyrimas, veiklos planavimas, taikymas, prognozavimas, valdymas ir kt.

D. Elison (2006) teigia, kad šiuolaikinėmis sąlygomis ypač svarbus darosi mokyklos vadovų vaidmuo, nes radikali mokymo proceso pertvarka pirmiausia priklauso nuo jo. Nuo kiekvieno vadovo asmenybės augimo tiesiogiai priklauso ir tos mokyklos augimas arba atvirkščiai. Taigi „vadovas turi įvertinti pokyčių ir tobulinimo poreikį ir kitus informuoti bei įtikinti, kad turi mokyklos ateities strategiją“.

R.Želvys (1999) pripažįsta, kad besikeičianti mokykla turi užtikrinti reikiamą ugdymo ir ugdymosi lygį, o tai tiesioginis mokyklos vadovo rūpestis, nes pirmiausia jis yra atsakingas už savo ugdymo įstaigą. Todėl mokyklos vadovas turi būti atitinkamos kvalifikacijos ir turi įgyti tų kompetencijų, be kurių negali apsieiti šiuolaikinis vadovas. Mokyklos vadovas turėtų nuolat mokytis ir sudaryti sąlygas mokytis kitiems.

Taigi, bandant apibrėžti ar suprojektuoti modernų ugdymą, kuriam būtų būdingi vadybos elementai, vienas iš kelių galėtų būti toks:

- Tradicinio ugdymo identifikavimas ir poreikių nustatymas – situacijos analizė;
- Naujų vertybių, požiūrių, turinių, metodų, stilių įvedimas. (Dalin, 1999)

Šiandien kaitos vadyba švietimo kaip sistemos lygmeniu įgyja lemiamą reikšmę, norint sėkmingai incijuoti ir įgyvendinti esmines švietimo reformas atskiruose sistemos padaliniuose, taip pat vykdant visaapimančią sistemine švietimo reformą. Toks požiūris daugelyje mokslinės literatūros įvardijamas kaip įstaigos tobulinimas.

V. Targamadžė (1999) pažymi, kad efektyvus vadovavimas gali padėti įstaigai keistis ir tobulėti. Tačiau akcentuotina ir tai, kad įstaigos apsisprendimas sutampa su nacionalinės reformos keliamais uždaviniais.

Juo labiau, kad mokslinėje literatūroje „įstaigos tobulinimas“ vartojamas dviem prasmėmis. Pirmą, mokyklos vadovo ir jo komandos pastangos siejamos su bendromis pastangomis padaryti mokyklas geresnes jų ugdytinių ugdymuisi. Toks šio posakio interpretavimas ganėtinai aiškus ir dažniausiai vartojamas.

Kita, antra specifinė samprata – vadovavimas šiuolaikinės mokyklos tobulinimui. Tai yra ypatingas vadovo, visų komandos narių, bendruomenės požiūris į ugdymo kaitą, kai ugdytiniai pasiekia geresnių ugdymosi rezultatų, kai pat ugdymo procesas svarbus, kai stiprėja įstaigos gebėjimas valdyti kaitą, vadovauti jai.

Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, galima teigti, kad kaitos aspektas tampa centrine šiuolaikinės ugdymo įstaigos vadovavimo problema, todėl itin svarbią reikšmę įgyja įstaigos kaitos valdymo samprata. Juo labiau, kad įstaigos sėkmę lemiantys veiksniai – tinkamas vadovavimas, ugdymo proceso organizavimas, siekiant veiklos kokybės kaip svarbaus įstaigos plėtros kriterijaus.

### 1.3.3. Ikimokyklinio ugdymo kokybė – pagrindinis institucijos plėtros uždavinys

Tikslaus ir visoje Europoje vieningai taikomo švietimo (ugdymo) kokybės apibrėžimo nėra. Edukacinėje literatūroje sutinkamos gana įvairios švietimo kokybės sampratos: „iškeltų tikslų ir gautų rezultatų atitikimas“, „vartotojų poreikių atitikimas“, „nuolatinis tobulėjimas“, „plėtra“, „socialinė ir psichopedagoginė kategorija, nusakanti švietimo proceso visuomenėje ir konkrečiai asmenybei lygį ir rezultata, kartu rezultato bei poreikių ir lūkesčių atitikimą“.

Tuo tarpu P.Rado (2003) kokybę švietimo srityje apibrėžia trimis aspektais:

- Ekspertų parengtų kokybės reikalavimų patenkinimas;
- „Sutartyje“ numatytų reikalavimų patenkinimas;
- Kiekvieno atskiro vartotojo reikalavimų patenkinimas;

Remiantis S. Neifachu (2007) galima teigti, kad tuo tarpu ikimokyklinio ugdymo kokybė, kaip sudėtinga kategorija, atskleidžiama savybės, sistemos, kiekybės, veiksmingumo, vertinimo, valdymo kategorijomis. šiuo atveju galima teigti, kad kokybė yra:

- savybių visuma;
- hierarchizuota visuma;
- dinamiška ir kintanti sistema;
- atspindinti elementus, iš kurių susideda vienas ir kitas objektas, procesą, ryšį ir tarpusavio sąveiką;
- tai objekto ar proceso sąveika, lemianti objekto ar proceso specifiškumą, vieningumą, pastovumą;
- socialinių objektų ir procesų vertė žmogui ir visuomenei.

Tai leidžia teigti, jog ugdymo kokybę reikėtų apibrėžti per ugdymo proceso ir rezultato savybių visumą, lemiančių ugdymo įgyvendinant socialinius tikslus orientaciją, asmenybės išsimokslinimą, socialinių, psichinių ir fizinių savybių raišką.

R. Želvys (1999) bei R. Dobranskienė (1994) akcentuoja tai, kad siekiant priartėti prie pasaulinių standartų, pamirštama, kad ateities žmogus pirmiausia rengiamas ne pasauliui, o tėvynei.

M. Barkauskaitė ir kt. (2004) teigia, kad ugdymo kokybės valdymas dėl objekto specifikos (ugdymo proceso, ugdytinių brandinimo mokyklai kokybė) yra bendrosios kokybės valdymo teorijos sritis, kartu ir nauja edukacinių procesų valdymo paradigma, kurios paskirtis – spręsti daugelį prieštaravimų, atsirandančių ikimokyklinio ugdymo institucijos reformų periode.

Taip pat M. Barkauskaitė ir kt. (2004) pabrėžia, kad ugdymo kokybė – sutartinių vertės požymių visuma, rodanti, koku laipsniu, būdais bei priemonėmis švietimo įstaiga pasiekia savo paskirčiai būdingų nacionalinės švietimo sistemos ugdymo tikslų, tenkina ugdytinių poreikius, padeda pasiekti ugdytiniams asmenybės brandos, geba valdyti procesus ir sąlygas.

R. Ališauskas (2003) pažymi, kad švietimo kokybė visose Europos Sąjungos šalyse laikoma vienu iš svarbiausių politinių prioritetų. Manoma, kad tai atitinka piliečių lūkesčius laiduoja jų socialinę gerovę, užimtumą. Autoriaus nuomone, mokykla turi būti tokia organizacija, kuri reguliuoja kaitos procesus.

Akcentuotina tai, kad švietimo kokybė gali būti įvardijama ir kaip švietimo vartotojų, profesionalų ir politikų susitarimai dėl švietimo tikslų, jų siekimo būdų, pasiekimo vertinimo kriterijų bei sutartinių tikslų pasiekimo laipsnis. (Dautanskienė, Dautaras, 2004)

E.R. Stancikas ir D. Bagdonienė (2004) nurodo tris esminius visuotinės kokybės vadybos principus:

- Orientacija į vartotojus;

- Nuolatinis veiklos tobulinimas;
- Visuotinis dalyvavimas (visų organizacijos narių);

N.Večkienė, P.Jucevičienė, R.Jucevičius (1996) išskirtinį dėmesį skiria veiklos vertinimui kaip realiai prielaidai siekti kokybiškesnės veiklos. Autoriai akcentuoja tai, kad kiekviena švietimo organizacija turi ne tik atlikti darbą, bet ir įvertinti jį. Todėl ji turi turėti kokias nors darbo vertinimo priemones. Organizacijos vadovas yra atsakingas už darbo našumą ir efektyvumą – nesvarbu, ar organizacijos veiklos tikslas yra pagrindinių darbo įgūdžių mokymas, ar darbuotojų socializavimas, ar mokomosios medžiagos kūrimas, kuriuos švietimo organizacijos turi padaryti.

Taip pat ir A. Kaziliūnas (2007) akcentuoja tai, kad esamos padėties kokybės srityje įvertinimas yra svarbus kokybės vadybos elementas, padedantis organizacijai suprasti kokybės srityje egzistuojančias problemas, jų pobūdį bei mastą, nustatyti svarbiausias tobulinimo sritis. Autorius pažymi, kad viena iš efektyviausių priemonių vertinant organizacijos produktus, šiuo atveju teikiamas ugdymo paslaugas, yra juos lyginant su kitų institucijų – konkurentų arba geriausiai savo veiklos srities laimėjimais, yra sugretinimo metodas. Įvertinimo veiklą sudaro strategijos vertinimas, kokybės išlaidų įvertinimas, kokybės auditų, diagnostinių tyrimų, veiklos įvertinimas, darbuotojų kvalifikacijos ir jų pasitenkinimo įvertinimas, projektų rengimo ir jų įgyvendinimo įvertinimas.

Ugdymo institucijos veiklos kokybei daug reikšmės turi ugdymo institucijos žmogiškieji ištekliai, tad remiantis šia prielaida, svarbu apibrėžti ugdymo institucijos žmogiškųjų išteklių svarbą bei reikšmę ugdymo institucijos strateginiam valdymui bei kokybiškesnės veiklos siekiui.

#### 1.3.4. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo svarba ugdymo įstaigos strateginės plėtros kontekste

Lietuvoje mokytojų kvalifikacijos tobulinimo relevantiškumą nagrinėjo K.Kaminskas (2002), mokytojų rengimą filosofinių studijų aspektu – K.Pukelis (1998), tęstinio ugdymo plėtrą Lietuvoje – J.Taruškienė (1997), pedagogų saviugdą veiksnius švietimo kaitos sąlygomis – T.Bulajeva (2001), Lietuvos pedagogus ir moksleivius – G.Dzemyda ir kt. (2001), mokytojo pedagoginio kompetetingumo turinio ir struktūros pagrindimą – E.Rodzevičiūtė (2006). Vykdomi Švietimo ir mokslo ministerijos užsakomieji tyrimai: Lietuvos pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos kaitos analizė E.Rodzevičiūtė (2006). mokytojų kvalifikacijos tobulinimo finansavimo problemos savivaldybėse ( Matulionis ir kt. 2003), mokytojų kvalifikacijos tobulinimosi poreikių tenkinimas

(Dobryninas ir kt. 2004) bei mokytojų poreikio kaita ir karjeros ypatumai organizuojant mokyklų tinklą (Merkys ir kt. 2006).

---

Dažniausiai pedagogų kvalifikacija bei jos tobulinimas – svarbi ugdymo proceso dalis, kurios problematiškumą sąlygoja tai, kad yra itin sunku pamatuoti kvalifikacijos tobulinimo įtaką ugdymo procesui, pedagogo veiklai ir vaikų ugdymo rezultatams, stinga kvalifikacijos tobulinimo formų įvairovės, jų pasiūlos. Dažnai kvalifikacijos tobulinimo formos yra silpnai reglamentuotos ir neaiškus jų efektyvumas besimokančiajam, nėra individualaus konsultavimo ir konkrečios vizijos pedagogų kvalifikacijos tobulinime tradicijų, reglamentuotos tvarkos bei finansavimo galimybių.

Pedagogų kvalifikacijos tobulinimas yra reglamentuojamas daugelio įstatyminių aktų:

- LR Švietimo įstatymo;
- Valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo nuostatų;
- Mokytojų atestacijos nuostatų;
- Kvalifikacijos tobulinimo programų akreditacijos tvarkos aprašo;
- Kvalifikacinių reikalavimų mokytojams, dirbantiems pagal ikimokyklinio, priešmokyklinio, neformaliojo vaikų švietimo, pradinio, pagrindinio, vidurinio, specialiojo ugdymo ir profesinio mokymo programas, nuostatų;

Tik neseniai pradėję atsirasti monitoringo ir institucijų, programų akreditavimo dokumentai, pamažu pradėta kaupti patirtis mažina kvalifikacijos tobulinimo spragas.

Pagrindiniuose švietimą reglamentuojančiuose dokumentuose – Lietuvos švietimo koncepcijoje (1992), Pedagogų rengimo nuostatuose (1995), Pedagogų rengimo sampratos projekte (2001), Lietuvos švietimo plėtotės strateginėse nuostatose (2002), Valstybinėje pedagogų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo pertvarkos programoje (2006) – akcentuojamas pedagogų perkvalifikavimas ir jo tobulinimas.

T.W.Schultz (1998) mano, kad visuomenės gerovę pirmiausia lemia investicijos į žmones ir jų žinias. Autorius pabrėžia, jog žmonių įgyjami sugebėjimai – jų išsimokslinimas, patirtis, įgūdžiai – svarbiausi siekiant organizacijos plėtros bei paslaugų kokybės.

L.Merfeldienė, A.Vencloviėnė bei kt. (2004) akcentuoja tai, kad mokytojo kompetencija - ne tik dalyko žinios, bet ir gebėjimas tas žinias perteikti, nuolatinis keitimasis, augimas, tobulėjimas. Šiandien mokytojas turi nuolat atsinaujinti, keisti savo darbo stilių, įvairinti mokymosi metodus.

Neatsitiktinai D.Hopkinsas (1998) teigė, kad kvalifikacijos tobulinimas padeda kiekvienam mokytojui tobulintis ir tobulinti mokyklą. Tačiau vis dažniau sąvoką „kvalifikacija“ keičia sąvoka



„kompetencija“, kuri apibūdinama kaip „mokėjimas atlikti tam tikrą darbą, remiantis įgytu žinių, įgūdžių, gebėjimų, vertybinių nuostatų visuma.“

Aukščiausio lygio profesionalumas, gilios profesinės žinios, gebėjimai, asmeninės savybės ir kūrybinės veiklos patyrimas – svarbiausios pedagoginės kultūros sudedamosios dalys. (Jurašaitė – Harbison, 2006)

Remiantis L. Merfeldienė, A. Vencloviene bei kt. (2003) atlikto tyrimo rezultatais, galima teigti, kad mokytojo kompetencija kinta, kintant socialinei aplinkai, individo požūriams, asmeninėms savybėms bei vertybėms. Tyrimas parodė, kad mokytojo kompetenciją rodo ne informacijos kiekis, o mokslo naujovių siekimas, naujų technologijų diegimas, kūrybiškas ir profesionalus darbas.

Pedagogo kompetencijas mokyklos valdyme analizavo K. Pūkelis (1998), A. Hargreavesas (1999), kuris teigė, kad „pokyčių sėkmė priklauso nuo to, kaip juos supras ir įvertins kiekviena švietimo institucija“. Švietimo sistemos kaita ir mokytojų kaip vadybininkų dalyvavimas šiuose kaitos procesuose nagrinėjo R. Bruzgelevičienė, V. Budienė, A. Povyliūnas, L. Žukauskienė (2002), L. Ušeckienė (2003), R. Želvys (1999), kuris teigė, kad „pokyčiai tapo gyvenimo norma, kuo toliau, tuo jie darosi spartesni“.

Anot J. Balčiūnienės (1998), „mokymasis kartu ir bendras rezultatų siekimas iškelia naujus poreikius, naujas žinių ir įgūdžių spragas, poreikį nuolat augti, tobulėti, tai jau formuoja besimokančiųjų instituciją

Mokytoją – žinių turėtoją ir perteikėją keičia mokytojas – mokymosi organizatorius, mokymosi galimybių kūrėjas, mokymosi patarėjas, partneris, tarpininkas tarp ugdytinio ir įvairių šiuolaikinių informacijos šaltinių. (Jurašaitė – Harbison, 2006)

Ir mokyklos vadovas, ir mokytojas turi suvokti, kad kiekvienam pedagogui yra svarbios ne tik pedagoginės specialiosios, bet ir perkeliamosios kompetencijos: socialinė, mokymosi mokytis, efektyvios veiklos, komunikacinė, informacijos ir projektų valdymo, pokyčių valdymo, tiriamosios veiklos ir kt. (Kalvaitis ir kt., 2007)

Kaip teigia E. Jensen (1999), vakarykštis mokytojas buvo vadovas ir perteikėjas, šių dienų mokytojas yra katalizatorius ir navigatorius.

E. Jensen (1999) pripažįsta, kad pedagogo sėkmė labiau priklauso nuo teigiamų, rūpestingų, pasitikėjimu grindžiamų santykių nei nuo kurio nors sugebėjimo, idėjos, patarimo ar priemonės.

V. Grincevičienė (2000) pažymi, kad dabarties Lietuvoje vykstant švietimo reforma, mokytojų rengimas, kvalifikacijos tobulinimas ir perkvalifikavimas yra vienas svarbiausių uždavinių. Šiandieniniam mokytojo tobulėjimui nėra ribų, tobulintis galima savarankiškai,

kvalifikacijos tobulinimo kursuose, seminaruose, užsienio stažuotėse, tęstinėse studijose ir, aišku, periskvalifikuojant.

---

Nuo pat švietimo reformos pradžios valstybės investuoja ir laiko prioritetu mokytojų kvalifikacijos tobulinimo sritį. M.Barkauskaitės (2004) teigimu, mokytojo rengimas bei jų kvalifikacijos tobulinimas visuomet buvo ir yra prioritetas sprendžiant švietimo kaitos ir ugdymo kokybės problemas.

---

V. Bartvydienė ir J. Kasiulis (1998) pažymi, jog asmeninio profesionalumo puoselėjimas įstaigose nėra įmanomas vien mokymu ar įvairiomis programomis. Vadovai turi skatinti klimata, kuriame asmeninio profesionalumo principai būtų praktikuojami kasdieniame įstaigos gyvenime.

E. Jurašaitė – Harbison (2006) teigia, kad ikimokyklinio ugdymo pedagogo kompetencijų modelį sudaro šie gebėjimai, žinios ir vertybės:

1. Pedagoginis išprusimas;
2. Veiklos prognozavimo ir planavimo kompetencija;
3. Ugdymo proceso organizavimo kompetencija;
4. Pedagoginis bendravimas ir bendradarbiavimas.
5. Ikimokyklinio ugdymo kaitos kompetencija.

Mokslininkai A.Kalvaitis, T.Tamošiūnas, A. Valiuškevičiūtė (2007) pažymi, jog „socialinė, ekonominė, kultūrinė visuomenės kaita Lietuvos švietimui nuolat kelia naujus iššūkius“. Dėl to formuojasi atitinkami uždaviniai, įsitvirtina nauji paradigminiai požiūriai. Neabejotina, kad vienas svarbiausių veiksnių švietimo kaitoje sietinas su adekvačia iššūkių atžvilgiu, pedagogų rengimo sistema bei jų pasirengimu dirbti naujomis sąlygomis. Tam lemiamos įtakos turi sistemingas pedagogų kvalifikacijos tobulinimas.

Taigi, šiandien reikia šiuolaikiško, orientuoto į nuolatinę kaitą, profesines kompetencijas, gebančio valdyti ugdymo procesą darželyje ikimokyklinio ugdymo pedagogo. Iš ugdytojo reikalaujama kokybiško, kompetetingo darbo, atsakomybės, vidinės intuicijos.

Esminga akcentuoti tai, kad kvalifikacijos tobulinimas turi būti orientuotas bei teikti naudą ne tik pedagogui (asmeninis tobulėjimas), tačiau ir ikimokyklinei ugdymo įstaigai (profesinis pedagogo tobulėjimas). (Mačianskienė, Gedvilienė, 2004))

Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, galima teigti, kad pateikta ikimokyklinio ugdymo samprata, ikimokyklinio ugdymo vadybos specifiškumo apibrėžtis, ikimokyklinio ugdymo kokybės aspektas bei pedagogų kvalifikacijos tobulinimo svarba įstaigos strateginės plėtros kontekste leidžia daryti išvadą, kad įsisąmoninti ikimokyklinio ugdymo tikslai bei uždaviniai, pedagogų kvalifikacijos tobulinimas, siekiant kokybiškos ugdymo veiklos, kryptingas į tikslą bei

procesą orientuotas vadovavimas įgalis ugdymo institucija siekti tikslų, orientuojantis į ugdymo įstaigos nuolatinį tobulinimą kaip organizaciją, besikeičiančią priklausomai nuo vartotojų poreikių bei interesų.

## **2. RADVILIŠKIO LOPŠELIO – DARŽELIO „EGLUTĖ“ PLĖTROS STRATEGIJA**

### **2.1. Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ raidos analizė**

Lopšelis – darželis „Eglutė“ įsteigtas 1988 metais kaip 280 vietų bendrojo tipo ikimokyklinio ugdymo įstaiga. 1993 metais įstaiga reorganizuota į darželį – mokyklą, 2003 metais vėl vadinamas lopšeliu – darželiu „Eglutė“. Pagrindinė veiklos rūšis – ikimokyklinio ugdymo paslaugos ( kodas 801010). Nuo 1993 metų lopšelyje – darželyje veikia logopedinis kabinetas, nuo 2004 metų – sveikatos centras, 2005 – 04 – 01 – menų centras. Nuo 1989 metų lopšelyje – darželyje dvi ikimokyklinio ugdymo grupės ugdymo procesą organizuoja vadovaudamosi M.Montessori ugdymo sistema – programa, nuo 1999 metų trys ikimokyklinio ugdymo grupės įsijungė į tarptautinį projektą „Gera pradžia“.

Lopšelis-darželis „Eglutė“ yra Radviliškio mieste, Povyliaus gatvėje Nr.12, tel. 8 422 54669, el.p. [rdl.eglude@gmail.com](mailto:rdl.eglude@gmail.com). Lopšelių-darželių lanko mikrorajone gyvenantys ir pageidaujantys lankyti kiti miesto vaikai.

Siekiant sveikatos ugdymo bei puoselėjimo integracijos į ugdymo procesą, nuo 2002 metų ugdymo įstaiga įsijungė į Lietuvos vaikų sveikatą stiprinančių mokyklų tinklą ir tapo respublikinės asociacijos „Sveikatos želmenėliai“ nare. Tuo remiantis, ugdymo įstaiga pradėjo artimesnį bendradarbiavimą su rajono pediatrais, kitais specialistais. 2004 metais ugdymo įstaigoje įkurtas sveikatingumo centras, kuriame fizinius nukrypimus šalina bei masažus atlieka kompetetingas kineziterapeutas.

Atsižvelgiant į ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojų, ugdytinių tėvų, interesus bei lūkesčius, nuo 2004 metų veikė trumpo režimo priešmokyklinio ugdymo grupė, o nuo 2005 metų pradėjo veikti dvi priešmokyklinio ugdymo grupės darželio darbo laiko režimu.

Nuo 2004 metų balandžio mėn. veikia menų centras gabiems 5-6 metų vaikams, taipogi daug dėmesio skiriama vaikų muzikinių gebėjimų sklaidai – muzikos pedagogė dirba su 5-6 metų vaikais, turinčiais gebėjimų muzikos srityje.

Strateginė veiklos programa buvo parengta 2001-2004 metams. Lopšelio – darželio vizija bei misija liko nepakitusios, tačiau išsiplėtė strategijos tikslai, uždaviniai, priemonės. Lopšelio – darželio veiklos programos grupė aptarė strateginio plano rengimo procedūrą, sudarė trumpą veiklos grafiką, delegavo kiekvienam grupės nariui tam tikras funkcijas. Lopšelio – darželio „Eglutė“ strateginė veiklos programa siejama su LR Švietimo ir mokslo ministerijos parengta strategija švietimo srityje, su valstybės švietimo strategijos nuostatomis. Ikimokyklinio ugdymo mokyklą ateityje matoma kaip moderni ikimokyklinio ugdymo mokykla, greitai reaguojanti į visuomenės poreikius bei interesus. Pedagogo, vaiko bei šeimos sąveikoje siekiama tautos kultūros, sveikos gyvensenos pradmenų, priešmokyklinio ugdymo brandos.

Pavadinimas lietuvių kalba – Radviliškio rajono savivaldybės lopšelis-darželis „Eglutė“, kodas 190714736.

Sutrumpintas įstaigos pavadinimas lietuvių kalba – Radviliškio lopšelis-darželis „Eglutė“.

Lopšelis-darželis yra viešasis juridinis asmuo, priklausantis Radviliškio rajono savivaldybei.

Lopšelis-darželis – neformaliojo švietimo mokykla.

Lopšelio-darželio tipas – ikimokyklinio ugdymo mokykla.

Ugdymo kalba – lietuvių.

Mokyklos savininkas – Radviliškio rajono savivaldybė. Savininko teises ir pareigas įgyvendina Radviliškio rajono savivaldybės taryba.

Ugdymo forma – dieninė.

Lopšelis-darželis dirba 5 d. per savaitę, 9.00 val. per dieną. Darbo laikas – 7.30-16.30 val. Tėvams pageidaujant, veikia budinčios grupės: 7.30-18.00 val., 6.30-19.30 val.

Pagrindinė veiklos sritis – švietimas, rūšis – ikimokyklinis ir priešmokyklinis ugdymas.

Lopšelyje-darželyje komplektuojamos 2 ankstyvojo amžiaus, 7 ikimokyklinio ugdymo, 2 priešmokyklinio ugdymo grupės.

Lopšelio-darželio struktūra:

- ankstyvojo amžiaus grupės vaikams nuo 1-3 metų amžiaus;
- ikimokyklinio amžiaus grupės vaikams nuo 3-5 metų amžiaus;
- priešmokyklinio ugdymo grupės vaikams nuo 5-6 (7) metų.

Lopšelis-darželis yra labdaros ir paramos gavėjas.

Radviliškio lopšelis-darželis „Eglutė“ savo veiklą grindžia Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos švietimo įstatymu, Vaiko teisių konvencija, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, įstatymais, švietimo ir mokslo ministerijos norminiais teisės aktais, patvirtintomis ikimokyklinio, priešmokyklinio bendrojo ugdymo, sveikatingumo programomis, lopšelio-darželio „Ikimokyklinio ugdymo programa“, tarptautinio ugdymo programa „Zypio

draugai“, Lietuvos Higienos Norma HN75:2008 „Ikimokyklinio ugdymo mokykla: Bendrieji sveikatos saugos reikalavimai“, Lietuvos Respublikos Biudžetinių įstaigų ir kitais įstatymais, Radviliškio rajono savivaldybės tarybos sprendimais, savivaldybės direktoriaus įsakymais.

## 2.2. Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ strateginiai veiklos elementai

Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ prioritetinės veiklos kryptys atsispindi organizacijos vizijoje, misijoje bei filosofijoje.

**Vizija** – patraukli ikimokyklinio ugdymo mokykla, greitai reaguojanti į visuomenės poreikius, interesus. Pedagogo, vaiko ir šeimos sąveikoje siekianti tautos kultūros, sveikos gyvensenos pradmenų, priešmokyklinio ugdymo brandos.

Remiantis pateikta Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ vizija, galima išskirti šiuos ikimokyklinio ugdymo įstaigos išskirtinius bruožus:

- patrauklumas vartotojams;
- gebėjimas prisitaikyti prie vartotojų poreikių, lankstumas;
- bendradarbiavimu pagrįsta ikimokyklinio ugdymo įstaigos, šeimos bei vaiko sąveika;
- ypatingas dėmesys tautos kultūros, sveikos gyvensenos pradmenų įdiegimui bei tolimesniam puoselėjimui;
- priešmokyklinio amžiaus vaikų branda bei tikslingas paruošimas mokyklai.

Atsižvelgiant į šiuos Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ išskirtus aspektus, pastebėtina tendencija, kad ugdymo institucija siekia tapti konkurencinga bei patenkinanti vartotojų poreikius vietiniu lygmeniu.

Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ misijoje pateikiami ugdymo įstaigos veiklos orientyrai, pagal kuriuos yra siekiama nacionalinių ikimokyklinio ugdymo uždavinių.

**Misija** – padėti šeimai ugdyti sveiką, aktyvų, savimi ir savo gebėjimais pasitikintį, stiprią pažinimo motyvaciją turintį vaiką. Sudaryti sąlygas vaiko socializacijai, fizinių, psichinių ir dvasinių galių harmoningam skleidimuisi, palengvinti pereiti prie ugdymosi mokykloje.

Remiantis pateikta misija, numatomi šie Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ orientyrai, strateginio institucijos valdymo kryptys:

- sveiko, aktyvaus bei savimi pasitikinčio vaiko ugdymas;
- vaiko socializacijos proceso gerinimas bei tobulinimas;
- veikla, orientuota į vaiko fizines, psichines bei dvasines galias, jų sklaidą;
- pozityvių sąlygų sudarymas, kuriomis vaikas gali pereiti nuo vieno ugdymo etapo prie kito.

**Filosofija** – „Sveikame kūne – sveika siela“ (Vydūnas).

Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ filosofijoje atsiskleidžia ugdymo institucijos prioritentinė veiklos kryptis – vaiko sveikatos puoselėjimas bei ugdymas. Ši Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ prioritentinė veiklos kryptis yra svarus rodiklis, leidžiantis spręsti apie ikimokyklinio ugdymo išskirtinumą, unikalumą Radviliškio miesto bei rajono lygmeniu.

Radviliškio lopšelis – darželis „Eglutė“ savo veiklą grindžia šiomis vertybėmis bei nuostatomis:

- vaiko asmenybės formavimosi sėkmę laiduoja tarpusavio pasitikėjimu, pagarba grįstas šeimos ir darželio bendradarbiavimas;
- ugdant vaiką, prioritetinis vaidmuo teikiamas šeimai;
- šeima ir darželis bendromis pastangomis kuria atmosferą, palankią vaiko ugdymui;
- darželyje vaikas ugdomas atsižvelgiant į jo auklėjimo šeimoje tradicijas, įgytą patyrimą, įpročius, nuostatas;
- darželis garantuoja kvalifikuotą vaiko ugdymą, siekdamas išlaikyti namų ugdymo dvasią;
- tėvai gerbia auklėtojus, auklėtojas – tėvus;
- tėvai reikalauja iš ugdytojų kvalifikuoto ugdymo, pedagogai iš tėvų – didesnės atsakomybės už vaiką.

Remiantis Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ deklaruojamomis vertybėmis, galima teigti, kad prioritetinės organizacijos veiklos kryptys yra planuojamos bei organizuojamos, atsižvelgiant į šiuos aspektus:

- šeimos bei ugdymo institucijos sąveika, kurios viduryje yra ugdytinis;
- vaiko ugdymas yra planuojamas, atsižvelgiant į vaiko patirtį, „atsineštą“ iš šeimos;
- šeimos bei ugdymo institucijos bendradarbiavimas apima vaikui palankios vystymosi, ugdymosi terpės kūrimą;
- apibusę pagarba sieja pagrindinius ugdymo veiksnius – ugdymo instituciją bei šeimą;
- aukšta kvalifikacija bei atsakomybė yra pagrindiniai tikslingos ugdymo objektų sąveikos rodikliai.

## 2.3. Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ išorinių veiksnių analizė

### 2.3.1. Politiniai veiksniai

2002 metais Lietuvos Respublikos Seimas patvirtino Valstybės ilgalaikės raidos strategiją, kurioje yra numatyti trys prioritetai:

- žinių visuomenė;
- saugi visuomenė;
- konkurencinga ekonomika.

Seime patvirtintos su valstybės raidos vizija glaudžiai susijusios Valstybės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatos. Lietuvai tapus visateise ES valstybių nare (2004 m. gegužės 1d.), buvo tobulinami švietimo politikos strateginiai dokumentai. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 m. lapkričio 22 d. nutarimu Nr. 1270 patvirtinta Nacionalinė Lisabonos strategijos įgyvendinimo programa, todėl buvo tobulinama Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 m. nuostatų įgyvendinimo programa bei Radviliškio rajono 2007-2013 metų strateginės plėtros planas.

### 2.3.2. Ekonominiai veiksniai

Įgyvendinant Valstybinę švietimo 2003-2012 metų strategiją švietimo finansavimas ir išteklių naudojimas reformuojamas taip, kad švietimo sistema geriau prisitaikytų prie laisvosios rinkos ir būtų užtikrintas geresnis švietimo prieinamumas bei kokybė. Numatoma stiprinti savivaldybių atsakomybę už švietimo prieinamumą.

LR švietimo įstatyme teigiama, kad savivaldybės įpareigos turėti pakankamai <...> ir neformaliojo švietimo programų tiekėjų tinklą bei pagalbą mokiniui, mokytojui, mokyklai teikiančių įstaigų tinklą. Reformuojant švietimo finansavimą, nuo 2002 m. palaipsniui įgyvendinamas lėšų metodikos paskirstymo principas „pinigai paskui mokinį“. Šiuo principu grindžiamas priešmokyklinio ugdymo finansavimas. Numatoma šį principą pradėti taikyti neformaliajam ir ikimokykliniam vaikų ugdymui. Palyginti su 2008 metais, 2009 metais rajone ugdomų vaikų skaičius sumažėjo 5 proc., rajono ikimokyklinių grupių užpildomumas sumažėjo 8 proc.. Lopšelyje-darželyje vaikų skaičius nuolat auga: 2007 m. – 222 v., 2008 m. – 243 v., 2009 m. – 250 v.

### 2.3.3. Socialiniai veiksniai

Atlikta studija apie Europos Bendrijos narių išlaidas vaikų priežiūrai. Lietuva įvardijama, kaip šalis, neturinti kryptingos politikos vaikų atžvilgiu, labai mažai lėšų skiriama socialinėms reikmėms, gimstamumo ir moterų užimtumo problemai. ES šalyse skiriama 4 % lėšų vaiko ir šeimos politikos reikmėms, Lietuvoje – 1,2 %. Taip pat neramina ir ugdymo įstaigas skatina koreguoti savo veiklos kryptis nuolat didėjantis specialiųjų poreikių vaikų skaičius. Ypač daug vaikų turinčių kalbos ir komunikacijos problemų. Teigiamais ugdymo įstaigoms veiksniais galima

įvardinti augantį visuomenės pasitikėjimą ugdymu, švietimu (67 %), ištuokų skaičiaus mažinimą, vaikų mirtingumo iki vienerių metų sumažėjimą (30 %), lyginant su 1999 m., socialinės rizikos šeimų skaičiaus mažėjimą ir jose augančių vaikų skaičių. Nauja socialinės politikos esmė yra nukreipta į paramą šeimoms ir vaikams. Svarbiausios kryptys:

- ekonominės socialinės aplinkos kūrimas mažinant nedarbą;
- profesinio aktyvumo skatinimas, paramos šeimoms ir vaikams sistemos tobulinimas;
- šeimų atsakomybės už šeimos gerovę skatinimas;
- būsto problemų sprendimas;
- pašalpų, lengvatų priemonės.

Nuo 2004-04-01 įsigaliojo įstatymas dėl mažas pajamas gaunančioms šeimoms socialinės paramos sistemos.

Prognozuojant ikimokyklinių įstaigų ugdytinių skaičių, svarbus vaikų gimstamumo rodiklis. 2005 metais jis yra mažiausias ES šalių tarpe. Dėl mažo gimstamumo sparčiai mažėja vaikų iki 14 metų, o pagyvenusių žmonių dalis, palyginti su bendru gyventojų skaičiumi, nuolat didėja.

Šiaulių apskrityje 2009 metų pabaigoje gyventojų 341,7 tūkst. (10,3 %). Radviliškio rajono savivaldybėje 2008 metais gyveno 49,25 tūkst. gyventojų, 2009 metais 48,423 tūkst. gyventojų. Radviliškio mieste 2008 metais ikimokyklinio ugdymo įstaigų auklėtinių – 956 vaikai, 2009 metais 1209 ikimokyklinukų.

#### 2.3.4. Technologiniai veiksniai

Visuose švietimo valdymo lygmenyse palaipsniui diegiama nuolatiniu padėties stebėjimu ir analize pagrįsta valdymo kultūra. Siekiant sudaryti sąlygas, švietimo specialistams naudotis jų darbui reikalingais duomenimis, sukurta švietimo valdymo informacinė sistema (ŠVIS).

Įstojus į Europos Sąjungą ypatingai skatinamas informacinių technologijų naudojimas. Sukūrus švietimo informacinį tinklą, sudaromos prielaidos valdymo struktūroms pereiti prie kokybiškai naujos vadybos, pagrįstos nuolatinių sistemoje vykstančių procesų stebėjimu ir atskirų sprendimų itakos jiems suvokimu bei koregavimu.

Informacijai perduoti ir gauti būtinas komunikacinis ryšys. Informacija priklauso žmogiškajai komunikacijai. Kad informacija būtų perduodama, priimama ir suvokiama, turi veikti ryšio kanalai, kaip antai, žmonės, knygos, laikraščiai ir žurnalai, kompiuteriai, garsinės regimosios priemonės, organizacijos ir kita. Žinoma, svarbiausia informacija yra ta, kurią žmogus tiesiogiai gauna iš žmogaus ir ji yra niekuo nepakeičiama, unikali.



Viena galimų kliūčių Lietuvos informacinės visuomenės plėtrai – kalbinės problemos bei programinės įrangos lokalizavimas.

Lietuvoje taip pat pradėtos naudoti mokomosios programos. Šiuo metu jas siūlo Švietimo informacinių technologijų centras (ITC) ([www.itc.lt](http://www.itc.lt)), valstybinė švietimo įstaiga, atsakinga už IT kūrimą, diegimą ir taikymą švietimo sistemoje.

Šiuolaikinės informacinės technologijos efektyvios, bet ir pakankamai brangios, todėl ugdymo institucijose ne visada laiku atnaujinamos ir įsigyjama reikalinga programinė įranga. Informacijos ir komunikacijos technologijų integravimas į mokyklą – tai kertinė šalies švietimo pertvarkos dalis, nuo kurios sėkmės priklausys visos švietimo reformos kloties, krašto socialinė bei ūkinė pažanga. Informacinės bei komunikacinės technologijos turėtų padėti mokytojui kelti kvalifikaciją bei įgytą patirtį taikyti praktikoje. Modernių mokymo priemonių diegimas šalyje auga. Vis daugiau siūloma video kamerų, skaitmeninių fotoaparatus, projektorių, kompiuterių. Deja, lopšelis-darželis šiomis priemonėmis neapsirūpinęs, yra tik vienas kompiuteris ir dauginimo aparatas. Pedagogai lopšelyje-darželyje neturi galimybės naudotis internetu, elektroniniu paštu, 85 % lopšelio-darželio pedagogų turi kompiuterius, 70 % yra įgiję kompiuterinio raštingumo pažymėjimus.

Esant finansinėms galimybėms lopšelis-darželis planuoja 2010 metais įsigyti kompiuterį, 2014 metais multimediją. Kompiuteriai reikalingi mokytojų kambaryje, logopediniuose kabinetuose.

## 2.4. Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ vidinių veiksmų analizė

### 2.4.1. Teisinė bazė

Radviliškio lopšelio-darželio „Eglutė“ veiklos teisinis pagrindas yra šie dokumentai:

#### 1. Valstybės ilgalaikės raidos strategija (Žin., 2002, Nr.113-5029).

Remiantis Valstybinės ilgalaikės raidos strategijos išskirtais prioritetais bei jų įgyvendinimo kryptimis, analizuojama Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ veiklos, jos rezultatyvumas bei efektyvumas ikimokyklinio ugdymo kontekste. Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ prioritetinės veiklos kryptys sąveikauja su Lietuvos valstybės švietimo vizija, kuri skelbia, kad: „Mokslas ir švietimas ir toliau liks prioritetinė šalies plėtros sritis, bus įkurta darni, veiksminga ir visoms gyventojų kategorijoms prieinama švietimo sistema, sudaranti sąlygas Lietuvos gyventojams mokytis visą gyvenimą, įgyti visuomeninę ir dalykinę kompetenciją, puoselėjanti visuomenės bendruomeniškumą ir kultūrą, panaudojanti mokslo žinias subalansuotai krašto plėtrai,

suteikianti didžiausią nacionalinio produkto prieaugį ir užtikrinanti optimalią valstybės raidą didėjančios pasaulinės konkurencijos sąlygomis.“(Valstybės ilgalaikės raidos strategija, 2002).

## *2. Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatos (Žin., 2003, Nr.71-3216).*

Valstybinėse švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatose pagrindiniais švietimo plėtotes siekiais įvardijami šie veiksniai:

1) sukuriama veiksminga ir darni, atsakingu valdymu, tikslingu finansavimu ir racionalių išteklių naudojimu pagrįsta švietimo sistema;

2) išplėtojama tęstinė, mokymąsi visą gyvenimą laiduojanti ir prieinama, socialiai teisinga švietimo sistema;

3) užtikrinama švietimo kokybė, atitinkanti atviroje pilietinėje visuomenėje ir rinkos ūkyje gyvenančio asmens, visuotinius dabarties pasaulio visuomenės poreikius. (Valstybinė švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatos).

Remiantis šiais švietimo plėtotes siekiais, Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ administracija bei pedagogų bendruomenė planuoja, organizuoja bei analizuoja teikiamų paslaugų kokybiškumą, jų atitikimą Radviliškio miesto bei rajono gyventojų poreikiams.

## *3. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (Žin., 1991, Nr.23-593; 2003, Nr.63-2853).*

LR švietimo įstatymo tikslai sąveikauja su Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ keliamais veiklos prioritetais, ugdomosios veiklos tikslais bei uždaviniais. Ikimokyklinio ugdymo sistemą reglamentuojantis LR Švietimo įstatymo antrasis skirsnis yra orientyras, planuojant Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ veiklos atitikimą nacionaliniams švietimo tikslams bei uždaviniams.

## *4. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas (Žin., 1994, Nr.55-1049; 2008, Nr.113-4290).*

Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ teikiamos paslaugos bei veikla yra sąlygojamos vietos savivaldos principų (Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas, 1994). Savivaldybių išskirtos funkcijos sąveikauja su ugdymo įstaigos tiesiogine veikla, įtakoja veiklos kryptingumą bei tikslingumą.

## *5. Lietuvos Respublikos vaikų teisių apsaugos pagrindų įstatymas (Žin., 1996, Nr.33-807).*

Siekiant kokybiško bei tikslingo, vaikų teises reglamentuojančio bei ginančio ugdymo bei priežiūros, Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ veiklą lemia LR vaikų teisių apsaugos pagrindų įstatymas. Vaikų ugdymas bei priežiūra ugdymo institucijoje yra planuojami bei organizuojami, atsižvelgiant bei vadovaujantis LR vaikų teisių apsaugos pagrindų įstatymo Bendrosiomis vaikų teisių apsaugos nuostatomis, pagrindinėmis vaiko teisėmis bei laisvėmis bei kitais įstatymo skirsniais.

*6. Lietuvos Respublikos specialiojo ugdymo įstatymas (Žin., 1998, Nr.115-328).*

Vis daugėjant specialiųjų poreikių vaikų skaičiui ugdymo institucijose, fikslinė ugdymo įstaigos veiklos kryptis – specialiųjų poreikių vaikų ugdymas, specialiųjų poreikių vaikų integravimas į ugdymo procesą. Tuo remiantis reikšmingas yra LR specialiojo ugdymo įstatymas, reglamentuojantis pagalbos teikimą specialiųjų poreikių vaikams ugdymo institucijose bei šeimose. LR specialiojo ugdymo įstatyme reglamentuojama specialiojo ugdymo sandara, organizavimas, pedagoginė, psichologinė, socialinė bei medicinos pagalba, specialiųjų poreikių asmenų, jų tėvų (globėjų), pedagogų teisės bei pareigos yra reikšmingos planuojant bei organizuojant Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ specialiųjų poreikių vaikų ugdymą, skatinant jų integraciją į ugdymo procesą. Šis įstatymas tampa pagrindu rengiant bei įgyvendinti specialiųjų pedagogų veiklos planus.

*7. Neformaliojo vaikų švietimo koncepcija (Žin., 2006, Nr.4-115).*

Vis didėjant neformaliojo ugdymo poreikiui ikimokyklinio ugdymo įstaigose bei nuolat kintant ugdytinių tėvų interesams neformaliojo vaikų ugdymo atžvilgiu, Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ neformalusis ugdymas planuojamas bei organizuojamas, vadovaujantis Neformaliojo vaikų švietimo koncepcija. Neformaliojo vaikų švietimo koncepcijoje akcentuojamos neformaliojo vaikų ugdymo įgyjamos kompetencijos tampa pagrindu numatant neformaliojo ugdymo tikslingumą bei kryptingumą ugdytinių tėvų bei ugdytinių atžvilgiu.

*8. Vaikų ir jaunimo socializacijos programa (Žin., 2004, Nr.30-995).*

Vaikų ir jaunimo socializacijos programa yra Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ veiklos pagrindas, kuriuo siekiama sumažinti socialinės atskirties šeimų vaikų atskirtį bei paskatinti jų integraciją į visuomenę, sudarant sąlygas pozityviajai socializacijai.

*9. Mokytojų ir pagalbos mokiniui atestacijos nuostatai (Žin., 2008, Nr.142-5669).*

Pedagogų veiklos tikslingumą, rezultatyvumą bei atitikimą ikimokyklinio ugdymo tikslams bei uždaviniams reglamentuoja Mokytojų ir pagalbos mokiniui atestacijos nuostatai. Pedagogų veiklos atitikimą kvalifikacinei kategorijai, pedagogų kvalifikacijos tobulinimas bei kėlimas sąveikauja su Mokytojų ir pagalbos mokiniui atestacijos nuostatais, apibrėžiančiais pagrindines pedagogo veiklos kryptis, kriterijus bei požymius.

*10. Vadovų ir jų pavaduotojų ugdymui atestacijos nuostatai (Žin., 2005, Nr.108-3974).*

Remiantis šiais nuostatais, Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ administracija vertina savo veiklos tikslingumą bei kryptingumą, atitikimą visuomenės keliamiems poreikiams bei interesams. Ugdymo įstaigos administracijos kvalifikacijos kėlimas bei tobulinimas yra reglamentuojamas šių nuostatų. Vadovų bei jų pavaduotojų ugdymui atestacijos nuostatai apibrėžia bei reglamentuoja administracijos pasirengimą vadybinės veiklos kryptingumui bei tęstinumui.

*11. Lietuvos švietimo koncepcija. 1992 m.*

Lietuvos švietimo koncepcija – Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ veiklos pagrindas, kuriuo siekiama tikslingo nacionalinius bei vietinius ikimokyklinio ugdymo tikslus įgyvendinamo ugdymo. Pedagogų pasirengimas, kvalifikacijos tobulinimo svarba, ugdymo įstaigos valdymo bei finansavimo aspektai yra taip pat reikšminga Lietuvos švietimo koncepcijos dalis Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ veiklos tikslingumui.

*12. Priešmokyklinio ugdymo koncepcija (LR švietimo ir mokslo ministro 2000-11-09 d. įsakymas Nr.1374).*

Priešmokyklinio ugdymo koncepcijoje pateikta priešmokyklinio ugdymo organizavimo bei teikimo tvarka yra reikšmingas pagrindas planuojant bei organizuojant Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ priešmokyklinį ugdymą. Priešmokyklinio ugdymo koncepcijoje išskirti priešmokyklinio ugdymo tikslai bei uždaviniai yra pagrindas Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ organizuojamo priešmokyklinio ugdymo, kuriuo orientuojamasi ugdyti vaikų brandumą bei pasiruošimą mokyklai.

*13. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros programa 2007-2012 m.*

Šio dokumento pagrindu yra numatomos Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ prioritetinės veiklos kryptys, planuojamas bei organizuojamas ugdymo įstaigos veiklos tobulinimas, atliekant situacijos analizę bei sudarant sąlygas ugdymo įstaigos konkurencingumui Radviliškio miesto bei rajono lygmeniu.

*14. Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ nuostatai (žr. priedus);*

Šio dokumento pagrindu yra reglamentuojamas ugdytinių priėmimas/pašalinimas (iš) ugdymo institucijos, apibrėžiamos bendruomenės narių teisės, pareigos bei atsakomybė, pateikiamos savivaldos formos, jų pavaldumas, tikslai bei funkcijos, darbuotojų priėmimas į darbą bei darbo užmokesčio reglamentas bei kt.

*15. Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ strateginis veiklos planas (žr. priedus) ;*

Remiantis šiuo dokumentu planuojamas bei organizuojamas Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ veiklos tobulinimas, ikimokyklinio ugdymo įstaigos plėtra, paremta situacijos analize.

*16. Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ rengiami veiklos planai;*

Organizacijoje rengiami bei įgyvendinami veiklos planai apima daugelį Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ veiklos sričių bei kryptių, numato veiklos kryptių tobulinimo galimybes bei įgyvendinimo priemones, atsižvelgiant į vartotojų keliamus poreikius.

#### 2.4.2. Valdymo struktūra

Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ administraciją sudaro direktorius bei pavaduotojas ugdymui. Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ direktoriaus bei pavaduotojo ugdymui pareigybės patvirtina Radviliškio rajono Savivaldybės tarybos sprendimas „Dėl Radviliškio raj. pedagoginių pareigybių ir etatų sąrašo patvirtinimo“ 2009-12-17 Nr. T-861.

Lopšeliui-darželiui vadovauja direktorius, kurį skiria Radviliškio rajono savivaldybės taryba, vadovaudamasi Švietimo ir mokslo ministerijos nustatytais reikalavimais pretendams atviro konkurso tvarka. Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ direktoriaus veiklą bei funkcijas reglamentuoja Radviliškio raj. Savivaldybės tarybos sprendimas „Dėl Radviliškio raj. pedagoginių pareigybių ir etatų sąrašo patvirtinimo, 2009-12-17 Nr. T-861.

Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ direktorius atlieka šias funkcijas:

- inicijuoja strateginio veiklos plano ir metinės veiklos plano (programos) nuostatų, ugdymo programų rengimą, jas tvirtina, vadovauja jų įgyvendinimui;
- telkia bendruomenę valstybinei švietimo politikai įgyvendinti;
- aiškina bendruomenės nariams valstybinę bei regioninę švietimo politiką, numato visuomenės poreikį atliepiančius veiklos tikslus, inicijuoja veiklos programų ir projektų rengimą, organizuoja jų vykdymą, rengia metų veiklos sąvadą;
- rūpinasi palankaus lopšelio – darželio mikroklimate ugdymui ir darbui kūrimu;
- sudaro Specialiojo ugdymo komisiją, rūpinasi specialiosios pedagoginės pagalbos teikimu;
- rūpinasi pedagogų profesinės kvalifikacijos kėlimu, sudaro sąlygas ir skatina juos atestuotis;
- bendradarbiauja su vaikų tėvais (vaiko globėjais), Radviliškio rajono savivaldybės administracijos Vaiko teisių apsaugos tarnyba, įstaigos rėmėjais, visuomene.
- kuria ugdymui palankią sociokultūrinę aplinką ir įstaigos modelį.
- rūpinasi lopšelio – darželio intelektualiais ir finansiniais ištekliais, racionaliu jų panaudojimu;
- skatina bei skiria drausmines nuobaudas darbuotojams;
- nustatyta tvarka skiria ir atleidžia pedagogus, kitus ugdymo procese dalyvaujančius asmenis bei aptarnaujantį personalą, tvirtina jų pareiginius nuostatus;
- bendradarbiauja su lopšelio – darželio savivaldos institucijomis;
- užtikrina tinkamą vaikų maitinimą;
- organizuoja Pedagogų tarybos posėdžius;
- kartu su lopšelio – darželio taryba nustato darbuotojų skatinimo sistemą;

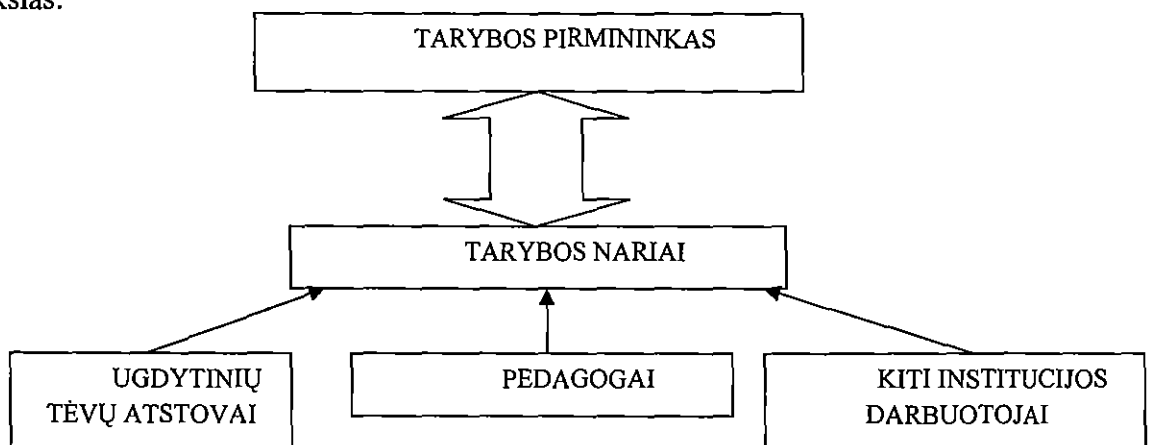
- imasi priemonių, kad būtų laiku suteikta pagalba vaikui, kurio atžvilgiu taikytas smurtas, prievarta, seksualinio ir kitokio pobūdžio išnaudojimas, ir apie tai informuoja suinteresuotas institucijas.

Radviliškio lopšelyje-darželyje „Eglutė“ veikia šios savivaldos institucijos: lopšelio-darželio taryba, pedagogų taryba, grupių tėvų komitetai, metodinė taryba. Savivaldos institucijų veiklą reglamentuoja Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ nuostatai, patvirtinti 200-03-17, Nr. T-461.

Remiantis šiais nuostatais, Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ taryba atlieka šias funkcijas:

1. numato lopšelio – darželio veiklos perspektyvas, aprobuoja įstaigos ir saugos darbe nuostatus, vidaus darbo tvarkos taisykles, ugdymo organizavimo klausimus;
2. inicijuoja šeimos ir lopšelio – darželio bendradarbiavimą;
3. apsversto šeimos ir lopšelio – darželio ūkinę-finansinę veiklą;
4. svarsto lopšelio – darželio struktūros pateikiamus klausimus;
5. teikia pasiūlymus dėl lopšelio – darželio darbo tobulinimo, saugių darbo, vaikų ugdymo ir globos sąlygų sudarymo, talkina formuojant įstaigos materialinius išteklius;
6. ieško galimybių lopšeliui-darželiui gauti papildomų lėšų, rasti rėmėjų, teikia siūlymus lopšelio – darželio vadovams;
7. nagrinėja lopšelyje-darželyje iškilusias konfliktines situacijas, ieško būdų pozityviai jas išspręsti;
8. nagrinėja, vertina ir teikia siūlymus dėl lopšelio – darželio mikroklimate, grupių bendruomenių bendravimo ir bendradarbiavimo.

Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ tarybos struktūrą bei pavaldumą iliustruoja 7 paveikslas.



6 pav. Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ tarybos struktūra bei pavaldumas

Šaltinis: Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ nuostatai, 2005-03-17, Nr. T-461.

Remiantis Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ nuostatais, patvirtintais 2005-03-17 Nr. T-461, pedagogų taryba – nuolat veikianti lopšelio – darželio savivaldos institucija. Pedagogų tarybą sudaro įstaigos vadovybė, visi įstaigoje dirbantys pedagogai, asmens sveikatos priežiūros darbuotojai, kiti ugdymą organizuojantys darbuotojai. Lopšelio – darželio pedagogų taryba patvirtinama direktoriaus įsakymu bei pedagogų tarybos veiklą bei funkcijas reglamentuoja Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ nuostatai (2005-0317, Nr. T-461).

Pedagogų tarybos funkcijos:

- aptaria praktinius ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo reformos įgyvendinimo klausimus;
- analizuoja lopšelio – darželio ugdymo procesą ir numato šio proceso tobulinimo būdus;
- analizuoja lopšelio – darželio veiklos ir ugdymo programų realizavimą;
- apibūna lopšelio – darželio ugdymo turinio dalį, atitinkančią veiklos kryptį ir regiono švietimo nuostatas;
- skatina inovacijų paiešką ir patirties sklaidą;
- kartu su Specialiojo ugdymo komisijos nariais, asmens sveikatos priežiūros darbuotojais sprendžia vaikų sveikatos, saugios veiklos, korekcijos, poilsio ir mitybos klausimus. (Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ nuostatai (2005-0317, Nr. T-461)).

Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ grupių tėvų komitetai – viena iš savivaldos institucijų. Grupių tėvų komitetai renkasi tėvų susirinkimuose, grupės tėvų komitetą sudaro 3 nariai.

Apibrėžiamos grupių tėvų komiteto funkcijos:

- skatinti grupės bendruomenės bendradarbiavimą;
- svarstyti tėvų paramą grupei, planuoti ir kontroliuoti paramos paskirstymą;
- teikti siūlymus ugdomojo darbo tobulinimui;
- teikti siūlymus lopšelio – darželio tarybai dėl įstaigos veiklos gerinimo. (Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ nuostatai (2005-0317, Nr. T-461)).

Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ veiklai organizuoti sudaroma Metodinė taryba. Ją sudaro grupių atstovai turintys metodinės veiklos patirties. Metodinė taryba tvirtinama direktoriaus įsakymu, o veikla vykdoma pagal patvirtintus nuostatus (žr. priedus)

Metodinė taryba atlieka šias funkcijas:

- kartu su mokyklos direktoriumi ir pavaduotoju ugdymui nustato pedagogų metodinės veiklos prioritetus mokykloje;
- koordinuoja mokykloje veikiančių metodinių grupių veiklą, telkdama pedagogus ugdymo dermei, testinumui ir kokybei užtikrinti;
- nagrinėja pedagogų kvalifikacijos tobulinimo poreikius, nustato jos prioritetus;

- inicijuoja pedagogų bendradarbiavimą, gerosios pedagoginės patirties sklaidą;
- kartu su mokyklos direktoriumi, jo pavaduotoju ugdymui nagrinėja ir planuoja ugdymo turinį, ugdymo proceso aprūpinimą, ugdymo kokybę ir ugdymo inovacijų diegimą;
- prireikus vertina pedagogų metodinius darbus bei pedagogo projektinę veiklą;
- teikia siūlymus metodinėms grupėms, mokyklos direktoriui ir pavaduotojui ugdymui.

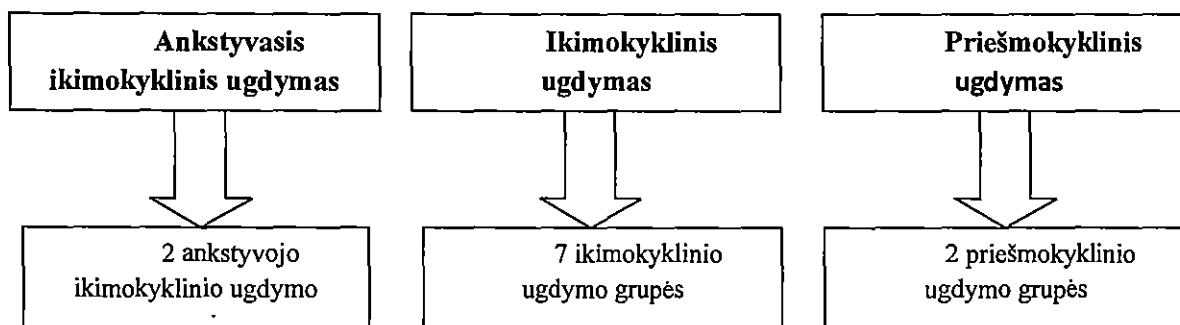
Valstybinę lopšelio – darželio veiklos priežiūrą vykdo Švietimo ir mokslo ministerijos Šiaulių apskrities viršininko administracijos Valstybinės švietimo priežiūros tarnybos pagal Valstybės švietimo priežiūros nuostatus, patvirtintus Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 m. liepos 1 d. nutarimu Nr. 834 (Žin., 2004, Nr. 105-3888).

Vidaus audito vykdymą inicijuoja Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ direktorius.

Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ finansinės veiklos kontrolę vykdo Valstybinės kontrolės įgaliotos institucijos ir Radviliškio rajono savivaldybės administracijos Kontrolieriaus tarnyba.

#### 2.4.3. Organizacinė struktūra

Radviliškio lopšelyje – darželyje „Eglutė“ yra 11 ugdomųjų grupių. Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ organizacinę struktūrą reglamentuoja Radviliškio rajono finansų skyrius bei Radviliškio rajono savivaldybės taryba. Jų klasifikacija pateikiama 8 paveiksle.



7 pav. Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ organizacinė struktūra

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis šaltiniu: Radviliškio rajono savivaldybės sprendimu „Dėl etatų normatyvų“ 2008-12-18, Nr. T- 569.

#### 2.4.4. Planavimo sistema

Švietimo planavimo paskirtis – įvertinti švietimo būklę, nustatyti ilgalaikius ir trumpalaikius švietimo tikslus bei uždavinius, apibrėžti prioritetus ir priemones uždaviniams vykdyti. Lopšelio darželio „Eglutė“ strateginiam planui pritaria įstaigos taryba, steigėjas, tvirtina įstaigos vadovas.



Lopšelio-darželio „Eglutė“ veikla planuojama vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002m. patvirtinta strateginio planavimo metodika, atsižvelgiant į Švietimo ir mokslo ministerijos strateginės veiklos planą. Lopšelis darželis „Eglutė“ savo veiklą planuoja rengdamas trejų metų strateginės veiklos planą, metinę veiklos programą, individualias integruoto ugdymo programas, kūrybinių darbo grupių veiklos planus. Į planavimą vis labiau įtraukiama ne tik įstaigos bendruomenė, bet ir socialiniai partneriai, plėtojamos informacijos perteikimo sistemos.

Rengiant lopšelio-darželio strateginį veiklos planą vadovujamasi įvairia veiklą liečiančia medžiaga. Įstaiga rengia metinę veiklos programą, operatyvinius veiklos planus, individualias integruoto ugdymo programas, kūrybinių darbo grupių veiklos planus.

3 lentelė

### Lopšelio darželio „Eglutė“ veiklos planas

Programos, planai	Rengėjai
Ugdomosios veiklos planavimas savaitei „Grupės knyga“ ir „Priešmokyklinio ugdymo dienynas“	Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogai
Priešmokyklinio ugdymo grupės ugdomosios veiklos planas metams	Priešmokyklinio ugdymo pedagogai
Žalingų įpročių prevencijos veiklos planas (metams)	Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogai
Pedagogų tarybos veiklos programa (logopedų, slaugytojos, ūkvedės, meninio ugdymo pedagogo, kineziterapeuto veiklos planai)	Ugdymo institucijos pedagogų taryba
Ūkinės – finansinės veiklos planas	Direktoriaus pavaduotojas ūkio reikalams
Ugdymo įstaigos veiklos programa (metams)	Pedagogų taryba
Įstaigos tarybos veiklos planas	Įstaigos taryba
Atestacinės komisijos veiklos planas (3 metams)	Atestacinė komisija
Finansinės veiklos planas	Administracija

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis šaltiniu: Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ nuostatais 2005-0317 Nr. T-461.

Remiantis 3 lentele, dauguma Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ veiklos planų rengia pedagogų taryba, kuri atsakinga už pedagogų tarybos veiklos plano, ūkinės – finansinės veiklos plano bei ugdymo įstaigos metinio veiklos plano sudarymą.

Vaikų ugdymas organizuojamas pagal 2007 metais parengtą lopšelio-darželio „Eglutė“ ikimokyklinio ugdymo programą, Bendrąją priešmokyklinio ugdymo ir ugdymosi programą. Ikimokyklinio ugdymo programoje taikomas M.Montessori metodas 3-6 m. vaikams, programa vaikams ir šeimoms „Į vaiką orientuotų grupių kūrimas 2-5 metų vaikams“. Priešmokyklinio

ugdymo grupėje „Želmenėliai“ tėvams pageidaujant integruotos programos: „Katalikų tikyba vaikų darželyje“ ir J.Bakūnaitės „Humanistinio ugdymo programa“. Šie metodai ir programos teikia optimalias sąlygas ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo tikslų realizavimui, laikantis pagrindinių švietimo reformos principų.

#### 2. 4.5. Finansiniai bei kiti materialieji ištekliai

Radviliškio lopšelis-darželis „Eglutė“ pasitikėjimo teise valdo, naudoja ir įstatymų nustatyta tvarka disponuoja priskirta žeme, pastatais, finansiniais ištekliais, inventoriumi bei ugdymo priemonėmis.

Lopšelis-darželis finansuojamas iš savivaldybės biudžeto ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto specialiųjų tikslinių dotacijų, „Moksleivio krepšelio“ pagal asignavimą valdytojo patvirtintas programų sąmatas.

Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ specialiąsias lėšų programas sudaro: fizinių ir juridinių asmenų parama ir labdara, 10 % lėšų nuo mokesčio už darželį sumos yra skiriama kitoms ugdymo reikmėms, už vaikų išlaikymą, laisvanoriški tėvų įnašai.

Finansines operacijas vykdo Radviliškio rajono savivaldybės švietimo ir paslaugų centro buhalterija, finansų ministerijos numatyta tvarka.

Lopšelis-darželis gali turėti nebiudžetinių lėšų. Jas sudaro patalpų nuoma, fizinių ir juridinių asmenų parama ir labdara, pajamos, gautos už papildomąjį ugdymą, renginius. Nebiudžetinės lėšos naudojamos Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatyta tvarka. Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ operacijas vykdo Radviliškio rajono savivaldybės administracijos Švietimo skyriaus centralizuota buhalterija. (Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ nuostatai, 2005-03-17, Nr. T-461)

#### 2.5. Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ ugdymo kokybės analizė

Norėdami nustatyti lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogų profesinių kompetencijų ir ugdymo kokybę, buvo atliktas tyrimas, kuris vyko 2008 m. sausio – vasario mėnesiais. Siekiant tyrimo kryptingumo bei tikslingumo, buvo pasirinkta anketinės apklausos forma. (žr. prieduose) Taikytas pedagogų savęs vertinimo metodas.

Tyrimo instrumento rengimui buvo panaudoti:

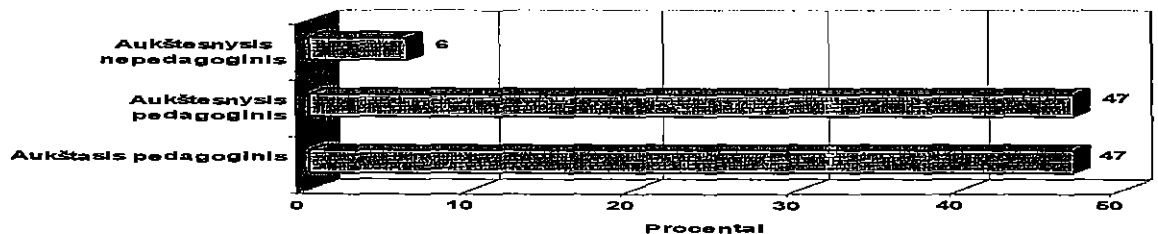
1. E. Jurašaitės – Harbison disertacijos „Ikimokyklinio ugdymo pedagogų profesinės kompetencijos“ (2004) tyrimo instrumentas. (Ikimokyklinio ir pradinio ugdymo pedagogų kompetencijų modelis pateikiamas prieduose)
2. LR mokytojų atestacijos nuostatai (Įsakymas Nr. ISAK-1578, 2007-07-27).

Tyrimo metu gauti duomenys buvo panaudoti kuriant Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ strateginį veiklos planą 2010-2014 m.m. Tyrimo metu išryškėjusios tendencijos buvo palygintos su E.Jurašaitės – Harbison disertacijos tyrimo instrumento rezultatais, duomenimis.

Tyrimo instrumentas suskirstytas į tris klausimų blokus: pirmas blokas skirtas patikslinti respondentų imčiai, antras blokas – pedagogų naudojimosi teisiniais ir švietimo dokumentais raiškai nustatyti, trečias blokas – ikimokyklinio ugdymo pedagogų profesinių kompetencijų bei ugdymo kokybei įsivertinti. Atliekant tyrimą buvo laikomasi etinių, pagarbos asmens orumui principų.

Tyrimo dalyvavo 17 Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogų. Pagal išsilavinimą tyrimo dalyviai susiskirstė į tris grupes:

1. Įgiję aukštąjį pedagoginį išsilavinimą.
2. Įgiję aukštesnįjį pedagoginį išsilavinimą.
3. Įgiję aukštesnįjį nepedagoginį išsilavinimą.

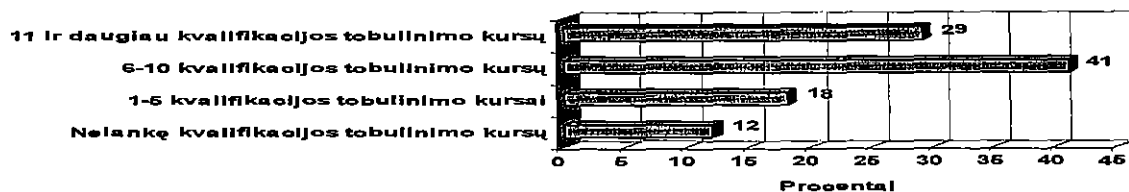


**8 pav.** Tiriamųjų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis tyrimo metu gautais duomenimis

Iš 8 pav. matyti, jog mažiau nei pusė respondentų (47 proc.) yra įgiję aukštesnįjį pedagoginį išsilavinimą ir tiek pat jų (47 proc.) aukštąjį pedagoginį išsilavinimą. Mažiau nei dešimtadalis pedagogų (6 proc.) – teigia turį aukštesnįjį nepedagoginį išsilavinimą. Galima teigti, jog dauguma lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogų turi tinkamą pedagoginį išsilavinimą.

Profesinė kvalifikacija yra svarbus rodiklis, apsprendžiantis pedagogų profesinių kompetencijų kokybę. Joje atsispindi pedagogo profesinių žinių ir darbo įgūdžių visuma, kurią įgijęs žmogus gali kokybiškai dirbti atitinkamą darbą. Tiriamieji pagal kvalifikacijos tobulinimą buvo suskirstyti į 4 grupes (žr. 9 pav.).

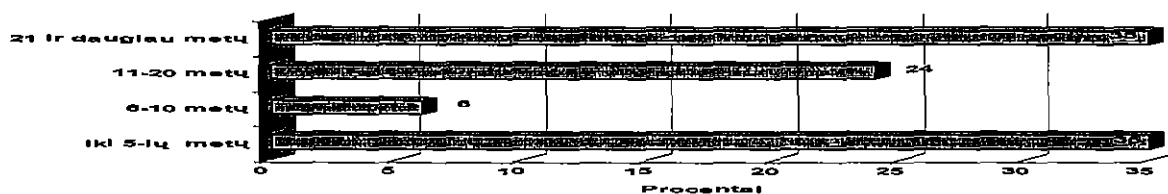


**9 pav.** Pedagogų pasiskirstymas pagal kvalifikacijos tobulinimo intensyvumą

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis tyrimo metu gautais duomenimis

Remiantis 9 paveikslu matyti, jog pirmąją grupę sudaro respondentai, kurie visai nelankė kvalifikacijos tobulinimo kursų (12 proc.), antrąją – pedagogai, lankę 1-5 kvalifikacijos tobulinimo kursus. (18 proc.), trečiąją – nurodę 6-10 kvalifikacijos tobulinimo kursų (41 proc.) ir ketvirtąją – 11 ir daugiau (29 proc.). Didžiausią tyrimo dalyvių dalį sudaro pedagogai, lankę 6-10 kvalifikacijos tobulinimo kursų, bei beveik trečdalis (29 proc.) lankę daugiausiai kursų. Tai leidžia daryti prielaidą, kad ši pedagogų dalis yra motyvuoti ugdytojai, atsakingai vertinantys savo ugdomąją veiklą ugdytinio atžvilgiu.

Pedagogai pagal darbo stažą buvo suskirstyti į keturias grupes (žr. 10 pav.).

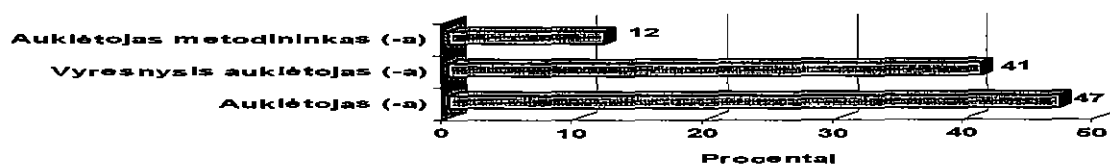


**10 pav.** Pedagogų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis tyrimo metu gautais duomenimis

Pirmąją grupę sudaro pedagogai, kurių darbo stažas siekia iki penkių metų (35 proc.), antrąją – pedagogai, kurių stažas 6-10 metų (6 proc.), trečią – 11-20 metų (24 proc.) ir ketvirtąją grupę – pedagogai, kurių darbo stažas 21 ir daugiau metų (35 proc.). Galima teigti, jog daugiausiai (daugiau nei trečdalis t.y, 35 proc.) pedagogų turi stažą iki 5 metų bei 21 ir daugiau metų (taip pat daugiau nei trečdalis t.y, 35 proc.).

Tiriant pedagogų įgytą klasifikacinę kategoriją paaiškėjo, jog beveik pusė (47 proc.) turi auklėtojo kvalifikacinę kategoriją, kiek mažiau (41 proc.) – vyresniojo auklėtojo kvalifikacinę kategoriją, bei daugiau nei dešimtadalis (12 proc.) auklėtojo metodininko kvalifikacinę kategoriją (žr. 11 pav.).



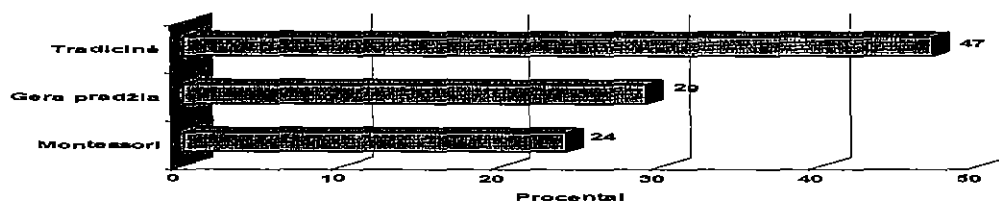
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal klasifikacinę kategoriją

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis tyrimo metu gautais duomenimis

Gauti rezultatai rodo, jog daugiau nei pusė pedagogų (53 proc.) turi aukštesnes kategorijas. Pedagogai siekia savo, kaip ugdytojų darbo įvertinimo, tuo pačiu profesinių kompetencijų bei ugdymo kokybės.

Pedagogai savo veikloje taiko tris ugdymo sistemas (žr. 12 pav.):

- ✓ Tradicinę (47 proc.)
- ✓ Geros pradžios (29 proc.),
- ✓ Montessori (24 proc.).



12 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal taikomą ugdymo sistemą

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis tyrimo metu gautais duomenimis

Gauti duomenys rodo, jog daugiausiai pedagogų Radviliškio lopšelyje – darželyje „Eglutė“ taiko tradicinės sistemos metodus.

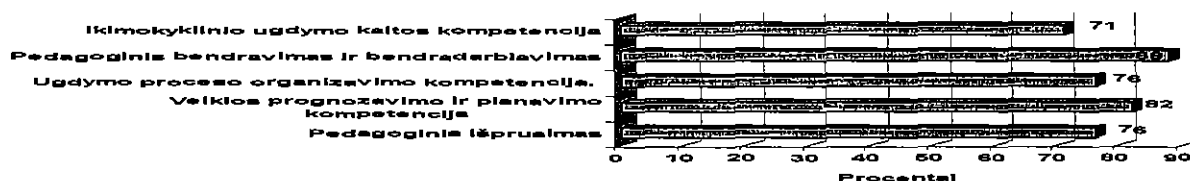
Apibendrinant pirmojo – demografinio bloko atsakymus galima teigti, jog lopšelio-darželio pedagogai turi reikiamą išsilavinimą darbui su vaikais ir pakankamai aukštą motyvacijos lygį, tobulinant savo profesinę kvalifikaciją. Tai leidžia daryti prielaidą, kad pedagogai yra motyvuoti ugdytojais, atsakingai vertinantys savo ugdomąją veiklą ugdytinio atžvilgiu. Daugiausiai pedagogų turi stažą iki 5 metų bei 21 ir daugiau metų. Daugiau nei pusė pedagogų (53 proc.) turi aukštesnes klasifikacines kategorijas. Pedagogai siekia savo, kaip ugdytojų darbo įvertinimo, tuo pačiu profesinių kompetencijų bei ugdymo kokybės. Lopšelyje – darželyje yra ugdymo sistemų pasirinkimų laisvė, tačiau gauti duomenys rodo, jog daugiausiai pedagogų lopšelyje – darželyje „Eglutė“ taiko tradicinės sistemos metodus.

Kitas tyrimo instrumento blokas skirtas respondentų profesinių kompetencijų savianalizei bei ugdymo kokybei nustatyti. Šis tyrimo instrumento blokas yra tikslingas ir ikimokyklinio ugdymo institucijos strateginei plėtrai. Remiantis E. Jurašaitės – Harbison (2004) pateiktomis

svarbiausiomis ikimokyklinio ugdymo pedagogų profesinėmis kompetencijomis, ikimokyklinio ugdymo pedagogės galėjo įvertinti šias kompetencijas pagal reikšmingumą:

1. Pedagoginis išprusimas.
2. Veiklos prognozavimo ir planavimo kompetencija.
3. Ugdymo proceso organizavimo kompetencija.
4. Pedagoginis bendravimas ir bendradarbiavimas.
5. Ikimokyklinio ugdymo kaitos kompetencija.

Daugiausiai pedagogų (88 proc.) mano, jog visos profesinės kompetencijos yra labai svarbios. Daugiausiai respondentų teigia, jog reikšmingiausia profesinė kompetencija - pedagoginis bendravimas ir bendradarbiavimas (88 proc.), 82 proc. - jog veiklos prognozavimo ir planavimo kompetencija. Kiek mažiau pedagogų tvirtina, jog reikšmingiausios kompetencijos – pedagoginis išprusimas (76 proc.), ugdymo proceso organizavimo kompetencija (76 proc.) bei ikimokyklinio ugdymo kaitos kompetencija (71 proc.).



13 pav. Profesinių kompetencijų reikšmingumas

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis tyrimo metu gautais duomenimis

Analizuojant ikimokyklinio ugdymo pedagogų ugdomosios veiklos kompetencijų plėtojimo kokybę, buvo pastebėtina tendencija, kad dauguma pedagogų per menkai domisi ugdymo socializacijos tyrimais bei naujovėmis. Nepakanka pozityviųjų asmeninių ir profesinių pedagogo savybių. Kompetentingam ir kvalifikuotam pedagogui yra būtini tam tikri gebėjimai. Tai fizinis, pedagoginis, psichologinis, socialinis gebėjimai. Respondentams tyrimo instrumente šie gebėjimai buvo pateikti struktūrizuoti, siekiant išvengti daugiaprasmiškumo. Turimas ugdomosios veiklos kompetencijas auklėtojai galėjo įsivertinti – „labai gerai“, „gerai“, „vidutiniškai“, „menkai“, „neturiu žinių“. Pedagogo savęs vertinimas gali būti adekvatus ir neadekvatus, kadangi tai priklauso nuo individualių asmenybės savybių, gebėjimo save vertinti objektyviai viso ugdymo proceso kontekste.

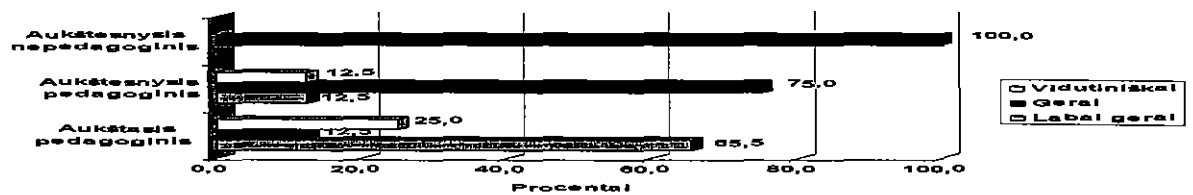
*Gebėjimas numatyti konkrečius ugdymo tikslus ir uždavinius.* Daugiausiai pedagogų, įgijusių aukštąjį pedagoginį išsilavinimą (50 proc.) mano, jog sugeba labai gerai numatyti konkrečius ugdymo tikslus ir uždavinius. Daugiau nei trečdalis, turinčių aukštesnįjį pedagoginį išsilavinimą

teigia taip labai gerai valdantys šį gebėjimą. Respondentai, įgiję žemesnį išsilavinimą (100 proc.) mano, jog gerai numato konkrečius ugdymo tikslus ir uždavinius.

*Gebėjimas parinkti ir taikyti ugdymo būdus ir metodus.* Daugiau nei trečdalis pedagogų įgijusių aukštąjį pedagoginį išsilavinimą (37,5 proc.) mano, jog sugeba labai gerai parinkti ir taikyti ugdymo būdus ir metodus. Ketvirtadalis turinčių aukštesnįjį pedagoginį išsilavinimą (25,0 proc.) teigia taip labai gerai valdantys šį gebėjimą. Pedagogai, įgiję aukštesnįjį nepedagoginį išsilavinimą mano gerai (100 proc.) gebantys. Ryškėja tendencija, jog pedagogai, turintys aukštąjį pedagoginį išsilavinimą pasižymi geresniais ugdomosios veiklos gebėjimais, nei kitų išsilavinimų atstovai.

Panašios tendencijos vyrauja ir įsivertinant kitus gebėjimus kaip:

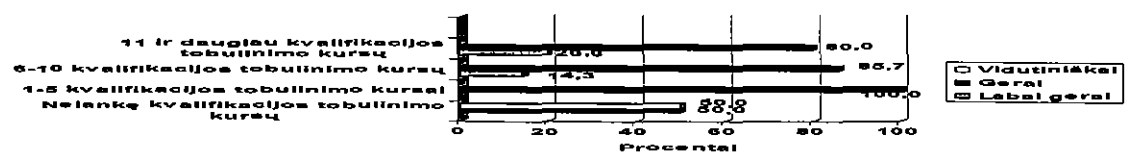
- ✓ gebėjimas atskleisti ugdymo turinį;
- ✓ gebėjimas kurti ugdomąją aplinką;
- ✓ gebėjimas racionaliai naudoti laiką ir išteklius;
- ✓ gebėjimas vertinti vaikų pasiekimus.



14 pav. Gebėjimas atskleisti ugdymo turinį

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis tyrimo metu gautais duomenimis

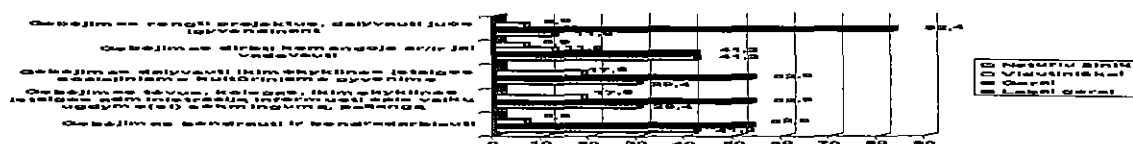
Tiriant bendravimo, bendradarbiavo ir kitos veiklos darželio visuomenėje pedagogų gebėjimus pagal kvalifikacijos tobulinimo intensyvumą dėsnų neaptikta. Pastebėtos atitinkamos proporcijos įsivertinant gebėjimą rengti projektus, dalyvauti juo įgyvendinant (žr.28 pav.). Matome, jog daugiausiai pedagogų (20 proc.), lankę 11 ir daugiau kvalifikacijos tobulinimo kursų, šį gebėjimą įsivertina kaip labai gerai. Kiek mažiau (14,3 proc.) – lankę 6-10 kvalifikacijos tobulinimo kursų. Respondentai, lankę 1-5 kvalifikacijos tobulinimo kursus vienareikšmiškai (100,0 proc.) teigia, jog geba gerai rengti projektus, dalyvauti juo įgyvendinant. Ir pusė tyrimo dalyvių nelankę kursų (50, 0 proc.) mano gerai arba vidutiniškai įvaldę šį gebėjimą.



15 pav. Gebėjimas rengti projektus, dalyvauti juo įgyvendinant

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis tyrimo metu gautais duomenimis

Išskirti šie bendravimo, bendradarbiavimo ir kitos veiklos darželio bendruomenėje gebėjimai, nesusiejant su kvalifikacijos tobulinimo kursais (žr. 16 pav. ).

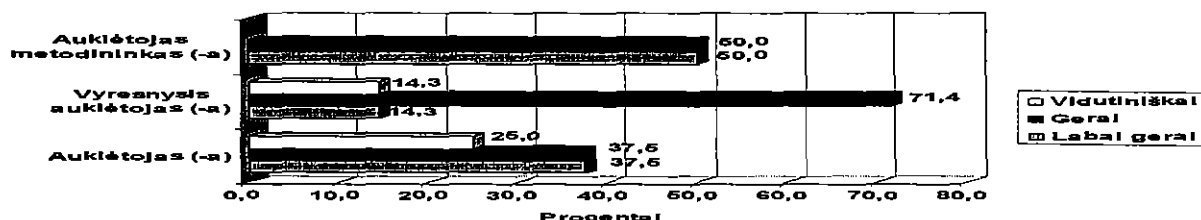


16 pav. Bendravimas, bendradarbiavimas ir kita veikla darželio bendruomenėje

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis tyrimo metu gautais duomenimis

Pedagogai teigia, jog jiems geriausiai sekasi bendrauti ir bendradarbiauti (41, 2 proc. teigia jog labai gerai), dirbti komandoje ir jai vadovauti (41,2), tėvus, kolegas, ikimokyklinės įstaigos administraciją informuoti apie vaikų ugdymo(si) sėkmingumą, pažangą (29,4 proc.), dalyvauti ikimokyklinės įstaigos socialiniame kultūriniame gyvenime (29,4 proc.).

*Gebėjimas vertinti savo veiklą/ kompetencijas ir asmeninius pasiekimus.* Gauti rezultatai parodė, kad geriausiai įsivertina ši gebėjimą pedagogai, turintys auklėtojo metodininko kategoriją (50,0 proc.). Ketvirtadalis pedagogų (25,0 proc.), turinčių žemiausią kategoriją įsivertina vidutiniškai (žr. 17 pav.).



17 pav. Gebėjimas vertinti savo veiklą/ kompetencijas ir asmeninius pasiekimus

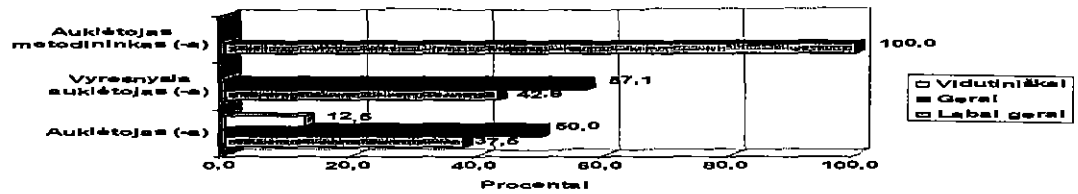
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis tyrimo metu gautais duomenimis

*Gebėjimas savo veikloje taikyti švietimo naujoves.* Gauti duomenys parodė, kad daugiausiai iš visų 50,0 proc. auklėtojų, turinčių auklėtojo metodininko kategoriją teigia, jog labai gerai geba savo veikloje taikyti švietimo naujoves. Prasčiausiai ši gebėjimą taiko turintys žemiausią auklėtojo kategoriją.

*Gebėjimas naudotis įvairiais informaciniais ir komunikaciniais šaltiniais.* Geriausiai įsivertina pusė pedagogų, turinčių auklėtojo metodininko kategoriją. Daugiausiai tyrimo dalyvių (62,5 proc.), turinčių auklėtojo kategoriją mano, jog gerai geba naudotis įvairiais informaciniais ir komunikaciniais šaltiniais.



*Gebėjimas tobulinti savo profesinę kvalifikaciją.* Gauti duomenys patvirtina tendenciją, jog kuo aukštesnė pedagogų kvalifikacinė kategorija, tuo geresni jų asmeniniai profesiniai tobulėjimo gebėjimai (žr. 18 pav)



18 pav. Gebėjimas tobulinti savo profesinę kvalifikaciją

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis tyrimo metu gautais duomenimis

Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogai išskyrė šiuos ugdymo kokybės kriterijus: geras programos išmanymas ir kūrybiškas jos taikymas, materialinė gerovė, vaiko amžiaus tarpinių psichologijos išmanymas, vaiko poreikių tenkinimas, vaiko sveikata ir saugumas, pedagogo saviugda ir gebėjimas tobulėti, pedagogo asmenybės atitiktis profesijai, tėvų poreikių tenkinimas, ugdymo tikslų realizavimas, konkurencija tarp įstaigų, bendradarbiavimas su šeima, ugdytojų ir ugdytinių interesų patenkinimas, planavimo kokybė, ugdomosios veiklos kokybė, rezultatų vertinimas ir tobulinimas, vaikų skaičius iki 20, vienodas vaikų amžius, išskyrus montesorines grupes, gerai paruošta aplinka, kūrybiškos ugdymo priemonės.

Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ atliktas tyrimas parodė pedagogų įgyto išsilavinimo, kvalifikacijos bei požiūrio į profesinės veiklos kokybės sąveiką.

Tyrimo rezultatai koreliuoja su E. Jurašaitės – Harbison (2004) atlikto tyrimo duomenimis šiais aspektais:

- Ikimokyklinio ugdymo pedagogų dėmesys teisiniams ir švietimo dokumentams didėja priklausomai nuo kvalifikacijos tobulinimo intensyvumo,
- Pedagogai iš didžiųjų miestų geba geriau planuoti ugdymo procesą nei jų kolegos iš apskričių centrų,
- Kokybiškesnę veiklą visai ugdytinių grupei, labiau geba planuoti tyrimo dalyviai iš didžiųjų miestų ir turintys aukštąjį pedagoginį išsilavinimą,
- Planuoti veiklą mažoms ugdytinių grupėms ir individualiai kiekvienam vaikui, geriausiai sekasi tiems respondentams, kurie lankė daugiausiai kvalifikacijos tobulinimo kursų,
- Panašūs tyrimo rezultatai nusakant gero auklėtojo savybių modelį (išryškinami *teigiami charakterio bruožai, kūrybiškumas, profesinis tobulėjimas*),
- Sutampa kai kurie respondentų išryškinti ugdymo kokybės kriterijai (*bendradarbiavimas su šeima, turtinga ir funkcionali ugdomoji aplinka bei ugdytinio emocinis saugumas*).

## 2. 6. Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ SSGG analizė

Tyrimo pagal SSGG įšivertinimą tikslas – atlikti Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ valdymo pagal SSGG analizę;

### Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti ikimokyklinio ugdymo įstaigos plėtros strategijos stiprybes bei silpnybes;
2. Išnagrinėti galimybes bei grėsmes Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ plėtros strateginiam valdymui;

### Tyrimo metodika:

- Ikimokyklinio ugdymo institucijos vadovų vadybinės veiklos ir organizacijos veiklos efektyvumo modelio analizė;
- Dokumentų turinio kokybinė analizė;

4 lentelė

### Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ SSGG analizė

<i>Stiprybės</i>	<i>Silpnybės</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Įstaigos veiklos planavime dalyvauja lopšelio-darželio bendruomenė.</li> <li>2. Lopšelyje-darželyje dirba pakankamą išsilavinimą turintys mokytojai ir specialistai, kurie sistemingai kelia kvalifikaciją, yra atviri naujovėms.</li> <li>3. Bendruomenės narių santykiai yra dalykiški, draugiški.</li> <li>4. Kokybiškas ugdymo procesas.</li> <li>5. Sukurtos geros sąlygos vaikų gyvenimui lopšelyje-darželyje.</li> <li>6. Pagrindinis dėmesys skiriamas vaikų kultūrai, higienai, vaikų sveikatai.</li> <li>7. Tolerantiški ir dalykiški ugdytojų, vaikų ir jų tėvų santykiai.</li> <li>8. Sukurtas geras kolektyvas ir vadovavimas, susitarta dėl vertybių ir prioritetų.</li> <li>9. Kokybiškas vaikų brandinimas mokyklai.</li> <li>10. Gabių vaikų ugdymas.</li> <li>11. Organizuojami kokybiški renginiai vaikams.</li> <li>12. Teikiama kokybiška pagalba spec. poreikių vaikams.</li> <li>13. Ugdymas orientuotas į vaiką, jo individualumą.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nepakankamas finansavimas.</li> <li>2. Patalpų stoka.</li> <li>3. Ribotos lėšos pedagogų kvalifikacijos kėlimui.</li> <li>4. Trūksta informacinių technologijų.</li> <li>5. Mažinami specialistų etatai.</li> <li>6. Neturima savo internetinio puslapio.</li> </ol>
<i>Galimybės</i>	<i>Grėsmės</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Glaudesnis partnerystės ryšys dėl darbo patirties sklaidos.</li> <li>2. Siekti aukštesnės ugdymo kokybės.</li> <li>3. Projektinė veikla.</li> <li>4. Rėmėjų paieška.</li> <li>5. Įstaigos prezentacija.</li> <li>6. Tėvų švietimas.</li> <li>7. Sveikatos centro veiklos tobulinimas.</li> <li>8. Vaikų skaičius grupėse.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Šeimų socialinė padėtis.</li> <li>2. Ekonominė krizė ir jos pasekmės.</li> <li>3. Vaikų skaičiaus mažėjimas dėl lengvatų taikymo.</li> <li>4. Dėl internetinės priegigos stokos trūksta moksliai pagrįstų žinių.</li> <li>5. Tėvų bedarbystė.</li> <li>6. Lopšelio-darželio etatų mažinimas.</li> <li>7. Dėl nepakankamo finansavimo gali blogėti vaikų ugdymo kokybė.</li> </ol>

9. Tėvų dalyvavimas įvairiuose renginiuose.	
10. Neformalaus ugdymo plėtra.	
11. Lopšelio-darželio renovacija.	

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ strateginiu veiklos planu 2005-2009m.m.

### **STIPRYBĖS:**

- *Įstaigos veiklos planavime dalyvauja lopšelio – darželio bendruomenė.*

Visos lopšelio – darželio bendruomenės dalyvavimas planuojant organizacijos atėtį bei numatant ikimokyklinio ugdymo institucijos strategiją yra reikšmingas šiais aspektais:

- Nuomonių įvairovė įgalina pasiekti įvairiapusiškesnių institucijos plėtros sprendimų;
- Organizacijos veiklos planavimas yra tikslingas visiems organizacijos darbuotojams, tad jų išreikšta nuomonė yra itin svarbi;
- Planuojant ikimokyklinio ugdymo institucijos plėtrą bei kuriant strategiją, svarbu išklausti visų organizacijoje dirbančių darbuotojų lūkesčius, problemas, poreikius. Atsižvelgiant į tai, didėja tikimybė pasiekti pozityvesnių planavimo rezultatų, patenkinti daugelio organizacijos darbuotojų poreikius bei interesus;
- *Lopšelyje – darželyje dirba pakankamą išsilavinimą turintys mokytojai bei specialistai, kurie sistemingai kelia kvalifikaciją, yra atviri naujovėms;*

Dauguma lopšelyje – darželyje dirbančių pedagogų turi didelį pedagoginio darbo stažą: 21 metų ir daugiau pedagoginio darbo stažą turi 35% institucijos pedagogų, 11 -20 metų pedagoginio darbo stažą turi 24% pedagogų, 6-10 metų pedagoginio darbo stažą turi 6% pedagogų bei iki 5 metų pedagoginio darbo stažą turi apie 35% visų lopšelyje – darželyje dirbančių pedagogų. Šie duomenys leidžia teigti, kad dauguma ikimokyklinio ugdymo institucijoje dirbančių pedagogų turi didelį darbo stažą pedagoginio darbo srityje, kas įgalina siekti kokybės, išvalgumo, savo gebėjimų vertinimo bei tobulinimo, paremto pedagoginės patirties aspektu.

Atsižvelgiant į Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogų turimą pedagoginio darbo stažą, svarbu atkreipti dėmesį į aukštą pedagogų įgytą išsilavinimą. 47% lopšelyje – darželyje dirbančių pedagogų yra įgyję aukštąjį pedagoginį išsilavinimą, taip pat analogiška pedagogų dalis (47%) pedagogų turi aukštesnįjį nepedagoginį išsilavinimą ir tik 6% pedagogų yra įgyję aukštąjį nepedagoginį išsilavinimą. Šie duomenys leidžia spręsti apie pedagogų tinkamą pasirengimą profesinei veiklai, paremtai žinių bei įgūdžių įgyjimo bei pritaikymo atžvilgiu.

Radviliškio lopšelyje – darželyje dirbantys pedagogai yra skirstomi į šias grupes pagal jų įgytas kvalifikacines kategorijas:

1. Metodininkai – 12% visų pedagogų;
2. Vyr. pedagogai (mokytojai) – 41% visų pedagogų;

3. Pedagogai (mokytojai) – 41% visų pedagogų.

Remiantis šiais duomenimis, galima teigti, kad dauguma pedagogų pozityviai vertina savo kvalifikacijos kėlimą bei tobulinimą, yra motyvuoti, siekia tobulėjimo tiek profesinė, tiek asmenine prasme.

Išskiriant Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogų profesionalumą bei pasiruošimą profesinei veiklai, pateikiami šie aspektai:

- Daugelis pedagogų geba tobulinti profesinę kvalifikaciją;
- Geba naudotis įvairiais informaciniais bei komunikaciniais šaltiniais;
- Geba taikyti švietimo novacijas savo profesinėje veikloje;
- *Bendruomenės narių santykiai yra draugiški, dalykiški;*

Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogai vienu pagrindinių sėkmingos profesinės veiklos prielaidų įvardija bendradarbiavimą bei bendravimą ne tik organizacijos viduje, tačiau ir už jos ribų.

Dauguma ikimokyklinio ugdymo institucijos pedagogų nurodo, kad geba sėkmingai dalyvauti projektuose, tikslingai dirbti komandoje, atliekant savo funkcijas bei vaidmenis. Bendravimu bei bendradarbiavimu yra pagrįsta ir ikimokyklinio ugdymo institucijos bei ugdymo paslaugų vartotojų sąveika.

- *Kokybiškas ugdymo procesas.*

Ikimokyklinio ugdymo institucijos pedagogai atlikto tyrimo metu išskyrė atitinkamus ugdymo proceso kokybės parametrus. Pedagogų išskirti ugdymo proceso kokybės parametrai apima daugelyje pedagogų veiklos krypčių, tad sistemingas ugdymo proceso kokybės suvokimas leidžia daryti prielaidą, kad pedagogai profesinėje veikloje kokybę laiko vienu iš prioritetų bei siekia jos praktinėje veikloje.

- *Sukurtos geros sąlygos vaikų gyvenimui lopšelyje – darželyje;*

Gerų sąlygų vaikui sudarymas lopšelyje – darželyje leidžia daryti prielaidą, kad pozityvi materialinė aplinka yra vienas pagrindinių motyvų, ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojams renkantis ugdymo instituciją. Čia svarbus konkurencingumo aspektas, kuomet materialinė ugdymo institucijos aplinka tampa konkurencinga kitų ikimokyklinio ugdymo įstaigų atžvilgiu.

Vaiko fiziniam bei psichiniam komfortui kuriama bei puoselėjama aplinka yra vienas iš ikimokyklinio ugdymo institucijos konkurencingumo veiksnių, įtakančių paslaugų vartotojų teigiamą požiūrį į atitinkamą ugdymo instituciją

- *Pagrindinis dėmesys skiriamas vaikų kultūrai, higienai, vaikų sveikatai;*

Dauguma ikimokyklinio ugdymo procesą reglamentuojančių teisinių aktų akcentuoja vaiko sveikatos, higienos bei kultūros ugdymo bei puoselėjimo būtinybę. Tai patvirtina ir daugelio ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojų išsakyti lūkesčiai bei poreikiai. Todėl remiantis tuo bei objektyviai vertinant susidariusią situaciją, Radviliškio lopšelis – darželis „Eglutė“ pagrindiniais savo veiklos tikslais bei uždaviniais įvardija vaiko sveikatos stiprinimą bei puoselėjimą.

Radviliškio lopšelis – darželis „Eglutė“ aktyviai dalyvauja sveikatinimo projektinėje veikloje: respublikiniame sveikatą stiprinančių mokyklų projekte „Sveika mokykla“, rajono savivaldybės projekte lėšoms gauti iš sveikatos fondo.

2005-2009 m.m. parengtame ikimokyklinio ugdymo institucijos strateginiame veiklos plane pagrindiniai tikslai bei uždaviniai yra skirti, būtent vaikų sveikatos, sveikatinimo įgūdžių puoselėjimui bei stiprinimui.

Taip pat Radviliškio lopšelis – darželis „Eglutė“ prioritetingos veiklos kryptys yra orientuotos į vaikų sveikatos saugojimą bei stiprinimą. Tai atsispindi institucijos vizijoje, misijoje, filosofijoje, institucijos deklaruojamose vertybėse bei nuostatose.

- *Tolerantiški ir dalykiški ugdytojų, vaikų ir tėvų santykiai;*

Tėvų, ugdymo įstaigos bei vaikų sąveika, pagrįsta bendravimu bei bendradarbiavimu, yra svarbus ne tik sėkmingo vaiko ugdymo bei ugdymosi veiksnys, tačiau ir svarbus kriterijus tikslingoje ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadyboje.

Bendravimu bei bendradarbiavimu pagrįsta sąveika padeda išsiaiškinti bei patenkinti kiekvieno ugdymo proceso subjekto interesus bei lūkesčius, todėl sąveikaujantys veiksniai sudaro prielaidas numatyti ugdymo institucijos plėtros galimybes bei poreikius.

Šios sąveikos palaikymas bei inicijavimas yra svarbus ikimokyklinio ugdymo vadybos kontekste.

- *Sukurtas geras kolektyvas ir vadovavimas, susitarta dėl vertybių ir prioritetų;*

Ikimokyklinio ugdymo institucijos vadybos kontekste daug reikšmės turi bendruomenės sutelktumas, sutarimas dėl bendrų organizacijos vertybių bei veiklos prioritetų. Bendruomenės gebėjimas kooperuotis siekiant vieningo tikslo yra svarbus brandžios bendruomenės rodiklis, tad tuo remiantis, svarbu pastebėti tai, kad dauguma tikslinių organizacijai sprendimų yra priimami visos organizacijos bendruomenės, atsižvelgiama į bendruomenės narių poreikius, interesus bei pageidavimus.

- *Kokybiškas vaikų brandinimas mokyklai;*

Remiantis prieduose pateiktoje lentelėje pateiktais duomenimis, galima teigti, kad priešmokyklinio amžiaus vaikų brandumas mokyklai pradant 2000 mokslo metais bei baigiant 2009 mokslo metais gerėja. Tai leidžia daryti prielaidą, kad šiuos priešmokyklinio ugdymo rezultatų tikslingesnius rodiklius sąlygoja organizacijoje dirbančių pedagogų pakankama kvalifikacija, pedagoginio darbo patirtis priešmokyklinio ugdymo grupėse, sistemingai organizuojamas priešmokyklinis ugdymas. Nepaisant vis didėjančio priešmokyklinio amžiaus vaikų skaičiaus, daugėja vaikų, kurių brandumas bei paruošimas mokyklai yra įvertinamas puikiu arba labai geru lygmeniu. (žr.prieduose)

- *Gabių vaikų ugdymas;*

Atsižvelgiant į individualizuoto vaiko ugdymo bei ugdymosi svarbą, Radviliškio lopšelyje – darželyje „Eglutė“ daug dėmesio skiriama gabiųjų vaikų galių bei galimybių plėtojimui bei puoselėjimui. Tikslinga pedagogų incijuojama ugdymoji veikla bei tėvų įtraukimas į ugdymo procesą leidžia išskirti gabiusius vaikus, kurių galių plėtotei yra skiriama daug dėmesio. Gabiųjų vaikų ugdymas yra svarbi organizacijos veiklos kryptis, kurios tobulinimui bei plėtrai yra skiriama daug žmogiškųjų bei materialiujų išteklių. Didėjant tėvų poreikiams bei suinteresuotumui vaikų papildomu ugdymu, Radviliškio lopšelis – darželis „Eglutė“ inicijavo ugdytinių ugdymą – muzikinį ugdymą muzikai gabiems ugdytiniams bei nuo 2010 metų kovo mėnesio ugdymo institucijoje veikia pramoginių šokių kolektyvas. Nuo 2005 metų veikiantis dailės užsiėmimų būrelis šiuo metu neveikia, kadangi sumažėjo tėvų bei ugdytinių poreikis šiai papildomo ugdymo kryptiai.

5 lentelė

**Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ papildomojo ugdymo kryptys 2005-2009m.m.**

Mokslo metai	Papildomo ugdymo centrai
2005-2006 m.m.	Muzika, dailė, sveikata
2006-2007 m.m.	Muzika (etnokultūra), dailė, sveikata, vaidyba
2007-2008 m.m.	Muzika, dailė, sveikata, vaidyba, sportas
2008-2009 m.m.	Muzika, dailė, sveikata, sportas, vaidyba, choreografija

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ strateginiu veiklos planu

2005-2009 m.m.

- *Organizuojami kokybiški renginiai vaikams;*

Radviliškio lopšelyje – darželyje „Eglutė“ organizuojami renginiai, atsižvelgiant į ugdomosios veiklos planus, projektinės veiklos tikslus, kalendorines bei darželio bendruomenės šventes bei minėtinas dienas. Radviliškio lopšelyje – darželyje „Eglutė“ vykstantys renginiai taip pat yra įvardijami kaip viena iš tėvų bei pedagogų bendradarbiavimo, sąveikos būdų bei formų, įgalinančių siekti vaikų ugdymo(si) tikslų bei uždavinių neformaliojo ugdymu. Tai leidžia teigti,

kad siekiant tėvus įtraukti į vaikų ugdymo procesą, esminga inicijuoti įvairaus pobūdžio renginius kaip būdą paskatinti tėvus domėtis bei pasitikėti lopšelio – darželio vykdoma veikla.

- *Teikiama kokybiška pagalba specialiųjų poreikių vaikams;*

Remiantis žemiau pateiktos lentelės duomenimis, galima pastebėti, kad specialiųjų vaikų skaičius vis daugėja, tai leidžia daryti prielaidą, kad specialiųjų poreikių vaikų integracija į ugdymo procesą yra svarbus veiksnys kokybiškos pagalbos specialiųjų poreikių vaikams teikimo kontekste. Galima teigti, kad šiuo metu ugdymo institucijoje dirbantys specialistai – logopedai, kineziterapeutas bei socialinis darbuotojas yra pakankamai aukštos kvalifikacijos bei turintys didelę darbo patirtį šioje srityje. Atsižvelgiant į šiuo kriterijus, galima pastebėti, kad tikslinga organizacijoje turėti kompetentingus specialistus, teikiančius pagalbą specialiųjų poreikių vaikams bei jų šeimoms.

6 lentelė

**Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ vaikų, turinčių specialiuosius poreikius, klasifikacija  
2000-2009 m.m.**

Mokslo metai	Dispanserizuoti vaikai	Kalbos ir komunikacijos sutrikimai	Spec.poreikių vaikai
2000 – 2001 m.m.	3	37	40
2001 – 2002 m.m.	2	40	42
2002 – 2003 m.m.	2	45	47
2003 – 2004 m.m.	1	41	42
2004 – 2005 m.m.	3	35	38
2005 – 2006 m.m.	8	46	54
2006 – 2007 m.m.	10	53	63
2007 – 2008 m.m.	9	59	68
2008 – 2009 m.m.	9	56	65

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ logopedų veiklos ataskaita 2000-2009m.m.

- *Ugdymas orientuotas į vaiką, jo individualumą;*

Radviliškio lopšelyje – darželyje „Eglutė“ ikimokyklinis bei priešmokyklinis ugdymas yra organizuojamas remiantis programomis, kuriose tikslinė ugdymo kryptis – vaiko asmenybės unikalumo puoselėjamas, vaiko individualių galių puoselėjimas bei sklaida. Atsižvelgiant į tai, kad dabartinėje ikimokyklinio ugdymo sistemos erdvėje vis dažniau pabrėžiama individualizuoto ugdymo(si) reikšmė bei svarbą, tikslinga organizacijos prioritetine kryptimi laikyti ugdymą, orientuotą į vaiko individualumo, išskirtinumo puoselėjimą bei sklaidą.

**SILPNYBĖS**

- *Nepakankamas finansavimas;*

Remiantis pateiktoje 8 lentelėje išdėstytais duomenimis, galima pastebėti, kad Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ veikla yra ribojama dėl nepakankamo finansavimo. Savivaldybės suformuotas aplinkos lėšų biudžetas tenkina tik būtiniausias darželio reikmes.

**Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ finansiniai ištekliai 2006-2008 m.m.**

Metai	Savivaldybės biudžeto lėšos(tūkst. Lt.)			Mokinio krepšelio lėšos (tūkst. Lt.)				
	Darbo užmokesčiui ir socialiniam draudimui	Prekės ir paslaugoms	Iš viso	Darbo užmokesčiui ir socialiniam draudimui	Kvalifikacijos kėlimui	Literatūra	Prekių ir paslaugų naudojimas	Iš viso
2006	591,2	133,7	724,9	24,9	0,3	1,8	2,2	27,1
2007	753,4	148,5	901,9	36,1	0,6	2,9	3,9	40,0
2008	911,2	233,7	1144,9	29,0	0,7	3,4	4,5	33,5

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu:Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ ūkinės – finansinės veiklos planu 2006-2008m.m.

**Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ 2% paramos lėšų pokyčiai 2006-2008m.m.**

<i>Metai</i>	<i>Lėšų pobūdis</i>	<i>Suma</i>
2006 m.	2 % paramos lėšos	4.825,96 Lt.
2007 m.	2 % paramos lėšos	6.502,93 Lt.
2008 m.	2 % paramos lėšos	7.414,29 Lt.

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu:Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ finansinės veiklos planu 2006-2008 m.m.

8 lentelėje pateikti duomenys rodo, kad ugdytinių tėvų 2 % paramos lėšos kiekvienais mokslo metais didėja, tačiau jų dydis neleidžia patenkinti daugelio Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ reikmių.

Materialinių išteklių poreikis yra sąlygomas šių Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ reikmių:

- Senas, vaikų bei tėvų poreikius nepatenkinantis ugdymo įstaigos inventorių (baldai);
- Nusidėvėję lopšelio – darželio „Eglutė“ lauko pavėsinių stogai, neatitinkantys saugumo reikalavimų;
- Nusidėvėjęs minkštas inventorių ( patalynė, čiužiniai, pagalvės bei antklodės);
- Kai kurių technologinių įrengimų bei tam tikro inventoriaus lopšelio – darželio „Eglutė“ trūkumas;



- Stokojama kompiuterinės įrangos: įstaigoje vienas kompiuteris ir kopijavimo aparatas. Darbo vietose reikia įsigyti kompiuterius logopediniuose kabinetuose, direktorės pavaduotojos ugdymui kabinete, socialinio pedagogo kabinete, mokytojų kambaryje, nėra fakso aparato.
- Šiuolaikiško inventoriaus kūno kultūros užsiėmimams organizuoti trūkumas;
- Poreikis įrengti baseiną vaikų organizmo grūdinimui, Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ prioritetinės veiklos krypties plėtojimui;

9 lentelė

**Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ išlaidos 2005-2009 m.m**

Išlaidų rūšys	2005 m.	2006 m.	2007 m.	2008 m.	2009 m.
Darbo užmokestis	382,4	420,0	550,0	660,0	700,0
Soc. draudimas	118,5	120,0	122,0	124,0	126,0
Mityba	17,0	19,0	23,0	25,0	27,0
Medikamentai	0,5	0,4	0,7	0,7	0,7
Šildymas	55,0	25,0	20,0	20,0	15,0
Elektros energija	16,0	16,0	17,5	17,5	22,0
Ryšių paslaugos	1,6	1,5	1,4	1,3	1,1
Apranga ir patalynė	1,2	3,0	4,0	5,0	3,0
Spaudiniai	0,1	0,1	0,3	0,4	0,5
Kitos prekės	13,3	13,5	13,9	14,2	16,5
Komandiruotės	0,8	0,8	1,2	1,3	1,5
Vandentiekis ir kanalizacija	6,0	6,5	5,8	5,2	5,2
Ilgalaikio mater. turto einam. remontas	5,4	6,0	6,7	7,8	9,0
Kitos paslaugos	2,5	2,5	2,7	2,2	2,7
Ilgalaikio mater. turto įsigijimas	4,5	5,0	6,2	6,7	7,5
Iš viso:	624,8	639,3	775,4	891,3	937,7

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ ūkinės – finansinės veiklos planu 2005-2009 m.m.

- *Patalpų stoka;*

Atsižvelgiant į vis didėjantį Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ ugdytinių skaičių, papildomo ugdymo poreikį bei ugdymo institucijos ruošimąsi plėtrai, ugdymo institucija stokoja patalpų. Papildomas ugdymas dažnai nesisteminis organizuojamas dėl patalpų stokos. 2009 metais baigtas įrengti Mokytojų kambarys sudarė sąlygas užsiimti metodine veikla pedagogams jų laisvo laiko metu. Galima pastebėti, kad įrengtas mokytojų kambarys sudarė sąlygas pedagogams turėti erdvę ugdomosios veiklos pasiruošimui, metodinės veiklos planavimui bei kt. Vis didėjantis sveikatos problemas turinčių ugdytinių skaičius sąlygoja kineziterapijos bei kryptingesnio kūno kultūros užsiėmimų organizavimo procesų, tačiau šios srities problematika taip pat lemia patalpų stoka.

- *Ribotos lėšos pedagogų kvalifikacijos kėlimui;*

Vis didėjantys reikalavimai pedagogams sąlygoja didesnę poreikį skirti daugiau lėšų pedagogų kvalifikacijos kėlimui bei tobulinimui. Atsižvelgiant į Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“

pedagogų kvalifikacines kategorijas, pedagoginio darbo stažą, įgytą išsilavinimą, galima pastebėti, kad Radviliškio lopšelyje – darželyje „Eglutė“ dirbantys pedagogai yra pakankamai aukštos kvalifikacijos, tačiau, nepaisant to, labai svarbu skirti pakankamai lėšų pedagogų kvalifikacijos kėlimui bei tobulinimui.

Nepakankamas pedagogų kvalifikacijos kėlimui skirtas finansavimas sąlygoja problematišką pedagogų tobulėjimą, neleidžia semtis patirties bei dalintis ja, kuomet šie veiksniai gali būti svarbūs ugdymo kokybei.

- *Trūksta informacinių technologijų;*

Informacinės technologijos šiuo atveju gali būti traktuojamos kaip priemonė tikslingesnei bei kokybiškesnei ugdomajai veiklai. Šiuo metu Radviliškio lopšelyje – darželyje „Eglutė“ esantis vienintelis kompiuteris, spausdintuvas yra nepajėgus aptarnauti viso pedagoginio bei vadybinio ugdymo institucijos personalo. Informacinių technologijų stoka sąlygoja nešiuolaikišką ugdymo proceso organizavimą.

- *Nesaugus lopšelio – darželio kiemas;*

Vaiko saugumas – vienas pagrindinių reikalavimų, kurį kelia ugdytinių tėvai ikimokyklinio ugdymo institucijai. Šiuo metu Radviliškio lopšelyje – darželyje „Eglutė“ esanti neaukšta tvora yra pagrindinis vaiko labai kuriamos saugios aplinkos trūkumas.

- *Mažinami specialistų etatai;*

Vis mažėjant ikimokyklinio ugdymo finansavimui valstybiniu bei savivaldybės lygmenius, išskyla būtinybė mažinti specialistų skaičių ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Didėjant ikimokyklinio amžiaus vaikų skaičiui, itin tikslinga nemažinti ikimokyklinio ugdymo specialistų skaičiaus. Ši tendencija yra svarbi ir papildomo ugdymo kontekste, kuomet tikslinga įdarbinti papildomą vaikų ugdymą planuojančius bei organizuojančius kompetetingus specialistus.

- *Nėra sukurto internetinio puslapio;*

Ikimokyklinio ugdymo vadyboje daug dėmesio yra skiriama ikimokyklinio ugdymo institucijos įvaizdžio kūrimui. Tad internetinis tinklalapis gali būti įvardijamas kaip vienas šiuolaikinių ikimokyklinio ugdymo įvaizdžio kūrimo būdų bei strategijų. Menkas ikimokyklinio ugdymo įstaigos finansavimas neleidžia sukurti reprezentatyvaus organizacijos tinklalapio, kuriame pateikta informacija būtų orientuojama į naujų ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojų paiešką bei pritraukimą prie ikimokyklinio ugdymo institucijos valdymo.

## **GALIMYBĖS**

- *Glaudesnis partnerystės ryšys dėl darbo patirties sklaidos;*

Įvertinant Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagoginio personalo pajėgumą, labai svarbu numatyti tai, kad šioje organizacijoje pedagogams būtų sudarytos palankios sąlygos gerosios darbo patirties sklaidai. Galima akcentuoti ir tai, kad dauguma pedagogų, turintys nemažą pedagoginio darbo stažą, aukštą kvalifikacinę kategoriją yra pajėgūs pasidalinti savo pedagoginio darbo patirtimi, tačiau tam reikia motyvacijos, tinkamų sąlygų.

- *Siekti aukštesnės ugdymo kokybės;*

Atsižvelgiant į pedagoginio personalo pajėgumo bei prioritetinių įstaigos veiklos krypčių sąveiką, ikimokyklinio ugdymo institucijos vadyba svarbu organizuoti, siekiant ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės bei šių paslaugų atitikimo visuomenės poreikiams bei interesams. Ikimokyklinio ugdymo institucijos vadyba nuolat yra orientuota į kokybiškų, visuomenei reikalingų paslaugų teikimą.

- *Projektinės veiklos tobulinimas;*

Šiuo metu Radviliškio lopšelis – darželis „Eglutė“ savo pedagogų profesinio tobulėjimo, pedagoginio darbo patirties sklaidos siekia projektine veikla, orientuota į bendradarvimą, visų ugdymo subjektų pajungimą vieningai veiklai. Radviliškio lopšelis – darželis „Eglutė“ savo pedagogus nuolat skatina bei motyvuoti organizuoti bei dalyvauti projektinėje veikloje ne tik vietiniu, tačiau ir nacionaliniu lygmeniu. Galima pastebėti, kad pastaruoju metu Radviliškio lopšelis – darželis „Eglutė“ intensyviai įsitraukia į ikimokyklinio ugdymo projektinę veiklą nacionaliniu lygmeniu, kas įgalina reprezentuoti savo instituciją, siekti pedagogų profesinio tobulėjimo.

- *Rėmėjų paieška;*

Vis mažėjantis ikimokyklinio ugdymo finansavimas sudaro poreikį ieškoti rėmėjų, kurie galėtų paremti ikimokyklinio ugdymo instituciją. Pastebima tendencija, kad rėmėjai pagerins ikimokyklinio ugdymo institucijos materialinę padėtį, kas įgalins išspręsti daugelį ugdymo kokybei tikslinių problemų.

- *Įstaigos prezentacija;*

Ikimokyklinio ugdymo vadyba šiuo metu vis dažniau orientuojasi į ikimokyklinio ugdymo institucijos įvaizdžio kūrimą. Tad pedagoginio personalo veikla bei ikimokyklinio ugdymo institucijos vadyba privalo būti orientuota į įstaigos įvaizdžio kūrimą, kas padės tikslingai reprezentuoti Radviliškio lopšelių – darželių „Eglutė“, sudarant institucijos konkurencingumo sąlygas Radviliškio miesto bei rajono lygmeniu.

- *Tėvų švietimas;*

Tėvų įtraukimas į ugdymo procesą yra svarbus daugeliu aspektų. Tuo tarpu planingai planuojamas bei organizuojamas tėvų švietimas gali būti įvardijama kaip ikimokyklinio ugdymo institucijos bei ugdytinių šeimos sąveikos forma. Aktyvus tėvų dalyvavimas ugdymo procese yra ne tik tikslingesnio vaiko ugdymo(si) sąlyga, tačiau prielaida kryptingesniai ikimokyklinio ugdymo veiklai, jos planavimui bei organizavimui, atsižvelgiant į ikimokyklinio ugdymo vartotojų poreikius bei interesus.

- *Sveikatos centro veiklos tobulinimas;*

Atsižvelgiant į Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ prioritetines veiklos kryptis, kurios sąveikauja su ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojų interesais bei poreikiais, svarbu ikimokyklinio ugdymo institucijos vadybą organizuoti, siekiant, kad sveikatos ugdymas taptų ne tik prioritetine veiklos kryptis, tačiau ir būtų išstobulinta, siekiant maksimalaus rezultato.

- *Vaikų skaičius grupėse;*

Vis didėjantis vaikų skaičius grupėse leidžia daryti prielaidą, kad Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ deklaruojamos vertybės bei veiklos prioritetai yra aktualūs bei pateisina ikimokyklinio ugdymo paslaugų poreikius. Tuo remiantis galima teigti, kad didėjantis ikimokyklinio ugdymo paslaugų poreikis yra svarbi prielaida ikimokyklinio ugdymo paslaugų plėtrai.

- *Tėvų dalyvavimas įvairiuose renginiuose;*

Tėvų dalyvavimas įvairiuose renginiuose sudaro ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojams tikslingiau susipažinti su Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ veiklos, prioritetinėmis veiklos kryptimis bei numatyti tėvų įtraukimo į vaiko ugdymo procesą bei ikimokyklinio ugdymo institucijos vadybos strategiją.

- *Neformalaus ugdymo plėtra;*

Ikimokyklinio ugdymo institucijos samprata šiuolaikinėje edukologijoje kinta, remiantis tuo, kad ikimokyklinis ugdymas nebeapsiriboja vien ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikimu. Atsižvelgiant į vis kintančią ikimokyklinio ugdymo institucijos sampratą bei kintančius ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojų poreikius, svarbu ikimokyklinio ugdymo institucijos plėtrą orientuoti ir į neformalų ugdymą.

- *Lopšelio – darželio renovacija;*

Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ renovacija yra vykdoma atitinkamais etapais, tačiau pagrindinis to tikslas – sukurti modernios, šiuolaikiškos, visuomenės poreikius patenkinančius ikimokyklinio ugdymo institucijos reprezentatyvų įvaizdį. Galima pastebėti tai, kad higienos,

saugumo bei šiuolaikiškumo, patogumo kriterijus patenkinanti ugdymo aplinka sudarys sąlygas pritraukti daugiau ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojų bei tapti konkurencinga ikimokyklinio ugdymo įstaiga Radviliškio mieste bei rajone.

### **GRĖSMĖS**

- *Šeimų socialinė padėtis;*

Pastaraisiais metais vis daugėja problemišką socialinę padėtį užimančių ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojų. Lentelėje (žr. prieduose) pateikti duomenys leidžia teigti, kad daugiausiai tėvų yra įgyję aukštąjį bei vidurinį išsilavinimą, yra dirbantys, auginatys po vieną vaiką šeimoje bei pagal šeimos narių skaičių bei jų funkcijų sąveiką, daugiausia šeimų yra pilnos šeimos. Tuo remiantis galima teigti, kad didėjant nedarbui, išsilavinimo poreikio mažėjimui atsiranda galimybė nepateisinti ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojų lūkesčių bei interesų. Pastebėtina tendencija, kad aukštasis tėvų išsilavinimas gali tapti rimta prielaida dėl finansavimo stokos nepateisinti lūkesčių bei poreikių.

Ekonominės krizės padariniai yra svarbus motyvas ikimokyklinio ugdymo institucijos plėtrą pokyčiams, institucijos strateginių krypčių korekcijai. Mažėjantis ikimokyklinio ugdymo institucijos finansavimas, ikimokyklinio amžiaus vaikų skaičiaus mažėjimas gali būti pagrindiniai veiksniai, sąlygoti ekonominės krizės. Galima pastebėti ir tai, kad ekonominės krizės sąlygomis ikimokyklinio ugdymo institucijos veikla turi būti orientuota į vis kintančius ugdymo paslaugų vartotojų poreikius. Mažėjant tėvų finansinėms galimybėms, aktualu ikimokyklinį ugdymą organizuoti atsižvelgiant į taupumo, ekonomišką kriterijų, tačiau neignoruoiant kokybės ikimokykliniame ugdyme.

- *Vaikų skaičiaus mažėjimas dėl atitinkamų lengvatų panaikinimo;*

Atitinkamų lengvatų mažėjimas yra svari priežastis, dėl kurios tėvai pasirenka vaikų ugdyti šeimos aplinkoje ir atsisako institucinio ikimokyklinio ugdymo. Remiantis šia prielaida, galima teigti, kad dauguma tėvų dėl šių priežasčių atsisako institucinio ikimokyklinio ugdymo bei siekia, kad vaikas ikimokyklinėje įstaigoje būtų tik neatidėliotinais atvejais. Tuo remiantis, svarbu ikimokyklinio ugdymo institucijos plėtrą inicijuoti patrauklaus bei visiems prieinamo ikimokyklinio ugdymo kontekste.

- *Dėl internetinės prieigos stokos trūksta mokliškai pagrįstų žinių;*

Mokliškai pagrįstos žinios yra vienas svarbiausių pedagogų profesinių kompetencijų plėtojimosi sąlygų. Gerosios patirties sklaida yra tik dalis visų pedagogų profesinio tobulėjimo krypčių. Šiuo metu ikimokyklinio ugdymo pedagogai bei specialiųjų poreikių vaikų pedagogai neturi realios galimybės naudotis kompiuteriniu, internetine prieiga jiems palankiu metu. Tai leidžia

spřesti apie pedagogų profesinių kompetencijų sklaidos stabdymą, kuomet novacijos nėra diegiamos į ikimokyklinio ugdymo procesą.

- *Tėvų bedarbystė;*

Vis didėjanti tėvų bedarbytė yra svarbus veiksnys, galintis nulemti mažėjantį ikimokyklinio amžiaus vaikų skaičių Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ ugdymo grupėse. Nedirbantys tėvai dėl neužimtumo bei sumažėjusių šeimos pajamų gali atsisakyti ikimokyklinio ugdymo paslaugų instituciniu lygmeniu.

- *Lopšelio – darželio etatų mažinimas;*

Mažėjant finansavimui, iškyła būtinybė mažinti atitinkamus pedagogų etatus. Pastebėtina tai, kad pedagoginio personalo etatų mažinimas įgalina sumažinti ikimokyklinio ugdymo pedagogų skaičių ugdymo institucijoje, kas sudaro prielaidą atleisti kompetetingus ikimokyklinio ugdymo specialistus.

- *Dėl nepakankamo finansavimo gali pablogėti vaikų ugdymo kokybė;*

Nepakankamas ikimokyklinio ugdymo finansavimas sąlygoja daug negatyvių ikimokyklinio ugdymo institucijos plėtrą stabdančių veiksnių:

- Materialaus lopšelio – darželio inventoriaus įsigijimas;
- Lopšelio – darželio aplinkos tvarkymas bei tinkamas įrengimas;
- Pedagogų kvalifikacijos kėlimas bei tobulinimas;
- Kompetetingų ikimokyklinio ugdymo pedagogų stoka dėl nedidelio darbo užmokesčio;
- Ugdymo grupių inventoriaus atnaujinimas;
- Kompiuterinės įrangos įsigijimas;
- Lėšos, skirtos institucijos reprezentacijai bei įvaizdžio kūrimui (tinklalpio kūrimas).

Visi šie veiksniai gali būti įtakojami nepakankamo ikimokyklinio ugdymo finansavimo bei lėšų trūkumo tikslinėms ikimokyklinio ugdymo institucijos reikmėms.

## 2.7. Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogų anketinės apklausos duomenys bei statistinė analizė

Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ ikimokyklinio ugdymo pedagogų anketinės apklausos tikslas – išsiaiškinti ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos plėtros kryptis, orientuojantis į kokybiškų bei vartotojų poreikių atitinkančių ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikimą. Pedagoginio personalo požiūris bei nuostatos apie Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutės“ plėtros poreikį bei galimybes yra reikšmingas, tad pedagogų anketinė apklausa leido pasiekti tyrimo tikslą

bei uždavinius, pateikti išvadas bei rekomendacijas. Siekiant tyrimo kryptingumo bei tikslingumo, buvo pasirinkta anketinės apklausos forma (žr. 1 PRIEDAS).

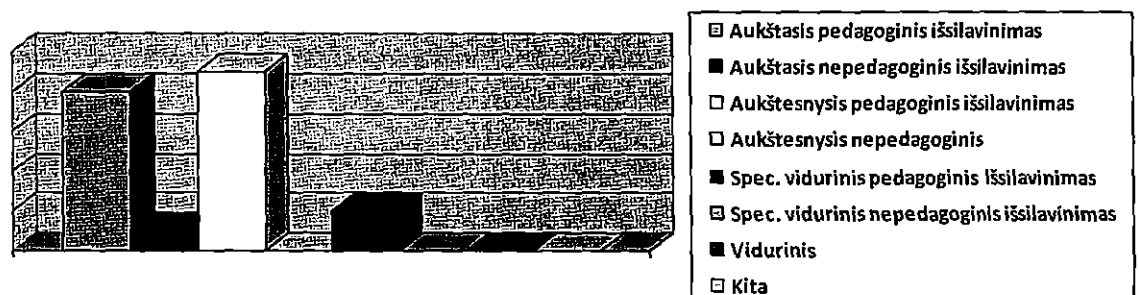
Norėdami nustatyti ikimokyklinio ugdymo pedagogų nuostatas apie Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ teikiamų paslaugų kokybę bei organizacijos plėtros galimybes, buvo atliktas empirinis tyrimas, kuris vyko 2009 m. spalio – 2010 m. sausio mėnesiais.

Tyrimas vyko šia eiga:

1. Mokslinės literatūros ir švietimo ir teisinių dokumentų analizė.
2. Tyrimo instrumento parengimas.
3. Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogų anketinė apklausa.
4. Anketos duomenų analizė.
5. Tyrimo išvadų formulavimas.
6. Rekomendacijų paruošimas.

Pirmuoju anketoje pateiktu klausimu pedagogų buvo prašoma nurodyti respondento įgytą išsilavinimą, kuris yra svarbus analizuojant ikimokyklinio ugdymo institucijos žmogiškųjų išteklių pasiruošimą bei kompetetingumą organizacijos plėtrai.

Anketinės apklausos metu gautus duomenis iliustruoja 19 paveikslas.



19 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įgytą išsilavinimą (N =20)

Remiantis paveiksle pateiktais duomenimis, galima teigti, kad Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ didžiąją pedagoginio personalo dalį sudaro pedagogai, įgyję aukštesnį pedagoginį išsilavinimą (45%), tuo tarpu 40% pedagogų yra įgyję aukštąjį pedagoginį išsilavinimą. Ir tik 15% tyrime dalyvavusių respondentų sudaro pedagogai, įgyję spec. vidurinį pedagoginį, aukštąjį nepedagoginį. Šie duomenys leidžia teigti, kad Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ žmogiškieji ištekliai yra pajėgūs, numatant bei atliekant ikimokyklinio ugdymo įstaigos plėtrą, gebantys adekvačiai vertinti susidariusią ikimokyklinio ugdymo situaciją bei ieškoti sprendimų ikimokyklinio ugdymo kokybės gerinimui.

Atsižvelgiant į anketinės apklausos metu nurodytą pedagogų darbo stažą bei išvedus visų pedagogų darbo stažo vidurkį, galima teigti, kad Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogų darbo stažas vidurkis siekia 19,5 metų.

Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogų darbo stažas pateikiamas 10 lentelėje.

10 lentelė

**Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogų darbo stažas**

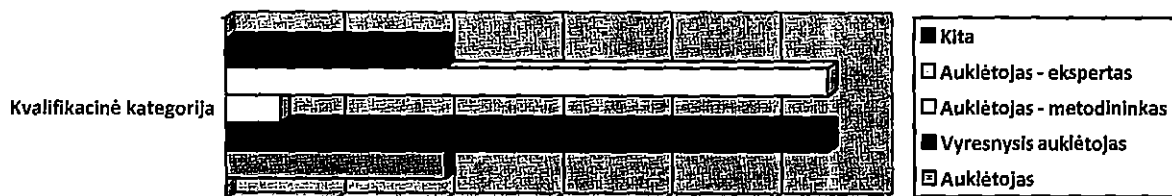
<i>Darbo stažas (metais)</i>	<i>Pedagogų skaičius</i>	<i>Pedagogų skaičius (%)</i>
1-5 metų	5	25
5-10 metų	-	-
10-15 metų	-	-
15-20 metų	1	5
20 -25 metų	9	45
25-30 metų	2	10
30 metų ir daugiau	3	15

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis tyrimo metu gautais duomenimis

Gauti duomenys leidžia teigti, kad Radviliškio lopšelyje – darželyje „Eglutė“ daugiausiai dirbančių pedagogų turi pakankamai daug pedagoginio darbo stažo, kas leidžia spręsti apie pedagogų patirtį bei profesinės kompetencijos sklaidą. Tuo remiantis galima teigti, kad didelė profesinės veiklos patirtis įtakoja pedagogų gebėjimus analizuoti, stebėti, kritiškai vertinti ikimokyklinio ugdymo situaciją tiek vietiniu, tiek nacionaliniu lygmeniu.

Profesinė kvalifikacija yra svarbus rodiklis, apsprendžiantis pedagogų profesinių kompetencijų kokybę. Kvalifikacija yra fiksuota kategorija, išreikšta tam tikru dokumentu, liudijančiu apie įsisavintą studijų programą. Joje atsispindi darbuotojo tam tikros profesijos specialybės įvaldymo lygis, profesinių žinių ir darbo įgūdžių visuma, kurią įgijęs žmogus gali kokybiškai dirbti atitinkamą darbą.

Tad tuo remiantis sekančiame paveiksle pateikiami tyrimo metu išryškėja duomenys apie pedagogų įgytą kvalifikacinę kategoriją. Gautus duomenis iliustruoja 20 paveikslas.



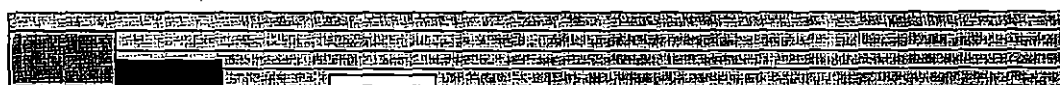
**20 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal įgytą kvalifikacinę kategoriją (N=20)

Gauti duomenys leidžia teigti, kad Radviliškio lopšelyje – darželyje „Eglutė“ visų dirbančių pedagogų – 55% sudaro pedagogai, turintys vyresniojo auklėtojo kvalifikacinę kategoriją. Tuo tarpu 20% ugdymo institucijoje dirbančių pedagogų turi auklėtojo kvalifikacinę kategoriją, 5% visų organizacijoje dirbančių pedagogų sudaro auklėtojo – metodininko kvalifikacinę kategoriją turintis pedagogas. Šie duomenys leidžia spręsti apie pedagogų profesinių kompetencijų sklaidą bei



gebėjimą siekti kokybės profesinėje veikloje, orientuotoje ne tik į vaikų ugdymą(si), tačiau ir į pedagogo vadybinę kompetenciją.

Sekančiame anketos bloke pateiktais klausimais yra siekiama išsiaiškinti respondentų požiūrį bei nuomonę į pedagogų profesinės veiklos kokybę kaip prielaidą ugdymo institucijos plėtrai. Ugdymo institucijos plėtros procesas yra įtakojamas organizacijos žmogiškųjų bei materialiuųjų išteklių. Respondentų pateikta ugdymo kokybės samprata leis įvertinti respondentų požiūrį į jų profesinės veiklos bei ugdymo institucijos veiklos rezultatyvumo sąveiką. Gautus duomenis iliustruoja 21 paveikslas.



- Kryptingai planuojama bei organizuojama ugdymo veikla, siekiant įgyvendinti nacionalinius ikimokyklinio ugdymo uždavinius
- Vartotojų poreikių tenkinimo bei ugdymo programų uždavinių įgyvendinimas
- Ugdymo kokybė - neapibrėžta, nuolat kintanti sąvoka
- Ugdymo kokybė sudaro sąlygas ugdymo institucijos plėtrai
- Kita

21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal ugdymo kokybės sampratą (N=20)

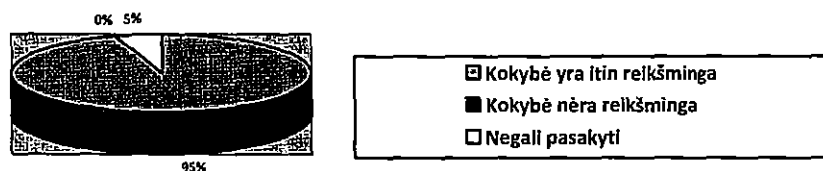
Gauti rezultatai parodė, kad net 60% respondentų ugdymo kokybę įvardija kaip kryptingai planuojamą bei organizuojamą ugdymo veiklą, siekiant įgyvendinti nacionalinius ikimokyklinio ugdymo uždavinius. Tuo tarpu 28% respondentų akcentuoja, kad ugdymo kokybė yra vartotojų poreikio tenkinimas bei ugdymo programų uždavinių įgyvendinimas. Ir tik 12% respondentų nurodė, kad ugdymo kokybė yra svarbi organizacijos plėtros prielaida bei sąlyga. Tuo remiantis galima teigti, kad daugelis organizacijoje dirbančių pedagogų objektyviai vertina ugdymo procesą, kokybę laiko vienu svarbiausių savo profesinei veiklai keliamų tikslų. Galima pastebėti ir tai, kad dauguma organizacijos pedagogų apsiriboja savo profesine (ugdomąja) veikla, kuri orientuota į poveikį ugdytiniui bei nacionalinių ikimokyklinio ugdymo uždavinių tenkinimą.

Ugdymo kokybės veiksnys yra analizuojamas daugeliu aspektų. Pateikiamos įvairios kokybės sampratos. Tuo tarpu švietimas bendrąja prasme yra įvardijamas kaip veikla, kuria siekiama suteikti asmeniui visaverčio savarankiško gyvenimo pagrindus ir padėti jam nuolat tobulinti savo gebėjimus. Nėra visuotinai nustatytos ugdymo kokybės sampratos. Bendriausia prasme ugdymo kokybe laikytini ugdymo klientų, profesionalų ir politikų susitarimai dėl ugdymo tikslų, jų siekimo būdų ir pasiekimų įvertinimo kriterijų (laukiamų rezultatų) bei sutartinių tikslų pasiekimo laipsnio.

Ugdymo kokybę galima apibūdinti kaip požymių visumą, leidžiančią spręsti, kaip ugdymo įstaiga, regionas, švietimo sistema arba atskiri jos posistemiai vykdo savo paskirčiai būdingus bei

nacionalinius ugdymo tikslus, atitinka nacionalinius reikalavimus, normas, švietimo siekius, pasižymi naujovių ir nuolatinio tobulėjimo siekimu esamomis sąlygomis ir geba tas sąlygas gerinti ir kt. Ugdymo kokybė – sudedamoji švietimo kokybės dalis, laiduojama švietimo įstaigos lygmeniu. Jos matavimo rodikliai – sudedamoji švietimo sistemos kokybės rodiklių dalis. Kad pastaroji dalis derėtų su visuma (švietimo sistemos kokybės rodiklių sistema), būtina sukurti švietimo sistemos kokybės rodiklių sistemą.

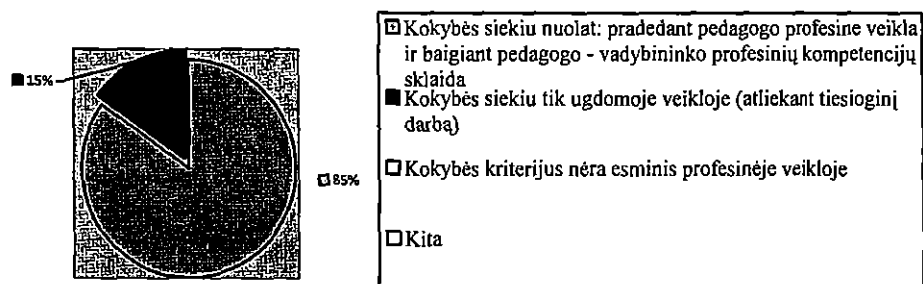
Tad atsižvelgiant į ugdymo kokybės sampratą veiksnius bei kriterijus, anketinės apklausos metu buvo tikslinga išsiaiškinti, ar pedagogai kokybę laiko vienu svarbiausių ugdymo veiklos požymių, savo profesinės veiklos meistriškumo kriterijų. Gautus duomenis iliustruoja 22 paveikslas.



22 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuostatas apie ugdymo kokybės siekį profesinėje veikloje (N=20)

Paveiksle iliustruojama Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogų nuomonė apie ugdymo kokybę kaip pedagogų profesinės veiklos meistriškumo bei kompetetingumo požymį. Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogai vienareikšmiškai išskiria tai, kad ugdymo kokybė yra bei privalo būti svarbus ugdymo veiklos organizavimo kriterijus tiek pedagoginiu, tiek vadybiniu lygmeniu. Atsižvelgiant į tyrimo metu gautus duomenis, pastebėtina tendencija, kad pedagogai įvairiais būdais, priemonėmis bei formomis savo veikloje siekia išbaigtumo, konkretumo, apibrėžtumo, kas įgalina formuoti konkurencingos bei atsparios pašaliniam veiksniam ikimokyklinio ugdymo įstaigos įvaizdį.

Profesinė pedagogo veikla yra daugialypė bei gali būti analizuojama įvairiais aspektais. Tad sekančiu anketoje pateikiamu klausimu buvo domėtasi, kokiose veiklos sferose, kryptyse Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“. Gauti rezultatai pateikiami grafiškai 23 paveiksle.



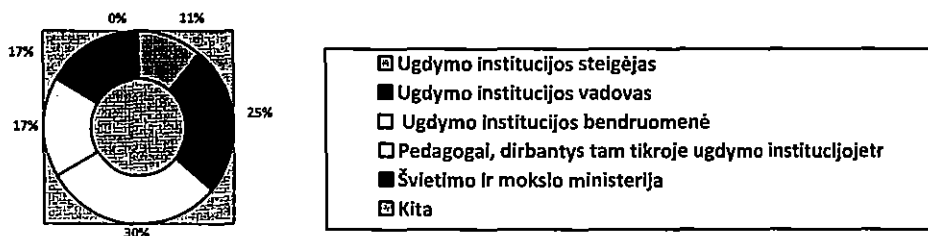
23 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal požiūrį į ugdymo kokybės reikšmę ugdymo veiklos organizavimo tikslingumui (N=20)

Atsižvelgiant į tyrimo metu išryškėjusius duomenis, pastebėtina tendencija, kad Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogai (95%) kokybės siekia nuolat, pradedant savo profesine veikla bei baigiant pedagogo – vadybininko profesinių kompetencijų sklaidą.

Mokytojo, kaip vadybininko veikla buvo tirta įvairiais aspektais: mokytojo vadybinę veiklą ugdymo proceso kaitoje nagrinėjo R. Bruzgelevičienė (2001), B. Everardas, G. Morisas (1997), M. Fulmanas (1998).

Mokslinės literatūros analizė bei tyrimo metu gauti duomenys leidžia teigti, kad toks Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ daugumos pedagogų požiūris į ugdymo kokybę gali būti vertinamas tik pozityviai, kadangi tai leidžia organizuoti ikimokyklinio ugdymo valdymą taip, kad organizacijos žmogiškųjų išteklių potencialas būtų išnaudotas ir teiktų abipusę naudą.

Šiandienos pedagogas yra pakankamai nutolęs nuo švietimo, ugdymo institucijos vadybos. Kintant pedagogo vaidmeniui modernėjančioje visuomenėje, labai svarbu, kad pedagogas aktyviai tobulėtų ne tik remdamasis profesine veikla, tačiau siektų aktyviai dalyvauti ugdymo institucijos valdyme, taptų kompetetingu ikimokyklinio ugdymo vadybininku plačiąja prasme. Tad atsižvelgiant į tai, anketinės apklausos metu buvo norima išsiaiškinti Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogų požiūrį į, jų nuomone, atsakingus veiksnius už ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybę bei plėtrą. Gautus duomenis iliustruoja 24 paveikslas.

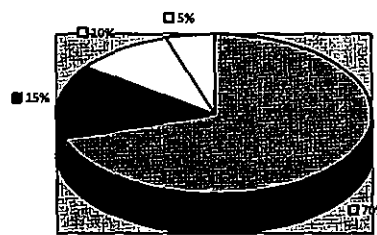


24 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal veiksnius, atsakingus už teikiamų ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybę bei plėtrą (N=20)

Tyrimo metu daugelis respondentų nurodė kelis atsakymus, kurie leidžia spręsti, kad atsakingas už ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybę bei plėtrą veiksnys negali būti vienas, tad tuo remiantis išryškėjo tendencija, kad pagrindinis veiksnys, kryptingiausiai įtakojantis bei sąlygojantis ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybę bei plėtrą yra ugdymo institucijos bendruomenė. Galima pastebėti tai, kad net 30% Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogų ugdymo institucijos bendruomenę įvardija kaip pagrindinį veiksnį. Tuo tarpu 25% respondentų akcentavo tai, kad ugdymo institucijos vadovo tikslinga veikla skatina ikimokyklinio ugdymo įstaigoje siekti kokybės bei organizacijos plėtros. Galima pastebėti ir tai, kad ugdymo institucijos steigėjas, pedagogai bei

švietimo bei mokslo ministerija buvo įvardinti kaip kokybę bei plėtrą sąlygojantys veiksniai, tačiau šių veiksnių pasirinkimas buvo pakankamai mažas.

Atsižvelgiant į vis didėjančius poreikius bei lūkesčius ikimokykliniam ugdymui, tampa itin reikšminga tai, kad dauguma pedagogų gebėtų tobulėti neapsiribodami savo tiksline veikla, tačiau siektų profesinio tobulėjimo, orientuoto į pedagogo – vadybininko kompetencijų igijimą bei sklaidą. Tad atsižvelgiant į šiuos pedagogo vaidmens pokyčius, tyrimo metu buvo domėtasi, ar pedagogas kaip ugdymo proceso iniciatorius, koordinatorius, planuotojas bei veikėjas gali įtakoti ikimokyklinio ugdymo plėtrą. Gautus duomenis iliustruoja 25 paveikslas.

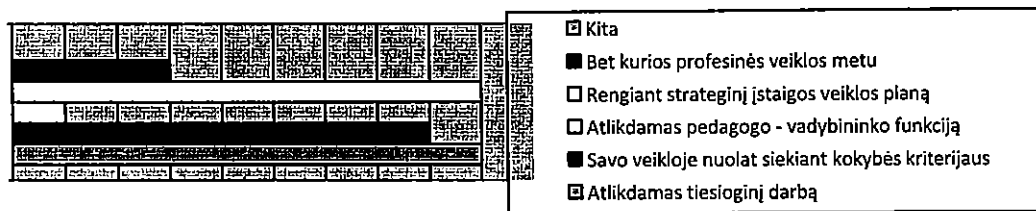


**25 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal nuostatą apie pedagogo gebėjimą įtakoti ikimokyklinio ugdymo institucijos plėtrą (N=20)

Atsižvelgiant į 25 paveiksle pateiktus duomenis, pastebėtina tendencija, kad net 70% Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogų pripažįsta, kad pedagogas, kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigos bendruomenės narių, gali įtakoti ikimokyklinio ugdymo įstaigos plėtrą. Šie duomenys leidžia daryti išvadą, kad dauguma pedagogų suvokia savo vaidmens, funkcionalumo svarbą bendrame ugdymo institucijos kontekste. Remiantis tuo, galima teigti, kad šis pedagogų požiūris gali būti vertinamas pozityviai, kadangi pedagogai savo profesinę veiklą gali planuoti bei organizuoti, atsižvelgiant ne į profesinio bei asmeninio tobulėjimo poreikį, tačiau įvertinus ikimokyklinio ugdymo institucijos strategines veiklos kryptis.

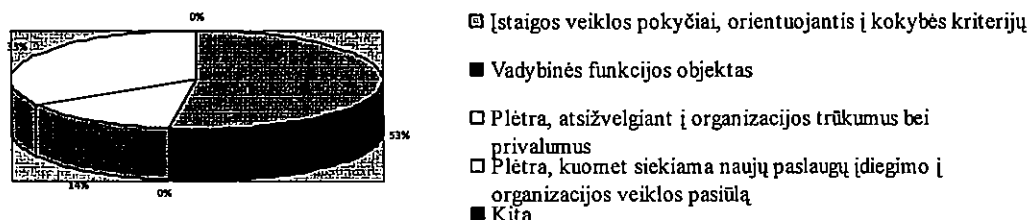
Atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus, kurie išryškino pedagogų gebėjimą įtakoti ikimokyklinio ugdymo institucijos plėtrą, sekančiu anketoje pateikiamu klausimu buvo norima išsiaiškinti, kokiais būdais ar veiklos kryptimis pedagogas gali įtakoti ikimokyklinio ugdymo institucijos plėtrą.

Tyrimo metu gauti rezultatai parodė, kad net 30% Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogų pripažįsta, kad ikimokyklinio ugdymo institucijos plėtrą jie įtakoja atlikdami tiesioginį pedagoginį darbą bei aktyviai dalyvaujant strateginio institucijos veiklos plano rengime. Kokybės kriterijaus deklaravimas profesinėje veikloje taip pat yra reikšmingas veiksnys, įtakojantis ikimokyklinio ugdymo institucijos plėtrą (tai išskyrė net 26,7% pedagogų).



26 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pedagogo veiklos kryptis, orientuotas į ikimokyklinio ugdymo įstaigos plėtrą (N=20)

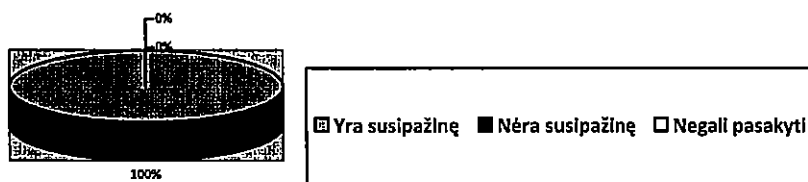
Atsižvelgiant į Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogų pateiktus veiksnius, įtakojančius ikimokyklinio ugdymo institucijos plėtrą, šiame kontekste svarbu išsiaiškinti bei apibrėžti įstaigos plėtros sampratą, kurioje atsispindi pagrindiniai įstaigos plėtros kryptys bei tikslai. Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogų įstaigos plėtros sampratą iliustruoja 27 paveikslas.



27 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įstaigos plėtros sampratą (N=20)

Gauti duomenys leidžia teigti, kad dauguma Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogų (53%) įstaigos plėtrą įvardija kaip institucijos veiklos pokyčius, orientuojantis į kokybės kriterijų. Remiantis šiais gautais rezultatais, galima daryti išvadą, kad pedagogai tikslingai vertina įstaigos plėtrą, numato ir suvokia įstaigos plėtros tikslus bei uždavinius, kas leidžia spręsti apie pedagogų tikslingą pasiruošimą ikimokyklinio ugdymo institucijos plėtrai.

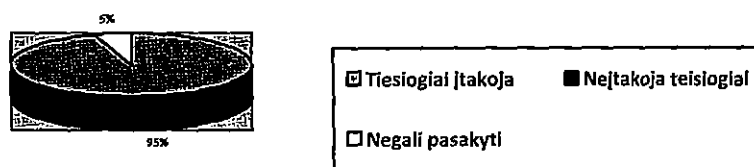
Ugdymo institucijos strateginis veiklos planas – vienas pagrindinių dokumentų, reglamentuojančių ugdymo institucijos strategines veiklos kryptis bei numatantis plėtros galimybes. Tad tyrimo metu buvo domėtasi, ar visi Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogai yra susipažinę su įstaigos strateginiu veiklos planu, suvokiant šio institucijos veiklą reglamentuojančio dokumento svarbą bei reikšmę organizacijos veiklai. Gautus duomenis iliustruoja 28 paveikslas.



28 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų susipažinimą su Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ strateginiu veiklos planu (N=20)

28 paveiksle pateikiami duomenys leidžia teigti, kad visi Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogai yra susipažinę su strateginiu veiklos planu. Tad remiantis šiais duomenimis galima teigti, kad strateginis veiklos planas yra pedagogų profesinės veiklos orientyras, kuriuo pedagogai vadovaujasi planuodami bei organizuodami profesinę veiklą.

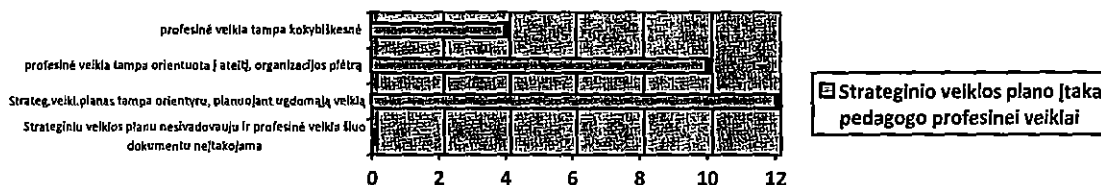
Tad remiantis šiais gautais duomenimis, esminga apibrėžti Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogų požiūrį į pedagogų profesinės veiklos bei ugdymo institucijos strateginio veiklos plano sąveiką. Gautus duomenis iliustruoja 29 paveikslas.



**29 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal jų nuomonę apie strateginio veiklos plano įtaką (ne)tiesioginei pedagogo veiklai (N= 20)

Duomenys, pateikti 43 paveiksle, rodo, kad net 95% respondentų pripažįsta, kad Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ strateginis veiklos planas tiesiogiai įtakoja jų profesinę veiklą. Tuo remiantis galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo institucijos strateginiame veiklos plane tikslinga aiškiai bei pagrįstai numatyti organizacijos plėtros bei tobulinimo tikslus bei uždavinius, kadangi pedagogai, vadovaujantis šiuo ugdymo institucijos dokumentu, gali analogiškai planuoti bei organizuoti profesinę veiklą, siekti ne tik ugdymo(si) tikslų bei uždavinių, tačiau orientuotis į organizacijos plėtros kryptis.

Sekančiu anketoje pateiktu klausimu buvo norima išsiaiškinti, kuo pasireiškia strateginio veiklos plano įtaka pedagogų profesinei veiklai. Gautus duomenis iliustruoja 30 paveikslas.



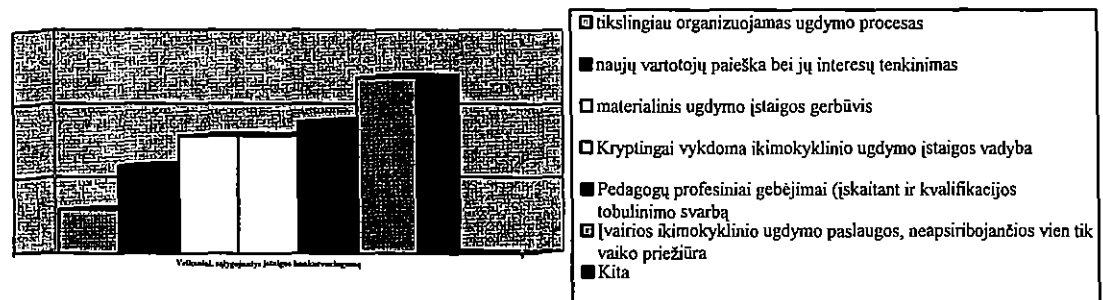
**30 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal strateginio veiklos plano įtaką pedagogų profesinei veiklai (N=20)

Remiantis 30 paveiksle pateiktais duomenimis, pastebima tendencija, kad 46% Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogų strateginį veiklos planą įvardija kaip orientyrą, planuojant bei organizuojant ugdomąją veiklą. Tiksliniai strateginio veiklos plano tikslai bei uždaviniai privalo

atsispindėti pedagogo veiklos metinėse ataskaitose, tad atsižvelgiant į tyrimo išryškėjusius duomenis, galima pastebėti, kad pedagogų nuostatos yra objektyvios bei teisingos.

Tuo tarpu 39% Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogų pripažįsta, kad ugdymo institucijos strateginis veiklos planas padeda orientuotis į organizacijos plėtrą, kelti savo profesinei veiklai aukštesnius tikslus bei reikalavimus. Ir tik 15% pedagogų nurodo, kad strateginis veiklos planas yra viena iš sąlygų siekti kokybės profesinėje veikloje.

Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogų nuostatos apie organizacijos veiklos kokybę kaip prielaidą organizacijos konkurencingumo lygio pakėlimui yra svarbus veiksnys, kuriuo remiantis tikslinga išsiaiškinti pagrindinius veiksnius, nuo kurių gali priklausyti šios ugdymo institucijos plėtra, paremta konkurencingumo kriterijumi. Tad sekančiu klausimu buvo norima išsiaiškinti pagrindinius veiksnius, kurie sąlygotų konkurencingos ikimokyklinio ugdymo institucijos įvaizdį. Gauti duomenys pateikiami 31 paveiksle.

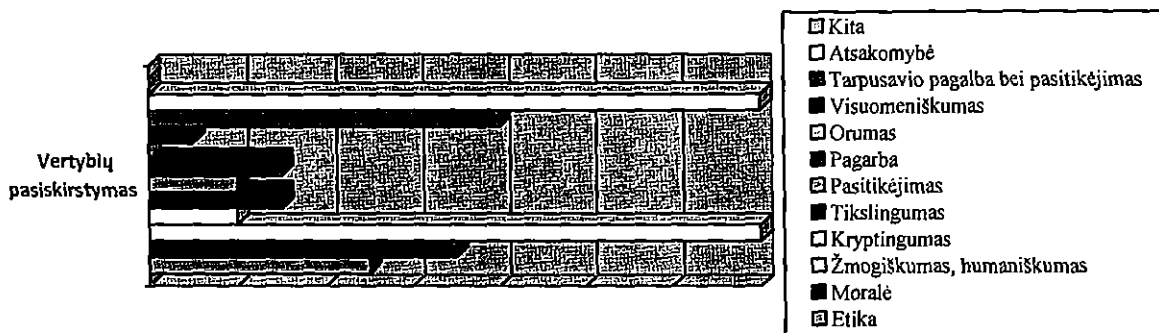


**31 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal išskirtus veiksnius, įtakojančius ikimokyklinio ugdymo įstaigos konkurencingumą (N = 20)

Duomenys, pateikti 44 paveiksle rodo, kad dauguma Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogų (26,1%) nurodo, kad įvairios ikimokyklinio ugdymo paslaugos, neapsiribojančios vien tik vaiko priežiūra yra svarus veiksnys, įtakojančias organizacijos konkurencingumą. Tuo tarpu 19.6 % organizacijos pedagogų nurodo, kad būtent pedagogų profesiniai gebėjimai yra svarbūs, siekiant, kad ikimokyklinio ugdymo įstaiga būtų konkurencinga kitų ikimokyklinio ugdymo įstaigų atžvilgiu. Pastebėtina tendencija, kad net po 8% Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogų ikimokyklinio ugdymo įstaigos konkurencingumo veiksnį įvardijo materialinis ugdymo įstaigos gerbūvį bei kryptingai vykdomą ikimokyklinio ugdymo vadybą. Tuo remiantis galima teigti, kad šie gauti duomenys leidžia spręsti apie pedagogų objektyvų suvokimą bei adekvatų konkurencingumo veiksnio vertinimą.

Sekančiame anketinės apklausos bloke buvo siekiama išsiaiškinti Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogų požiūrį į organizacijos plėtros būtinybę. Ugdymo institucijos tobulinimas bei kaita, sąlygojama paslaugų vartotojų kintančių poreikių bei interesų yra svarbus ugdymo institucijos vadybos aspektas, plačiai analizuojamas mokslinėje literatūroje.

Tad sekančiu klausimu buvo norima išsiaiškinti, kokiomis vertybėmis respondentai vadovaujates profesinėje veikloje. Tam tikrų vertybių bei nuostatų deklaravimas profesinėje veikloje parodo profesinės veiklos kryptingumą bendrai organizacijos veiklai. Respondentų pateikti duomenys pavaizduoti 32 paveiksle.



32 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų deklaruojamas vertybes profesinėje veikloje (N=20)

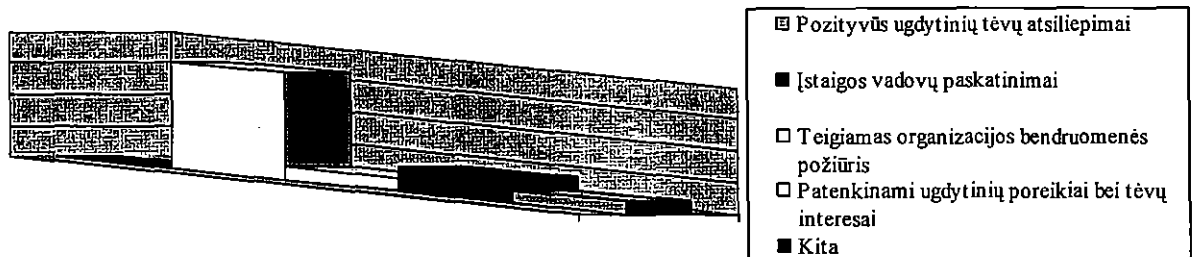
Atsižvelgiant į tyrimo metu išryškėjusius duomenis, galima teigti, kad atsakomybė, kaip viena iš pedagogų pasirinktų vertybių, yra išskirta didžiausio respondentų skaičiaus (23,7%), tuo tarpu tolygus respondentų skaičius (23,7%) žmogiškumą, humaniškumą įvardijo kaip esmingą vertybę, kuria grindžia savo profesinę veiklą. Tarpusavio pagalba bei pasitikėjimas (13,6%) respondentų buvo įvardinta taip pat kaip itin svarbi vertybė, kuria grindžiama pedagogų profesinė veikla. 11,9% Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogų moralę įvardijo kaip taip pat tikslingą vertybę, kurią deklaruoja profesinėje veikloje. Galima pastebėti tai, kad ryškių tendencijų šiuo klausimu nepastebėta, kadangi respondentai tolygiai rinkosi vertybes, kuriomis grindžia profesinę veiklą. Remiantis gautais tyrimo rezultatais, galima akcentuoti tai, kad Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogai savo profesinę veiklą grindžia atsakomybe, žmogiškumu (humaniškumu), tarpusavio pagalba bei pasitikėjimu.

Ugdymo kokybė yra svarbus ugdymo sistemos orientyras, į kurį atsižvelgiama planuojant bei organizuojant ugdymo procesą, tad sekančiu anketoje pateiktu klausimu buvo norima išsiaiškinti, kokiais matais respondentai matuoja savo profesinės veiklos tikslingumą, kokybę. Kokybės matmenų turėjimas bei vadovavimas jais yra svarbi ugdymo kokybės proceso sudedamoji dalis. Švietimo sistemos analitikai daug dėmesio skiria ugdymo kokybės standartų kūrimui bei jų taikymo efektyvumo analizei, tad pedagogo nuostatos apie kokybės standartus yra itin reikšmingos. Gautus duomenis iliustruoja 33 paveikslas.

Duomenys, pateikti 33 paveiksle, rodo, kad dauguma pedagogų (68%) savo profesinę veiklą koreguoja, planuoja, atsižvelgiant į ugdytinių poreikius bei tėvų interesus. Ugdytinių poreikiai bei tėvų interesai yra svarbi pedagogo profesinės veiklos kryptis, pagal kurią planuojamas bei organizuojamas ugdymo procesas, tikslingai įtakojama ir ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadyba.

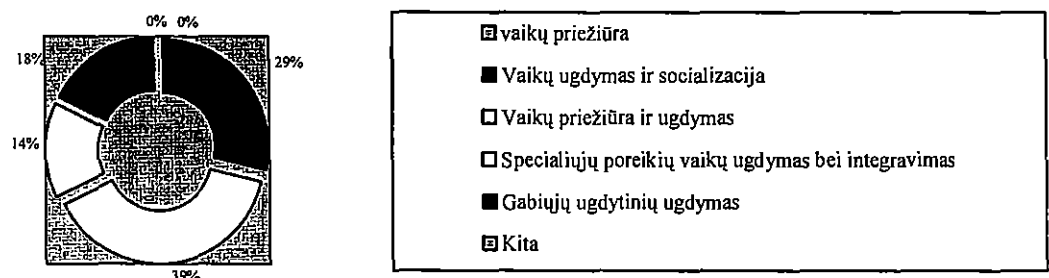


Pastebėtina tai, kad 16% Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogų savo profesinę veiklą tobulina, atsižvelgdami į organizacijos vadovų paskatinimus. Tačiau svarbu pastebėti tai, kad nevisada organizacijos vadovų vertinimas yra objektyvus, todėl tai vertinti kaip profesinės veiklos kokybės standartą negalima.



33 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pateiktus profesinės veiklos kokybės matus (N=20)

Sekančiu anketoje pateiktu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kokias Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ veiklos kryptis respondentai įvertina kaip tikslines organizacijos kryptis, kurios teikiamas prioritetas. Gautus duomenys iliustruoja 34 paveikslas.

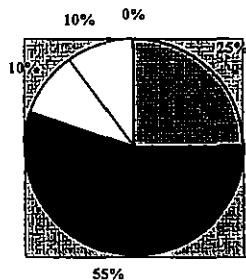


34 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išskirtas Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ prioritетines veiklos kryptis (N=20)

Remiantis tyrimo metu gautais rezultatais, galima teigti, kad 39% respondentų prioritетine veiklos kryptimi įvardijo vaikų priežiūrą bei ugdymą. Tuo tarpu 29% Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogų nurodė, kad prioritетinė organizacijos veiklos sritis yra vaikų ugdymas bei socializacija. Atsižvelgiant į tai, galima akcentuoti tai, kad dauguma pedagogų suvokia prioritетines organizacijos veiklos kryptis, kas sudaro prielaidą tikslingam pedagogų ugdomosios veiklos planavimui bei organizavimui.

Darbuotojų analizė – tai įvairių jų galimybių, silpnųjų pusių, poreikių, amžiaus bei išsilavinimo tyrimas. Darbuotojų analizė išryškina, kokių darbuotojų grupių organizacijoje esama, be to, ji taip pat turėtų atskleisti darbuotojų tarpusavio santykius, nuo kurių priklauso tai, kaip žmonės suvokia tikrovę ir kokias mato veiklos galimybes.

Tuo remiantis, anketinės apklausos metu tikslinga išsiaiškinti Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ darbuotojų moralės kodeksą, kuriuo vadovaujasi visi organizacijos nariai. Tyrimo metu išryškėjusias tendencijas parodo 35 paveikslas.

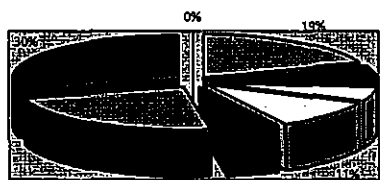


- Visų organizacijos narių tarpusavio pagalba
- Organizacijos bendruomenės anrius vienija tos pačios vertybės bei tikslai
- Tarp bendruomenės narių vyraujantis pasitikėjimas vienas kitu
- Bendruomeniškumo jausmas
- Kita

**35 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ moralės kodekso sampratą (N=20)

Atsižvelgiant į tyrimo metu gautus duomenis, pastebėtina tendencija, kad 55% Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogų moralės kodeksą apibrėžia kaip bendrus organizacijos tikslus bei vertybes, vienijančias visos organizacijos bendruomenę. Tuo tarpu 25% pedagogų nurodo, kad tarpusavio pagalba yra svarbi organizacijos narius vienijanti vertybė, kurios deklaravimas organizacijos veikloje įgalina siekti pozityvesnių ugdymo(si) rezultatų bei kokybiškesnės organizacijos veiklos.

Organizacijos privalumai yra svarbus veiksnys, bylojantis apie organizacijos išskirtinumą bei unikalumą, tad organizacijos narių gebėjimas įvardinti tos bendruomenės privalumus ir reikšmingas, orientuojantis į organizacijos privalumų deklaravimą profesinėje veikloje. Gauti atsakymai pasiskirtė taip (juos iliustruoja 36 paveikslas):



- Ugdymo institucija prienauojasi į vartotojų poreikius, atsižvelgia į jų interesus
- aukšta ikimokyklinio ugdymo specialistų kompetencija, įgyta kvalifikacinė kategorija
- Ugdymo procesas planuojamas bei organizuojamas ne tik į nacionalinius ikimokyklinio ugdymo tikslus bei uždavinius, tačiau ir į vartotoją
- Ugdymo institucija, nors ir minimaliausiomis materialinėmis sąnaudomis, siekia tapti patrauklia ugdymo įstaiga
- teikiamų paslaugų įvairovė ir nuolat plečiamasteikiamų paslaugų kompleksas
- Atsakingas požiūris į vaiko ugdymo(si) procesus bei priežiūrą
- Bendravimo bei bendradarbiavimu paremta tėvų ir pedagogų sąveika
- Kita

**36 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“, kaip ugdymo institucijos, privalumus (N=20)

30% Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogų kaip svarbų ugdymo institucijos privalumą įvardija bendravimu bei bendradarbiavimu paremtą tėvų bei pedagogų sąveiką. Bendravimu bei bendradarbiavimu paremtą tėvų bei pedagogų sąveiką plačiai analizuojama ir mokslinėje literatūroje, sudarnat prielaidą, kad bendravimas ir bendradarbiavimas yra svarbus ugdymo institucijos vadybos uždavinys.

Šiame kontekste aktualus bendradarbiavimo kaip abipusės pagalbos aspektas. Bendradarbiavimas taip pat yra analizuojamas kaip pedagogo kryptingos veiklos rodiklis.

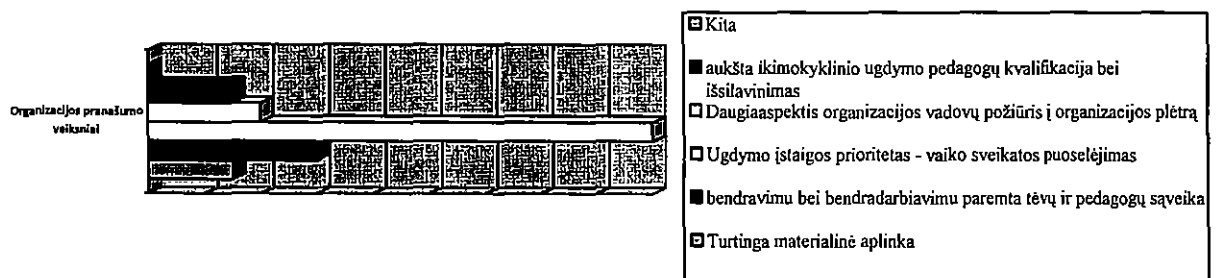
Pedagogų ir ugdytinių tėvų bendradarbiavimo sistemos esmė yra tam tikras ugdymo proceso dalis, todėl, kaip ji veiks, pirmiausia priklauso nuo pedagogo edukacinio-inovacinio pasirengimo, gebėjimo įgytas žinias pritaikyti konkrečios mokyklos aplinkoje, įvertinti bei plėtoti kitų ugdymo dalyvių socialinę kompetenciją (Fullan, 1998; Hargreaves, 1999).

Gebėjimas bendradarbiauti yra svarbi ugdymo institucijos sėkmingos kaitos prielaida. Tai patvirtina M. Teresevičienė, G. Gedvilienė, V. Zuzevičiūtė (2006).

Bendradarbiavimas su tėvais yra švietimo kokybės sudėtinė dalis, todėl inicijuoti ir sėkmingai organizuoti sąveiką – svarbiausias uždavinys. Tam, kad tarpusavio ryšiai būtų sėkmingesni, reikia taikyti įvairesnes bendradarbiavimo formas, nepamiršti netradicinių būdų. Mokyklos bendruomenei reikėtų aktyviau siekti pristatyti visuomenei savo veiklą, įvairesnes pedagogines paslaugas, stengtis atitikti visuomenės poreikius, apjungti pastangas keičiant požiūrį į mokyklas, stiprinti partnerystės ryšius su socialine aplinka (Balčiūnaitė, 2004).

23% respondentų nurodo, kad atsakingas požiūris į vaiko ugdymo(si) procesus bei priežiūrą yra svarbus ikimokyklinio ugdymo institucijos privalumas. Juo labiau tai reikšminga, kuomet dauguma Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogų savo profesinėje veikloje deklaruoja atsakingumo vertybę. 19 % Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogų nurodo, kad organizacijos privalumas gali būti apibūdinamas kaip organizacijos veiklos planavimas bei organizavimas, atsižvelgiant į vartotojų poreikius, jų interesus. Šis respondentų išskirtas privalumas yra reikšmingas, kadangi organizacija, juo labiau ikimokyklinio ugdymo institucija, negali ignoruoti vartotojų keliamų jai reikalavimų, nes būtent organizacijos galimybių bei vartotojų poreikių sąveika yra reikšmingas ikimokyklinio ugdymo institucijos sėkmingos veiklos aspektas.

Išsiaiškinus respondentų nuomonę apie Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ privalumus, svarbu išsiaiškinti šios organizacijos pranašumo kriterijus, lyginat su kitais mieste bei rajone esančiais lopšeliais – darželiais. Išskirti ikimokyklinio ugdymo institucijos pranašumai parodo organizacijos unikalumą, išskirtinumą, į kurį turi būti nukreipta organizacijos veikla. Gautus tyrimo rezultatus iliustruoja 37 paveikslas.

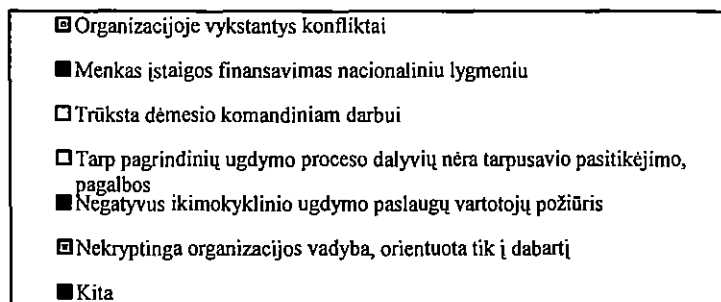
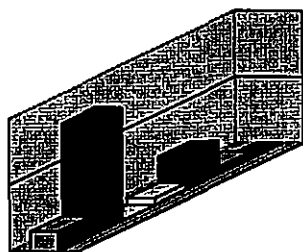


37 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pranašumą lemiančius veiksnius (N=20)

37 paveiksle pateikti duomenys parodė, kad 53% Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogų organizacijos pranašumą įvardija remiantis prioritetine sveikatos puoselėjimo kryptimi organizacijos veikloje. Tuo remiantis labai svarbu tai, kad ikimokyklinio ugdymo institucijos vadyba būtų vykdoma, atsižvelgiant į šį organizacijos išskirtinumą, kuris sudaro sąlygas tapti organizacijai konkurencija institucija. Pastebėtina ir tai, kad vaiko sveikatos puoselėjimas tampa aktualus, atsižvelgiant į ugdytinių sveikatą bei tėvų poreikius bei interesus, tad prioritetine organizacijos kryptis yra pasirinkta tikslingai.

18% tyrime dalyvavusių respondentų nurodė, kad bendravimu bei bendradarbiavimu paremta tėvų bei pedagogų sąveika yra Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pranašumas kitų ikimokyklinio ugdymo įstaigų atžvilgiu. Tačiau tai gali būti vertinama neadekvačiai, kadangi tėvų ir pedagogų bendravimas bei bendradarbiavimas yra plačiai traktuojamas ikimokyklinio ugdymo sektoriuje, tad tuo remiantis šis kriterijus negali būti organizacijos pranašumą lemiantis veiksnys. Kiti respondentų pateikti atsakymai nėra statistiškai reikšmingi.

Ikimokyklinio ugdymo institucijos plėtra – svarbus ikimokyklinio ugdymo vadybos uždavinys, į kurį turi orientuotis visa organizacijos bendruomenė. Tad sekančiu klausimu buvo norima išsiaiškinti respondentų nuomonę apie veiksnys, galinčius stabdyti Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ plėtrą, tobulinimą. Gautus duomenis iliustruoja 38 paveikslas.



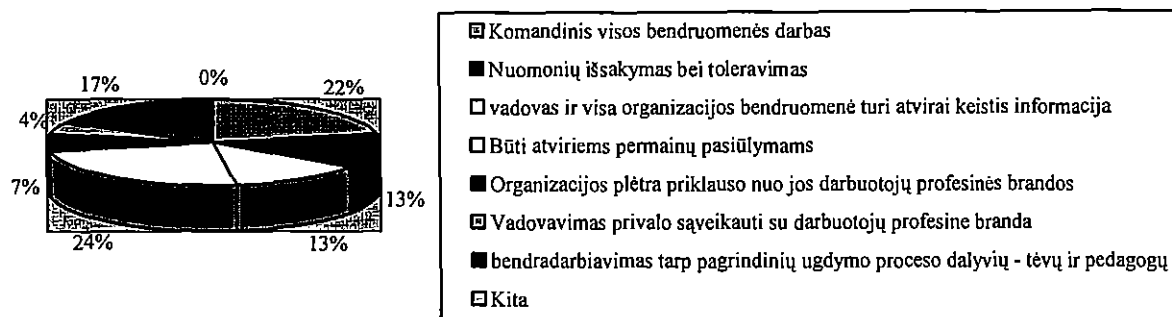
**38 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal veiksnys, trikdančius Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ plėtrą (N=20)

Atsižvelgiant į 38 paveiksle pateiktus duomenis, pastebima tai, kad net 63% organizacijos pedagogų nurodo, kad organizacijos plėtrą stabdo bei trikdo menkas įstaigos finansavimas nacionaliniu lygmeniu. Šis veiksnys yra itin reikšmingas, nes įtakoja daugelį ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos krypčių.

18% respondentų akcentuoja, kad negatyvus vartotojų požiūris į ikimokyklinio ugdymo instituciją yra reikšmingas veiksnys, stabdantis organizacijos plėtrą.

Organizacijos plėtra – daugialypis procesas, kurį įtakoja visa organizacijos bendruomenė, tad remiantis šiuo aspektu anketinės apklausos metu svarbu išsiaiškinti, kokiais būdais bei priemonėmis Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogai siūlo siekti organizacijos tobulinimo, plėtos.

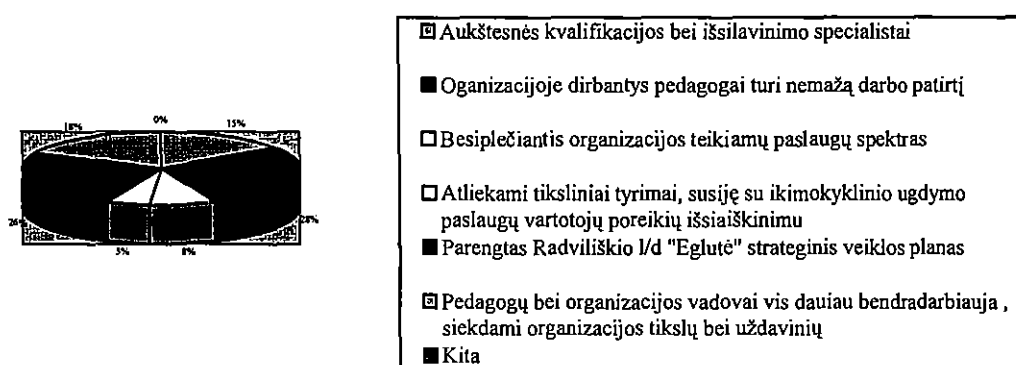
Pedagogų pateikti pasiūlymai bei nurodytos organizacijos plėtrai orientuotos priemonės grafiškai pateiktos 39 paveiksle.



**39 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal pateiktus pasiūlymus, kuriuos galima siekti organizacijos tobulinimo, plėtros (N=20)

39 paveiksle pateikti duomenys rodo, kad 24% Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogų viena pagrindinių organizacijos plėtros prielaidų įvardija atvirumą, žingeidumą novacijoms, permainų pasiūlymams. Tuo tarpu 22% respondentų komandinį visos organizacijos bendruomenės darbą įvardija kaip tikslingos organizacijos plėtros sąlygą. Remiantis gautais tyrimo rezultatais, pastebėtina tendencija, kad novacijų diegimas į ikimokyklinio ugdymo institucijos veiklą sudarys sąlygas ne tik organizacijos tobulėjimui, plėtrai, tačiau padeda siekti atsinaujinimo, vartotojų lūkesčių patenkinimo kriterijų. Komandinis organizacijos darbas šiuo atveju yra tinkamas būdas siekti organizacijos plėtros bei patenkinti visų organizacijos bendruomenės narių interesus, sudaryti sąlygas jų savirealizacijai profesinėje veikloje.

Atsižvelgiant į nuolat kylančius reikalavimus ikimokyklinio ugdymo įstaigoms, svarbu pastebėti požymius bei kriterijus, kurie rodo organizacijos plėtros proceso efektyvumą, eigą. Tad sekančiu anketoje pateiktu klausimu buvo orientuojamasi išsiaiškinti, kokie kriterijai leidžia spręsti apie Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ plėtrą bei tobulinimą. Gautus duomenis iliustruoja 40 paveikslas.



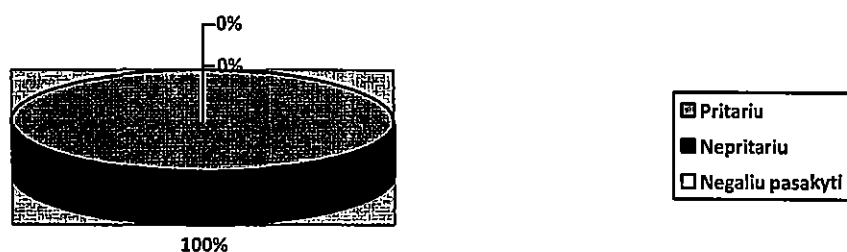
**40 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal kriterijus, leidžiančius spręsti apie Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ plėtrą (N=20)

28% Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogų pripažįsta, kad organizacijoje dirbantys pedagogai turi didelę patirtį ugdymo srityje ir tai esti vienas iš pagrindinių kriterijų, leidžiančių spręsti apie Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ tobulėjimą. Atsižvelgiant į tai, kad dauguma Radviliškio lopšelyje – darželyje „Eglutė“ dirbančių pedagogų darbo stažo vidurkis siekia 19,5 metų, galima teigti, jog profesinis patyrimas yra reikšmingas požymis, leidžiantis spręsti apie įstaigos pasiruošimą veiklos plėtojimuisi, tobulinimui.

Tuo tarpu 26% pedagogų pažymi, kad Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ bendruomenės parengtas strateginis veiklos planas yra tikslinis dokumentas, kuris parodo, kad organizacijos vadyba yra orientuota į strateginį valdymą. Strateginis veiklos planas Radviliškio lopšelyje – darželyje „Eglutė“ yra paruošiamas 4 metams. Šio dokumento pagrindinis tikslas – numatyti organizacijos veiklos tikslus bei uždavinius, įvertinant organizacijos aplinkos pokyčius.

Pedagogų bei organizacijos vadovų bendradarbiavimas yra svarbus kriterijus, kuriuo remiantis galima spręsti apie organizacijos tobulėjimą. Pagrindinis bendradarbiavimo aspektas – keitimasis informacija, tad pedagogai bei organizacijos vadovai besikeisdami informacija, išsako savo lūkesčius, sutaria dėl organizacijos bendrų tikslų bei uždavinių, įgalina organizacijos veiklą kreipti į vieną pusę, išvengiant daugiaprasmiškumo.

Organizacijos vadovų bei pedagogų, organizacijos bendruomenės bendradarbiavimas, besikeičiant tiksline informacija, dažnai apima ir bendrus, vieningus susitarimus dėl organizacijos misijos, vizijos bei organizacijos deklaruojamų vertybių. Tad sekančiu anketoje pateiktu klausimu buvo domėtasi, ar respondentai pripažįsta, sutinka su Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ deklaruojamomis vertybėmis, iškelta misija bei vizija. Gautus duomenis iliustruoja 41 paveikslas.

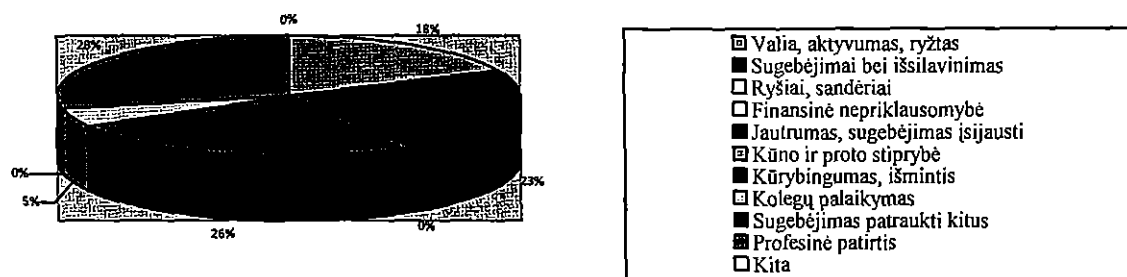


41 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų pritarimą organizacijos vertybėms, misijai bei vizijai (N=20)

Remiantis 41 paveiksle pateiktais duomenimis, galima pastebėti, kad visi Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogai pritaria organizacijoje deklaruojamoms vertybėms, iškeltai misijai bei vizijai. Tuo remiantis galima teigti, kad organizacijoje bendruomenė bendrauja bei

bendradarbiauja kryptingai, kas leidžia spręsti apie organizacijos bendruomenės vieningą veiklą, nukreiptą į ugdymo įstaigos tobulinimą, plėtrą.

Vadybinėje literatūroje organizacijos darbuotojų pajėgumas yra apibūdinamas kaip svarbus strateginio valdymo veiksnys. Tad remiantis šiuo aspektu svarbu išsiaiškinti, kokie požymiai leidžia spręsti apie Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ darbuotojų pajėgumą. Gautus duomenis iliustruoja 42 paveikslas.



42 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išskirtus požymius, apibūdinančius darbuotojų pajėgumą (N=20)

Remiantis 42 paveiksle pateiktais duomenimis, galima teigti, kad dauguma Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ darbuotojų (28%) nurodo, kad organizacijos darbuotojų pajėgumas gali būti apibūdinama kaip darbuotojų profesinė patirtis. Atsižvelgiant į Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogų darbo stažą bei įgytas kvalifikacines kategorijas, pastebėtina tendencija, kad profesinė patirtis yra itin reikšminga veiksnys organizacijos plėtros kontekste.

23% respondentų išskyrė tai, kad sugebėjimai bei išsilavinimas yra tie požymiai, kuriais būtų galima apibrėžti Radviliškio lopšelio – darželio darbuotojų pajėgumą. Tai leidžia teigti, kad profesinė patirtis bei aukštas išsilavinimas yra svarbūs pedagogų profesinę veiklą apibūdinantys požymiai, kurie leidžia spręsti apie organizacijos gebėjimą tobulinti savo veiklą.

26% respondentų nurodė kūrybingumą bei išmintį kaip svarbius požymius, apibūdinančius Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ darbuotojų pajėgumą. Galima daryti prielaidą, kad kūrybingumas bei išmintis yra įtakoja pedagogų profesinės patirties, įgytos kvalifikacinės kategorijos bei išsilavinimo. Tai leidžia teigti, kad šie požymiai vienas su kitu sąveikauja.

Apibendrinant Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogų anketinės apklausos rezultatus, galima teigti, kad:

- Dauguma Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogų yra įgyję aukštesnį išsilavinimą, turi 19 metų profesinės veiklos darbo stažo vidurkį bei yra vyresniosios auklėtojos kvalifikacinės kategorijos;

- Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogai ugdymo kokybę įvardija kaip kryptingai planuojamą bei organizuojamą ugdymo veiklą, siekiant įgyvendinti nacionalinius ikimokyklinio ugdymo uždavinius.
- Ugdymo institucijos bendruomenė yra apibūdinama kaip veiksnys, įtakojantis teikiamų paslaugų kokybę bei plėtrą.
- Siekdamas kokybės atliekant tiesioginį savo darbą, pedagogas įtakoja organizacijos plėtrą, kuomet plėtra suvokiama kaip įstaigos veiklos pokyčiai, orientuojantis į kokybės kriterijų;
- Visi Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogai esti susipažinę su strateginiu veiklos planu, kuris tiesiogiai įtakoja jų veiklą, planuojant ugdymo procesą.
- Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ konkurencingumą lemia organizacijoje teikiamos įvairios ikimokyklinio ugdymo paslaugos, neapsiribojančios vien tik vaiko priežiūra.
- Žmogiškumas, humaniškumas, atsakomybė bei tarpusavio pagalba bei pasitikėjimas yra pagrindinės vertybės, kuriomis Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogai vadovaujasi profesinėje veikloje.
- Ugdymo kokybės standartas yra ugdytinių poreikių bei tėvų interesų patenkinimas.
- Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ prioritetinės veiklos kryptys – vaikų priežiūra bei ugdymas, socializacija.
- Bendravimu bei bendradarbiavimu paremta tėvų ir pedagogų sąveika, ugdymo institucijos orientacija į vartotojų poreikius bei atsakingas požiūris į vaiko ugdymą(si) yra pagrindiniai Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ privalumai. Kuomet menkas įstaigos finansavimas nacionaliniu lygmeniu yra apibrėžiamas kaip veiksnys, galintis trikdyti įstaigos plėtrą, tobulėjimą.
- Komandinis darbas, aktyvus keitimasis informacija bei bendradarbiavimas yra pagrindinės priemonės, kuriomis galima siekti Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ plėtros.
- Organizacijoje dirbančių pedagogų patirtis, aktyvesnis bei produktyvesnis bendradarbiavimas yra pagrindiniai rodikliai, atspindintys organizacijos kaitą, tobulėjimą.

## **2.8. Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ veiklos strategija**

2005 – 2009 m.m. parengtame Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ strateginiame plane yra išskirti šie pagrindiniai tikslai bei numatyti uždaviniai šiems tikslams pasiekti:

### ***1. Sveika gyvensena: saugoti bei stiprinti vaiko sveikatą;***

1. Uztikrinti vaiko fizinį ir psichinį saugumą ugdymo procese;



- 1.2. Padėti įgyti sveikos gyvensenos patirtį;
- 1.3. Taisyti vaiko fizinius nukrypimus bei trūkumus;

## **2. Gimtoji kalba ir etnokultūra;**

- 2.1. Tenkinti vaiko poreikį bendrauti, pažinti pasaulį, suvokti kalbos prasmę.
- 2.2. Ugdymo procese taikyti žaismės principą: - skatinti tirti, „bandyti“ kalbą; sieti su etnokultūra, judesiu ir muzika.

## **3. Priešmokyklinis ugdymas;**

- 3.1. Ugdyti aktyvų, savimi ir savo gebėjimais pasitikintį, stiprią pažinimo motyvaciją turintį vaiką.
- 3.2. Sudaryti prielaidas sėkmingam ugdymuisi mokykloje.
- 3.3. Siekti, kad visi mikrorajone gyvenantys 5-6 metų vaikai lankytų priešmokyklinio ugdymo grupes.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginiame veiklos plane numatyti tikslai bei uždaviniai tikslams pasiekti leidžia daryti išvadas, kad 2005-2009 m.m. ikimokyklinio ugdymo įstaiga savo veiklos prioritetais įvardijo sveiką gyvenseną, gimtąją kalbą bei etnokultūrą bei priešmokyklinį ugdymą. Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad šių tikslų bei uždavinių realizavimas įgalis kryptingiau pateisinti ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojus poreikius, įtraukti juos į ikimokyklinio ugdymo institucijos valdymo procesą.

Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ atlikta SSGG analizė leidžia teigti, kad 2005-2009 metų strateginio veiklos plano tikslai sąveikauja su išskirtomis Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ stiprybėmis – *kokybišku vaikų brandinimu mokyklai* (apimančiu strateginio veiklos plano kryptį), *Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ veikla, orientuota į vaikų kultūros, higienos bei sveikatos ugdymą bei puoselėjimą* (tai pagrindžia 2005-2009 metų strateginio veiklos plano tikslas bei numatyti uždaviniai šiam tikslui pasiekti). Tai leidžia daryti prielaidą, kad strateginis veiklos planas buvo kuriamas bei planuojamas, atsižvelgiant į Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ SSGG analizę, kurios metu išryškėjo ugdymo įstaigos stiprybės, silpnybės, galimybės bei grėsmės.

Apibendrinant Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ galimybes, galima teigti, kad glaudesnis partnerystės ryšys dėl darbo patirties sklaidos, aukštesnės ugdymo kokybės siekis, tėvų švietimas, sveikatos centro tobulinimas, neformalaus ugdymo plėtra projektinė veikla yra tie kriterijai, kuriais remiantis galima tikslingai siekti strateginio veiklos plano tikslų bei uždavinių. Silnybių bei grėsmių pagrindu Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ strateginiai tikslai bei uždaviniai yra modeliuojami, įvertinant ugdymo įstaigos situaciją, numatant veiksnius, apsunkinančius strateginių tikslų bei uždavinių įgyvendinimą.

Tuo tarpu 2010-2014m.m. parengtame Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ strateginiame veiklos plane yra išskirtas toks tikslas:

- Sukurti patrauklią, atvirą bendruomenei ugdymo instituciją, gebančią teikti šiuolaikišką, kokybišką, tautos kultūros vertybėmis grindžiamą ugdymą, bei išlaikanti ir gerinanti pedagoginio ir aplinkos personalo kokybinę sudėtį.

Tuo tarpu numatyti šie uždaviniai pagrindinio strateginio veiklos plano įgyvendinimui.

1. Formuoti ugdymo turinį pagal lankančių vaikų poreikius, tėvų lūkesčius bei individualius gebėjimus;
2. Kurti saugią, vaikų sveikatą tausojančią ugdymosi aplinką.

Atsižvelgiant į 2005-2009 m.m. bei 2010-2014 m.m. parengtus strateginės veiklos planus, galima pastebėti tendencija, kad pagrindiniai Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ veiklos tikslai bei uždaviniai kinta, priklausomai nuo Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ vidinių bei išorinių veiksnių, aplinkos situacijos. Akcentuotina tai, kad 2010-2014 m.m. parengtame strateginės veiklos plane ugdymo institucija kuria konkurencingos, pranašesnės nei kitos ikimokyklinio ugdymo institucijos įvaizdį bei siekį. Pagrindinis to tikslas – pritraukti vartotojus naudotis ikimokyklinio ugdymo paslaugomis bei tapti finansinę nepriklausomybę turinčia įstaiga.

Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ strateginiai tikslai bei uždaviniai atsispindi ugdymo įstaigos veiklos programose, kuriose orientuojamasi į prioritetinių ugdymo įstaigos veiklos krypčių įgyvendinimą, jų realizavimą ugdomojoje veikloje. Atlikta Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ anketinė apklausa sudarė sąlygas išsiaiškinti pedagogų prioritetines veiklos kryptis, numatyti pozityvesnius būdus šių krypčių tikslingai įgyvendinimui. Ugdymo kokybės veiksny, remiantis pedagogų anketinės apklausos duomenimis, yra itin reikšmingas, ir tai leidžia daryti išvadą, kad ši pedagogų nuostata sąveikauja su 2010-2014 metų Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ parengto strateginio veiklos plano tikslu bei uždaviniais. Pastebėtina tendencija, kad anketinės apklausos rezultatai leidžia teigti, kad ugdymo institucijoje pedagogas yra reikšmingas veiksny, įtakojantis ugdymo įstaigos plėtrą, tad remiantis šiuo požiūriu, galima teigti, kad 2010-2014 metų ugdymo įstaigos strateginio veiklos plano tikslas yra kryptingas, siekiant įgyvendinti ugdymo įstaigos plėtrą.

Remiantis 2010-2014 metų Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ strateginio veiklos plano tikslu, pastebėtina tai, kad šiuolaikiškumas, patrauklumas, kokybė bei nacionalumas yra pagrindinės Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ strateginės veiklos kryptys, kurių pagrindu turi būti planuojama ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadyba, planuojamas bei realizuojamas ugdomasis darbas (tiesioginė ugdymo įstaigos veikla – ugdymas).

Atsižvelgiant į Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogų atliktos anketinės apklausos rezultatus, galima pastebėti tai, kad bendravimu bei bendradarbiavimu paremta tėvų ir pedagogų

sąveika, ugdymo institucijos orientaciją į vartotojų poreikius bei atsakingas požiūris į vaiko ugdymą(si) yra reikšmingi ugdymo institucijos strateginiai orientyrai, kurie taipogi sąveikauja su 2010-2014 metams parengtu Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ strateginiu veiklos planu.

Taipogi išskirtina ir tai, kad komunikacija, keitimasis informacija bei bendradarbiavimas yra įvardijamos kaip realios priemonės siekti ugdymo įstaigos plėtros, taip pat ir įgyvendinti 2010-2014 metų Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ strateginio veiklos plano tikslą bei uždavinius.

Šiame kontekste, siekiant įgyvendinti Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ 2010-2014 metų strateginį veiklos plano tikslą bei uždavinius, organizacijoje dirbančių pedagogų patirtis, aktyvus bei produktyvus bendradarbiavimas yra reikšmingi kriterijai, kurų pagrindu strateginio veiklos plano tikslas bei uždaviniai bus įgyvendinami tikslingai bei orientuojantis į ugdymo įstaigos tobulinimą, plėtrą.

Siekiant tikslingai įgyvendinti strateginio veiklos plano tikslus bei uždavinius, ugdymo įstaigos vadyboje privalo būti skiriamas didesnis dėmesys metodų bei rodiklių kūrimui bei pritaikymui, kuriais būtų galima „išmatuoti“ strateginių tikslų įgyvendinimo kryptingumą ugdymo įstaigoje.

Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ strateginiai tikslai (2005-2009 m.m. veiklos plano ir 2010-2014 m.m. veiklos plano) skiriasi savo struktūra, prioritetinėmis veiklos kryptimis, veiklos apimtimi, būdais, metodais bei priemonėmis šiems tikslams įgyvendinti. Galima teigti, kad 2010-2014 metų strateginis veiklos planas yra orientuotas į ugdymo įstaigos kaitą, tobulėjimą, novacijų įdiegimą į ugdymo įstaigos veiklą, tuo tarpu 2005-2009 m.m. strateginis veiklos planas apėmė tik pakankamai siauras Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ veiklos kryptis – sveiką gyvenseną, etnokultūrą, priešmokyklinį ugdymą, kai tuo tarpu strateginiame veiklos plane nebuvo akcentuojamas ugdymo įstaigos šiuolaikiškumo, gebėjimo pritaikyti, keistis, modeliuoti savo veiklą, priklausomai nuo paslaugų vartotojų poreikių.

Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ SSGG analizė leido išsiaiškinti veiksnius, įtakančius ugdymo įstaigos veiklos kryptingumą, strateginio institucijos valdymo problematiką. Nepakankamas finansavimas bei ribotos lėšos pedagogų kvalifikacijos kėlimui/tobulinimui, informacinių technologijų stoka bei ugdymo institucijos internetinio puslapio neturėjimas yra pagrindiniai veiksniai, apsunkinantys 2010-2014 metų ugdymo įstaigos strateginio veiklos plano tikslų bei uždavinių įgyvendinimą. Tačiau kita vertus, pedagogų profesinės veiklos orientacija į kokybę bei poreikis bendradarbiauti, keistis informacija (remiantis pedagogų anketinės apklausos duomenimis) yra reikšmingi veiksniai, įgalinantys sumažinti SSGG analizė metu išryškėjusių silpnybių įtaką ugdymo įstaigos strateginiam valdymui.

Remiantis atlikta Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ strateginių veiklos elementų, išorinių bei vidinių veiksnių analize, vartotojų identifikavimo, ugdymo kokybės, SSGG bei pedagogų apklausos duomenų statistine analize, galima išskirti šias Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ strategines veiklos kryptis:

1. Ugdymo institucijos vadybą organizuoti, atsižvelgiant į Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ darbuotojų pajėgumą;
2. Ugdymo institucijos vadyba privalo būti grindžiama Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ darbuotojų bei vartotojų poreikių sąveika, nukreipta į institucijos plėtrą;
3. Ugdymo institucijai reikšminga išlaikyti jau keletą metų deklaruojamą prioritetinę veiklos kryptį – vaiko sveikatos saugojimą bei ugdymą;
4. Vertinant Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ darbuotojų pajėgumą, svarbu tai, kad organizacijoje dirbantis pedagoginis personalas būtų aukštos kvalifikacijos, išsilavinimo bei turėtų profesinės veiklos patirtį švietimo sektoriuje;
5. Atsižvelgiant į vis kintančius reikalavimus ikimokyklinio ugdymo paslaugoms, itin tikslinga plėsti Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ teikiamų paslaugų spektrą, numatant ugdytinių papildomojo ugdymo galimybes.

## IŠVADOS

1. Dėl nuolatinės sąlygų kaitos švietimo sektoriuje ugdymo institucijos vadovas privalo turėti ugdymo įstaigos strategiją, numatančią pagrindines veiklos gaires ir periodiškai rengti detalius trumpalaikius planus, kurie leistų ugdymo institucijos vadovui tiksliai vertinti ugdymo institucijos būklę siekiamų tikslų požiūriu ir, esant reikalui, keisti ugdymo įstaigos strategijos įgyvendinimo taktiką, priderinant ją prie besikeičiančios tikrovės.
2. Strategijos sąvoką iliustruoja šešios interpretacijos: strateginis mąstymas ar strateginė elgsena, tobulėjimo krypties pasirinkimas, veiksmų visuma konkrečioje srityje, bendrinė sąvoka individualių veiksmų visumai įvardyti, strateginiai sprendimai, strateginis, valdymas. Kuomet esminės organizacijos veiklos kūrimo prielaidos yra nepasitenkinimas esama padėtimi arba perspektyva, veiklos sąlygų neapibrėžtumas.
3. Apžvelgus strategijos teoriją galima daryti išvadas, kad esama daugybės požiūrių į strategiją, strategijos bei strateginio valdymo teorija apima daugybę teorinių krypčių, egzistuoja ir persidengiančių, ir viena kitai prieštaraujančių klasifikacijų.
4. Siekiant konkurencingos ikimokyklinio ugdymo institucijos, ikimokyklinio ugdymo vadyba privalo sąveikauti su strateginiu valdymu. Mokyklos tobulinimas bei plėtra – vienas tikslinių strateginio valdymo uždavinių bei krypčių, tad atlikta mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad mokyklos tobulinimui yra reikšmingi šie aspektai: situacijos analizė, apimanti vidinių bei išorinių veiksnių analizę bei darbuotojo pajėgumas patenkinantis įstaigos plėtros tikslus.
5. Mokyklos tobulinimas yra sąlygojamas pedagogų kompetencijos, kvalifikacijos veiksnio. Pedagogų kompetencijos, kvalifikacijos samprata mokslinėje literatūroje parodė, kad tobulėjimui besiruošianti ugdymo institucija, privalo turėti pajėgų personalą, kuris gebėtų alikti įvairius vaidmenis, priklausomai nuo situacijos.
6. Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ vidinių bei išorinių veiksnių bei SSSG analizė leidžia teigti, kad organizacijos plėtra yra tikslinga, kadangi darbuotojų pajėgumas yra aukštas, ugdymo institucija deklaruoja savitą ugdymo veiklos kryptį, kas leidžia jai tapti konkurencinga Radviliškio mieste bei rajone.
7. Įvertinus Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogų požiūrį į organizacijos veiklos tobulinimą, išryškėjo tendencija, kad daugelis pedagogų organizaciją vertina palankiai, pripažįsta organizacijos iškeltas nuostatas bei deklaruojamas vertybes.
8. Atlikus SSSG analizę, galima teigti, kad kryptinga ugdymo institucijos vadyba, orientuota į galimybių išnaudojimą bei grėsmių anuliavimą yra pagrindinė priežastis, leidžianti spręsti apie Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pasiruošimą veiklos tobulinimui, plėtrai.

9. Įvertinus paslaugų vartotojų bei ugdymo institucijos teikiamų paslaugų sąveiką, akcentuotina tai, kad naujų ikimokyklinio ugdymo veiklos kryptių įdiegimas į organizacijos veiklą, papildomas ugdymas, padės pritraukti ikimokyklinio ugdymo vartotojų, įgalins siekti konkurencingumo veiksnio miesto bei rajono lygmeniu.
10. Aukštas darbuotojų pajėgumas, veiklos krypties išskirtinumas bei tenkinami vartotojų poreikiai yra pagrindiniai veiksniai, į kuriuos turi orientuotis ugdymo institucijos vadovai, planuodami organizacijos plėtrą.
11. Mokslinės literatūros analizė bei Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ vidinių bei išorinių veiksnių analizė, SSGG analizė bei pedagogų anketinės apklausos duomenys leidžia patvirtinti hipotezę, kad ugdymo institucijos strateginiai prioritetai yra reikšmingi ir svarbūs ikimokyklinio ugdymo institucijos strateginiam valdymui.
12. Remiantis atlikta Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ SSGG analize, vidinių bei išorinių ugdymo institucijos veiksnių analize, pedagogų anketinės apklausos rezultatais, galima daryti išvadą, kad ugdymo institucijos strateginiai tikslai bei uždaviniai yra sąlygojami SSGG analizės metu pedagogų anketinės apklausos metu išryškėjusių tendencijų, kad strateginiai ugdymo institucijos tikslai bei uždaviniai yra pasirinkti kryptingai, numatant realias šių tikslų įgyvendinimo priemones bei būdus.

## **REKOMENDACIJOS**

Atlikto tyrimo rezultatai leidžia pateikti šias rekomendacijas:

- Įstaigos administracijai:

1. Remiantis SSGG analizės metu išryškėjusiomis stiprybėmis bei galimybėmis, reikšminga orientuotis į Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ vadybinės veiklos kryptingumą įstaigos tobulinimo atžvilgiu;

2. Atsižvelgiant į pedagogų anketinės apklausos metu išryškėjusias tendencijas, eminga ignoruoti veiksnius, neįtakojančius ugdymo įstaigos plėtros bei tobulinimo;

3. Reprezentuoti ugdymo įstaigą kaip šiuolaikišką ikimokyklinio ugdymo instituciją, akcentuojant savo savitumą bei išskirtinumą kitų miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų atžvilgiu, pateikiant vieną iš ugdymo įstaigos privalumų – pedagoginio personalo pajėgumą, aukštą kvalifikaciją;

4. Anketinės apklausos metu pastebėtina pedagogų visapusiška orientacija į profesinės veiklos kokybę, sudaro prielaidą daugiau dėmesio skirti pedagogų savęs vertinimo sistemų kūrimui bei šių sistemų rezultatyvumo įstaigos darbui numatymui;

5. Atsižvelgiant į tyrimo metu išryškėjusias tendencijas, leidžiančias spręsti apie pedagogų profesinės veiklos kryptingumą kokybės atžvilgiu, reikšminga siekti, kad pedagogų profesinė veikla būtų grindžiama kokybės kriterijumi ir tai įvardinti kaip vienu pagrindinių įstaigų prioritetų;

7. Ugdyimo institucijos bendruomenės polinkis bendrauti bei bendradarbiauti, siekiant ugdyimo įstaigos bei profesinės sklaidos tikslų, leidžia daryti prielaidą, kad tikslinga skatinti įstaigos pedagogų bendradarbiavimą su kitų ugdyimo institucijų pedagogais, suteikiant galimybę gerosios patirties sklaidai bei ugdyimo įstaigos reprezentacijai;

8. Įvertinus Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagoginio personalo pasiruošimą profesinei veiklai, tikslinga išlaikyti pedagogų personalo pajėgumą, remiantis išsilavinimo bei kvalifikacijos, profesinės veiklos patirties kriterijais;

9. Atsižvelgiant į ikimokyklinio ugdytojų paslaugų vartotojų poreikius bei išskeltus ugdytojų institucijos strateginius tikslus bei uždavinius, reikšminga kurti papildomojo ugdytojų kryptis, leidžiančias pritraukti kuo daugiau ikimokyklinio ugdytojų vartotojų;

10. Atlikta Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ SSGG analizė leidžia teigti, kad tolimesniam ugdytojų darbui aktualu bei reikšminga sistemingai stebėti bei analizuoti ikimokyklinio ugdytojų pokyčius bei į juos reaguoti ne tik vadybiniu lygmeniu, tačiau ir pedagogų ugdomąja veikla;

- Ikimokyklinio ugdytojų paslaugų vartotojams:

1. Įvertinus pedagogų požiūrį į bendradarbiavimo svarbą bei reikšmę ugdytojų procese tarp dviejų ugdytojų, svarbu aktyviai dalyvauti ikimokyklinio ugdytojų institucijos valdyme, planuojant bei organizuojant ikimokyklinio ugdytojų institucijos plėtrą;

2. Pateikti pasiūlymus, pageidavimus dėl Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ veiklos tobulinimo, orientuoto ne tik vaikų ugdytojų bei priežiūrą, tačiau ir į papildomą ugdytojų.

3. Sukurti bei nuolat tobulinti ikimokyklinio ugdytojų institucijos bei šeimos bendradarbiavimo modelį, pagrįstą naudingos informacijos sąveika šiems ugdytojų veiksniais.

- Radviliškio miesto savivaldybės Švietimo skyriui:

1. Pateikti pasiūlymus dėl Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ plėtos, tobulinimo kryptių, įgalinančių siekti ugdytojų įstaigos strateginių tikslų.

2. Skatinti Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ administraciją bei bendruomenę atlikti auditą bei audito rezultatus panaudoti ugdytojų įstaigos plėtrai.

## LITERATŪRA

1. Adaškevičienė V., Stanišauskienė V., Žvirdauskas D. ir kt. (2007). Neformalaus pedagogų mokymosi patirties pripažinimo metodika. Mokytojų kompetencijos centras.
2. Andrews K. R. (1971). The concepts of corporate strategy. Illinois: Irwin.
3. Andiuščenka (2005) Organizavimo teorijos plėtotės dėsnis. Akademija:Lietuvos žemės ūkio universiteto Leidybos centras
4. Ališauskas R. (2000) Švietimo kokybės matuokliai. Mokykla. Nr. 8.
5. Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius: Baltijos kopija.
6. Balčiūnienė J. (1998) Pokyčių valdymas švietimo organizacijoje//Edukologijos idėjos Lietuvos švietimo sistemos modernizavimui: monografija. Kaunas: Technologija.
7. Balčiūnaitė, V. (2004 ) Tėvų ir mokytojų bendradarbiavimas siekiant ugdymo kokybės. *Švietimo vadyba reformos erdvėje: Magistrų moksliniai darbai*. Vilnius: VPU, p. 15 - 24.
8. Bankauskienė N., Bankauskaitė – Sereikienė G. (2003) Pedagoginės veiklos tobulinimo tyrimas – naujo mokytojo vaidmens visuomenėje ir naujų vaidmenų ugdymo procese atlikimo prielaida. Kaunas: Technologija.
9. Barkauskaitė M. (2001) Mokytojų kvalifikacijos kėlimas – nuolatinio mokymosi pagrindas.// Pedagogika: mokslo darbai. Vilnius.
10. Boyatzis R. E. (2002). Core Competencies in Coaching Others. Case Western reserve University.
11. Bruzgelevičienė R. (2001) Švietimo reformos darbai tūkstantmečio sandūroje: tendencijos, lūkesčiai. Vilnius: Garnelis.
12. Bruzgevevičienė, R. (2006). Darnaus vystymosi švietimo ir Lietuvos švietimo reformos idėjų sąsajos. *Pedagogika*, p. 7. <http://www.vpu.lt/pedagogika/pedagogika/200684.htm>
13. Butkus F.S. (1996) Organizacijos ir vadyba. Kaunas: Spindulys.
14. Cibulskas R. (2008) Šiuolaikinė švietimo organizacija bei jos vystymas. Kaunas: Technologija.
15. Dainauskienė D., Dautaras J. (2001) Mokyklų vadovų požiūris į mokytoją kaip į vadybininką. Edukacinės studijos: jaunųjų mokslininkų darbai. Vilnius: VPU.
16. Dautaras J. (2004) Karjeros raida žinių visuomenėje. Klaipėda: KU leidykla.
17. Davies B., Ellison L. (2006) Naujoji strateginė kryptis ir mokyklos plėtra. Mokyklos tobulinimo planavimo pagrindai. Vilnius: Akritas.
18. Dobranskienė R. (2002). Mokyklos bendruomenės vadyba. Šilutė: Prūsija.
19. Eraut M. (1990). Developing professional knowledge and competence. New York.
20. Everard B., Morris G. (1997) Efektyvus mokyklos valdymas. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
21. Fidler B. (2006) Strateginis mokyklos plėtros valdymas. Vadovavimas mokyklos tobulinimo strategijai. Vilnius.
22. Gedvilienė G., Zuzevičiūtė V. (2007) Edukologija. Kaunas: VDU – leidykla.
23. Gimžauskienė E. (2007) Organizacijos veiklos vertinimo sistemos //Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: Technologija.
24. Gumuliauskienė A., Juodaitytė A., (2004). Mintys apie naująją Pedagogų rengimo koncepciją. *Žvirblių takas*. 4 (1-64), p. 2-5.
25. Gražienė V. (2008) Šiuolaikinė mokykla: socialinės patirtys ir iššūkiai. Vilnius: VPU leidykla.
26. Hansen K. A., Kaufmann R. K., Saifer S. (1997). Ugdymas ir demokratijos kultūra. Vilnius: Lietus
27. Hargreaves A. (1999). Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai. Vilnius: Tyto alba.
28. Hopkins D., Aisrcow M., West M. (1998) Kaita ir mokyklos tobulinimas. Vilnius: Tyto Alba.
29. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika (2005) Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija, Profesinės raidos centras. Vilnius: Sapnų sala.
30. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2007–2012 metų programa (Žin., 2006, Nr. 112-4273), Vilnius.
31. Ikimokyklinio ugdymo programų kriterijų aprašas (patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005 04 18 įsakymu Nr. ISAK-627), Vilnius.
32. Išoraitė M. (2006) Savivaldos institucijų socialinis politinis veiksmingumas : monografija. Vilnius: Baltijos kopija.



33. Jankauskienė N., Bankauskaitė-Sereikienė G. (2003). Pedagoginės veiklos tobulinimo tyrimas – naujo mokytojų vaidmens visuomenėje ir naujų vaidmenų ugdymo procese atlikimo prielaida. Anotacija. [Žiūrėta 2008 – 10 – 03]. Prieiga per internetą: <[http://www.mkc.lt/dokumentas/mokymosi\\_medziaga/istirti\\_veikti\\_tobuleti.doc](http://www.mkc.lt/dokumentas/mokymosi_medziaga/istirti_veikti_tobuleti.doc)>
34. Jensen E. (1999) Tobulas mokymas. Vilnius: Petro Ofsetas.
35. Jucevičius, R.(1998) Strateginis organizacijų valdymas. Kaunas: Technologija.
36. Jucevičius, R., Večkienė, N., Jucevičienė, P., Targamadžė, V., Šermukšnytė, L., Mačerinskienė, I. (1996) Švietimo vadybos įvadas: vadovėlis. Kaunas: Technologija.
37. Jucevičius, R., Jucevičienė, P., Janiūnaitė B., Cibulskas, G.(2003) Mokyklos strategija: strateginio vystymo vadovas. Kaunas: Žinių visuomenės institutas.
38. Jurašaitė – Harbison E. (2006). Pedagoginės kompetencijos: apibrėžimai, modeliai ir raiška. Žvirblių takas, 2 (1-64), p. 7-17.
39. Jurašaitė – Harbison E. (2007). Profesinis Diskursas tobulinant pedagogų darbą. Žvirblių takas, 1 (1-64), p. 2-7.
40. Jurašaitė – Harbison E. (2008). Konstruktyvizmo teorinė įvairovė, praktinė raiška ir raidos tendencijos. Žvirblių takas, 6 (1-64), p. 2-6.
41. Kalvaitis A., Tamošiūnas T., Valiuškevičiūtė A. (2007). Pedagogus rengiančių aukštųjų mokyklų pasirengimas kaitai. Tyrimo ataskaita. Vilnius – Kaunas: Mokytojų kompetencijų centras
42. Kasiulis J., Barvydienė V. (2004) Vadovavimo psichologija. Kaunas:Technologija.
43. Kaziliūnas A. (2007) Kokybės vadyba. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
44. Kontautienė, R. (2006). Bendradarbiavimo sistema ir jos valdymas mokykloje. Klaipėda. Klaipėdos Universiteto leidykla.
45. Lamanauskas V. (2004) Švietimo reforma ir mokytojų rengimas. Vilnius: VPU.
46. Lamanauskas V. (2000) Edukologijos praktikumas. Šiauliai: K.J. Vasiliausko įm.
47. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas (Žin., 2000, Nr. 91-2832 ) Vilnius.
48. Lietuvos Respublikos specialiojo ugdymo įstatymas (Žin., 1998, Nr.115-328) Vilnius.
49. Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas (Žin., 2003, Nr. 63-2853), Vilnius.
50. Lietuvos švietimo plėtotes strateginės nuostatos (2003) Vilnius.
51. Lietuvos švietimo koncepcija (1992) Vilnius.
52. Lyginamoji edukologija: monografija. (1997) Kaunas: KTU.
53. Mačianskienė N., Gedvilienė G., Linkaitytė G. ir kt. (2004). Suaugusiųjų mokymasis. mentoravimas. Mokomoji knyga. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
54. Mikulis, J. (2007). Pažangūs vadybos principai. Visuotinė kokybės vadyba. Vilnius: Ciklonas
55. Mikoliūnienė V. (1996) Vadybos pradmenų ugdymosi būdai. Pradedančiam dirbti ugdymo institucijos vadovui. Vilnius: Lietuvos pedagogų kvalifikacijos institutas.
56. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management. London: Prentice Hall.
57. Mintzberg, H. (1994). The rise and Fall of Strategic Planning. Prentice Hall Europe.
58. Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija (2004). Vilnius: Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija, Švietimo aprūpinimo centras.
59. Neifachas S. (2007) Švietimo reformos iššūkiai. Vilnius: Ciklonas.
60. Nuo pokyčio link sisteminės kaitos darželyje ir pradinėje mokykloje (2003) Vilnius: Pedagogų profesinės raidos centras.
61. Obrazcovas V. (2004) Veiksmingų strategijų pagrindai. Vilnius: Baltijos kopija.
62. Piktys, R. Žaldokas, A. (2005) The Cycles of Developing Statagic Management Fundamentals. *Inžinerinė ekonomika* Nr.2 (42) p. 89-95. [žiūrėta 2007-03-19]. Prieiga per internetą: <<http://internet.ktu.lt/mokslas/zurnalai/inzeko/42/1392-2758-2005-2-42-89.pdf>>.
63. Poulfelt F.(2005).Kai kasdieninis valdymas tampa strateginiu. Verslo žinios, Konsultacijos vadovui. Nr.3.
64. Pranskaitis R. (2007) Mokyklos darbo kokybės vadyba. Vilnius: Versus aureus.
65. Pileckienė D. (2004) Strateginis valdymas. Kaunas: Kauno kolegijos leidybos centras.
66. Pukelis K. (2008) Švietimo kokybės gerinimas:problemos ir perspektyvos. Kaunas: Naujasis lankas.

67. Rado P. (2003) Švietimas pereinamuoju laikotarpiu. Vilnius: Švietimo kaitos fondo biblioteka.
68. Radviliškio rajono 2007-2013 metų strateginės plėtros planas.
69. Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ logopedų veiklos ataskaita 2000-2009m.m.
70. Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ ūkinės – finansinės veiklos planas 2006-2008m.m
71. Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ finansinės veiklos planas 2006-2008 m.m
72. Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ ūkinės – finansinės veiklos planas 2005-2009 m.m.
73. Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ nuostatai, 2005-03-17, Nr. T-461.
74. Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ nuostatai 2010-04-20, Nr. T- 944.
75. Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ strateginis veiklos planas 2005-2009 m.m.
76. Rukštelienė N., Dautaras J. (2006) Mokymosi visą gyvenimą motyvacija: pedagogo požiūris.//Pedagogika: mokslo darbai. Vilnius. VPU.
77. Schultz T.W. (1998) Investavimas į žmones. Gyventojų kokybės ekonomika. Eugrimas
78. Smilga, E. Strateginės minties inetgravavimo galimybės Lietuvoje [Internete]. [žiūrėta 2009-09-05]. Prieiga per internetą: [ttp://www.leidykla.vu.lt/inetleid/politol/40/straipsniai/str2.pdf](http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/politol/40/straipsniai/str2.pdf).
79. Stancikas E.R., Bagdonienė D. (2004) Visuotinės kokybės vadybos metodų taikymas organizacijoje. Kaunas: Technologija.
80. Staponkienė J. (2001) Organizacijos strategijų formavimas (Šiaulių Universiteto socialinių mokslų fakulteto pavyzdžiu): magistro darbas. Šiauliai.
81. Stoškus,S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija .
82. Stoll L., Fink D (1998). Keičiame mokyklą. Vilnius.
83. Strateginio planavimo metodika ( Žin., 2002, Nr. 57-2312) Vilnius.
84. Strateginis planavimas ir valdymas [Internete]. [žiūrėta 2009-04-04]. Prieiga per internetą : <http://www.hexacon.lt/planavimas>.
85. Strateginis valdymas – mada ar būtinybė? [Internete]. [žiūrėta 2007-03-22]. Prieiga per internetą : [http://www.zebra.lt/verslas/ism\\_straipsniai.php?st=view&msg\\_id=1415](http://www.zebra.lt/verslas/ism_straipsniai.php?st=view&msg_id=1415).
86. Šečkutė L., Pabedinskaitė A. (2002). Prognozavimo metodų taikymas verle informacinės visuomenės raidos sąlygomis. *Inžinerinė ekonomika* Nr.1(27) p. 25-31
87. Švietimo refoma ir mokytojų rengimas. (2000) Pedagogo veiklos ypatumai mokyklos kaitos ir edukacinių naujovių diegimo procese. Vilnius: VPU.
88. Švietimo visiems kokybė: pagrindiniai visą gyvenimą mokymosi įgūdžiai. (2003) Vilnius: Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras.
89. Targamadžė V. (1996) Švietimo organizacijų elgsena. Kaunas: Technologija.
90. Thompson (1996) Organizations in action. New York: McGraw-Hill.
91. Udrėnaitė L. (2002) Mokyklos ir šeimos aplinkų sąveika. Socialinis ugdymas: mokyklos ir šeimos bendradarbiavimas II.. Šiauliai.
92. Vaitkevičius, S. (2006). Modelling of Strategic Analysis in Strategic Management. *Inžinerinė ekonomika* Nr.4(49) p. 37-47. [žiūrėta: 2009-03-19] Prieiga per internetą: [http://internet.ktu.lt/lt/index01\\_zurn\\_inz\\_eko.html](http://internet.ktu.lt/lt/index01_zurn_inz_eko.html).
93. Vasiliauskas A., Laumenskaitė E. (2004) Strateginiai pokyčiai ir savivada organizacijoje. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
94. Vasiliauskas, A. (2005). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.
95. Valstybės ilgalaikės raidos strategija (Žin., 2002, Nr.113-5029).
96. Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatos (Žin., 2003, Nr.71-3216).
97. Večkienė N., Jucevičienė P. ir kt. (1996) Švietimo vadybos įvadas. Kaunas: Technologija.
98. Zuzevičiūtė V. (2006) Suaugusiųjų mokymosi poreikiai ir jų tyrimai. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
99. Želvys R. (1996) Švietimo vadybos samprata ir plėtros tendencijos šiuolaikinėje užsienio edukologijoje. Vilnius: Garnelis.
100. Želvys R. (1997) Švietimo vadyba. Vilnius: Solertija.
101. Želvys R. (2001) Švietimo vadybos pagrindai: Vilnius: VU.

## PRIEDAI

Priedas NR. 1.

### ***ANKETA IKIMOKYKLINIO UGDYMO PEDAGOGAMS***

*Gerb. Kolegos, nuolat kylant visuomenės poreikiams bei didėjant lūkesčiams ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos atžvilgiu, ikimokyklinis ugdymas patiria vis daugiau naujų ir lemtingų iššūkių.*

*Gebėjimas savo profesinėje veikloje siekti kokybės lemia ne tik pedagogo profesinės veiklos, tačiau ir visos ikimokyklinio ugdymo įstaigos sėkmę.*

*Pagrindinis anketinės apklausos tikslas – IŠSLAIŠKINTI IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOS VEIKLOS PLĖTROS KRYPTIS, ORIENTUOJANTIS Į KOKYBIŠKŲ BEI VARTOTOJŲ POREIKIUS ATITINKANČIŲ IKIMOKYKLINIO UGDYMO PASLAUGŲ TEIKIMĄ.*

Tyrimą atlieka Šiaulių universiteto socialinių mokslų fakuleto vadybos ir viešojo administravimo specialybės magistrantė Ingrida Budrienė. Iškilus klausimams, galite konsultuotis su tyrimo organizatore el.paštu: [ingridabudriene@gmail.com](mailto:ingridabudriene@gmail.com).

• **Informacija apie Jus.**

**1. Jūsų išsilavinimas:**

- Aukštasis pedagoginis;
- Aukštasis nepedagoginis;
- Aukštesnysis pedagoginis;
- Aukštesnysis nepedagoginis;
- Spec. vidurinis pedagoginis;
- Spec. vidurinis nepedagoginis;
- Vidurinis;
- Kita \_\_\_\_\_.

**2. Jūsų pedagoginio darbo stažas (metais)**

Nurodykite savo įgytą kvalifikacinę kategoriją:

- Auklėtoja(s);
- Vyresnysis auklėtoja(s);
- Auklėtoja(s) – metodininkas(ė);
- Auklėtojas(s) – ekspertas(ė);
- Kita \_\_\_\_\_.

**Informacija apie profesinės veiklos kokybę – kaip prielaidą organizacijos plėtrai**

**4. Pasirinkite iš pateiktų atsakymo variantų, kas, Jūsų nuomone, yra ugdymo kokybė:**

- Kryptingai planuojama bei organizuojama ugdymo veikla, siekiant įgyvendinti nacionalinius ikimokyklinio ugdymo uždavinius;
- Vartotojų (ugdytinių tėvų) poreikių patenkinimo bei ugdymo programų uždavinių įgyvendinimas;
- Ugdymo kokybė – apibrėžta, nuolat kintanti sąvoka;
- Ugdymo kokybė sudaro sąlygas ugdymo institucijos plėtrai;
- Kita \_\_\_\_\_.

**5. Ar visada savo profesinėje veikloje orientuojatės į kokybę kaip svarbų ugdymo veiklos organizavimo kriterijų?**

- Taip;
- Ne;
- Negaliu pasakyti;

**6. Kada savo profesinėje veikloje siekiate kokybės?**

- Kokybės siekiu nuolat: pradedant pedagogo profesine veikla ir baigiant pedagogo – vadybininko profesinių kompetencijų sklaidą;
- Kokybės siekiu tik ugdomoje veikloje (atliekant tiesioginį darbą);
- Kokybės kriterijus nėra esminis mano profesinėje veikloje;
- Kita \_\_\_\_\_.

**• Informacija apie ikimokyklinio ugdymo įstaigos plėtrą – kaip organizacijos būtinybę, siekiant konkuruoti ikimokyklinio ugdymo sektoriuje.**

**7. Kas, Jūsų nuomone, turi būti atsakingas už teikiamų ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybę bei plėtrą?**

- Ugdymo institucijos steigėjas;
- Ugdymo institucijos vadovas;
- Ugdymo institucijos bendruomenė;
- Pedagogai, dirbantys tam tikroje ugdymo institucijoje;
- Švietimo ir mokslo ministerija;
- Kita \_\_\_\_\_.

**8. Ar pedagogas gali įtakoti ikimokyklinio ugdymo įstaigos plėtrą?**

- Taip, gali;
- Taip, gali, tačiau netiesiogine savo profesine veikla;
- Negali;
- Negaliu pasakyti;

**9. Kokiais būdais pedagogas gali įtakoti ikimokyklinio ugdymo įstaigos plėtrą? (Atsakyti, jei į 8 klausimą, atsakėte – TAIP.)**

- Atlikdamas tiesioginį savo pedagoginį darbą;
- Savo veikloje nuolat siekdamas kokybės kriterijaus;
- Atlikdamas pedagogo – vadybininko funkciją;
- Rengiant strateginį įstaigos veiklos planą;
- Bet kurios profesinės veiklos metu;
- Kita \_\_\_\_\_.

**10. Apibūdinkite, kas, Jūsų nuomone, yra įstaigos plėtra, pasirinkdami vieną iš pateiktų atsakymo variantų.**

- Įstaigos plėtra – tai įstaigos veiklos pokyčiai, orientuojantis į kokybės kritejį;
- Įstaigos plėtra – tai tik vadybinė funkcija;
- Tai plėtra, atsižvelgiant į organizacijos trūkumus bei privalumus;
- Plėtra, kuomet siekiama naujų paslaugų įdiegimo į organizacijos veiklos pasiūlą;
- Kita \_\_\_\_\_.

**11. Ar esate susipažinęs su Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ strateginiu veiklos planu?**

- Taip;
- Ne;
- Negaliu pasakyti;

**12. Ar Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ strateginis veiklos planas tiesiogiai įtakoja Jūsų profesinę veiklą?**

- Taip;
- Ne;
- Negaliu pasakyti;

**13. Nurodykite, kaip minėtas strateginis veiklos planas įtakoja Jūsų profesinę veiklą?**

- Profesinė veikla tampa kokybiškesnė;
- Profesinė veikla tampa orientuota į ateitį, į organizacijos plėtrą;
- Strateginis veiklos planas tampa orientyru, planuojant ugdomąją veiklą;
- Strateginiu veiklos planu nesivadovauju ir mano profesinės veiklos tai tiesiogiai neįtakoja;

**14. Kokie pagrindiniai veiksniai, Jūsų nuomone, gali lemti, kad Radviliškio lopšelis – darželis „Eglutė“ taptų konkurencinga ikimokyklinio ugdymo įstaiga Radviliškio rajone?**

- Tikslingiau organizuojamas ugdymo procesas;
- Naujų vartotojų paieška bei jų interesų tenkinimas;
- Materialinis ugdymo įstaigos gerbūvis;
- Kryptingai vykdoma ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadyba;
- Pedagogų profesiniai gebėjimai (įskaitant ir kvalifikacijos tobulinimo svarbą);
- Įvairios ikimokyklinio ugdymo paslaugos, neapsiribojančios vien tik vaiko priežiūra;
- Kita \_\_\_\_\_.

**• Informacija apie Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ darbuotojų požiūrį į organizacijos plėtros būtinybę.**

**15. Kokiomis pagrindinėmis vertybėmis vadovaujatės savo profesinėje veikloje? (Nurodykite tris pagrindines vertybes)**

- Etika;
- Moralė;
- Žmogiškumas, humaniškumas;
- Kryptingumas;
- Tikslingumas;
- Pasitikėjimas;
- Pagarba;
- Orumas;
- Visuomeniškumas;
- Tarpusavio pagalba bei pasitikėjimas;

- Atsakomybė;
- Kita \_\_\_\_\_.

**16. Kokiais matais matuojate savo profesinės veiklos (darbo) kokybę?**

- Pozityvūs ugdytinių tėvų atsiliepimai;
- Įstaigos vadovų paskatinimai;
- Teigiamas organizacijos bendruomenės požiūris;
- Patenkinami ugdytinių poreikiai bei tėvų interesai;
- Kita \_\_\_\_\_.

**17. Kokios Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ paslaugos, Jūsų nuomone, yra prioritetinės?**

- Vaikų priežiūra;
- Vaikų ugdymas bei socializacija;
- Vaikų priežiūra ir ugdymas;
- Specialiųjų poreikių vaikų ugdymas bei integravimas;
- Gabiųjų ugdytinių ugdymas;
- Kita \_\_\_\_\_.

**18. Kas, Jūsų nuomone, yra Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ moralės kodeksas?**

- Visų bendruomenės narių tarpusavio pagalba;
- Organizacijos bendruomenės narius vienija tos pačios vertybės bei tikslai;
- Tarp bendruomenės narių vyraujantis pasitikėjimas vienas kitu;
- Bendruomeniškumo jausmas;
- Kita \_\_\_\_\_.

**19. Nurodykite 3 svarbiausius, Jūsų nuomone, Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ privalumus.**

- Ugdymo institucija orientuojasi į vartotojų poreikius, atsižvelgia į jų interesus;
- Aukšta ikimokyklinio ugdymo specialistų kompetencija, įgyta kvalifikacinė kategorija;
- Ugdymo procesas planuojamas bei organizuojamas, atsižvelgiant ne tik nacionalinius ikimokyklinio ugdymo tikslus bei uždavinius, tačiau į vartotoją;
- Ugdymo institucija, nors ir minimaliomis materialinėmis sąnaudomis, siekia tapti patrauklia ugdymo įstaiga;
- Teikiamų paslaugų įvairovė ir nuolat plečiamas teikiamų paslaugų kompleksas;
- Atsakingas požiūris į vaiko ugdymo(si) procesus bei jo priežiūrą;
- Bendravimo bei bendradarbiavimo paremta tėvų ir pedagogų sąveika;
- Kita \_\_\_\_\_.

**20. Kuo Radviliškio lopšelis – darželis „Eglutė“ yra pranašesnis nei kitos ikimokyklinio ugdymo įstaigos mieste bei rajone?**

- Turtinga materialinė aplinka;
- Bendravimu bei bendradarbiavimu paremta tėvų bei pedagogų sąveika;
- Ugdymo įstaigos prioritetas – vaiko sveikatos puoselėjimas;
- Daugiaaspektis organizacijos vadovų požiūris į įstaigos plėtrą;
- Aukšta ikimokyklinio ugdymo pedagogų kvalifikacija bei išsilavinimas;
- Kita \_\_\_\_\_.

**21. Kas, Jūsų nuomone, gali tapti veiksniumi, trikdančiu Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ plėtrą, tobulėjimą?**

- Organizacijoje vykstantys konfliktai;
- Menkas įstaigos finansavimas nacionaliniu lygmeniu;
- Trūksta dėmesio komandiniam darbui;
- Tarp pagrindinių ugdymo proceso dalyvių nėra tarpusavio pasitikėjimo, pagalbos;

- Negatyvus ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojų požiūris;
- Nekryptinga organizacijos vadyba, orientuota tik į dabartį;
- Kita \_\_\_\_\_.

**22. Kokiais būdais bei priemonėmis galima siekti Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ plėtros?**

- Komandiniu visos bendruomenės darbu;
- Visos nuomonės turi išsakomos bei toleruojamos;
- Vadovas ir visa organizacijos bendruomenė turi atvirai keistis informacija;
- Būti atviriems permainų pasiūlymams;
- Organizacijos plėtra priklauso nuo jos darbuotojų profesinės brandos;
- Vadovavimas privalo sąveikauti su darbuotojų profesine branda;
- Bendradarbiavimas tarp pagrindinių ugdymo procesų subjektų – tėvų bei pedagogų;
- Kita \_\_\_\_\_.

**23. Kokie kriterijai leidžia spręsti apie Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ nuolatinį tobulėjimą?**

- Įstaigoje dirba vis aukštesnės kvalifikacijos bei išsilavinimo specialistai;
- Organizacijoje dirbantys pedagogai turi didelę patirtį ugdymo srityje;
- Besiplečiantis organizacijos teikiamų paslaugų spektras;
- Atliekami tiksliniai tyrimai, susiję su ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojų poreikių išsiaiškinimu;
- Parengtas Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ strateginės veiklos planas;
- Pedagogų bei organizacijos vadovai vis daugiau bendradarbiauja, siekdami organizacijos tikslų bei uždavinių;
- Kita \_\_\_\_\_.

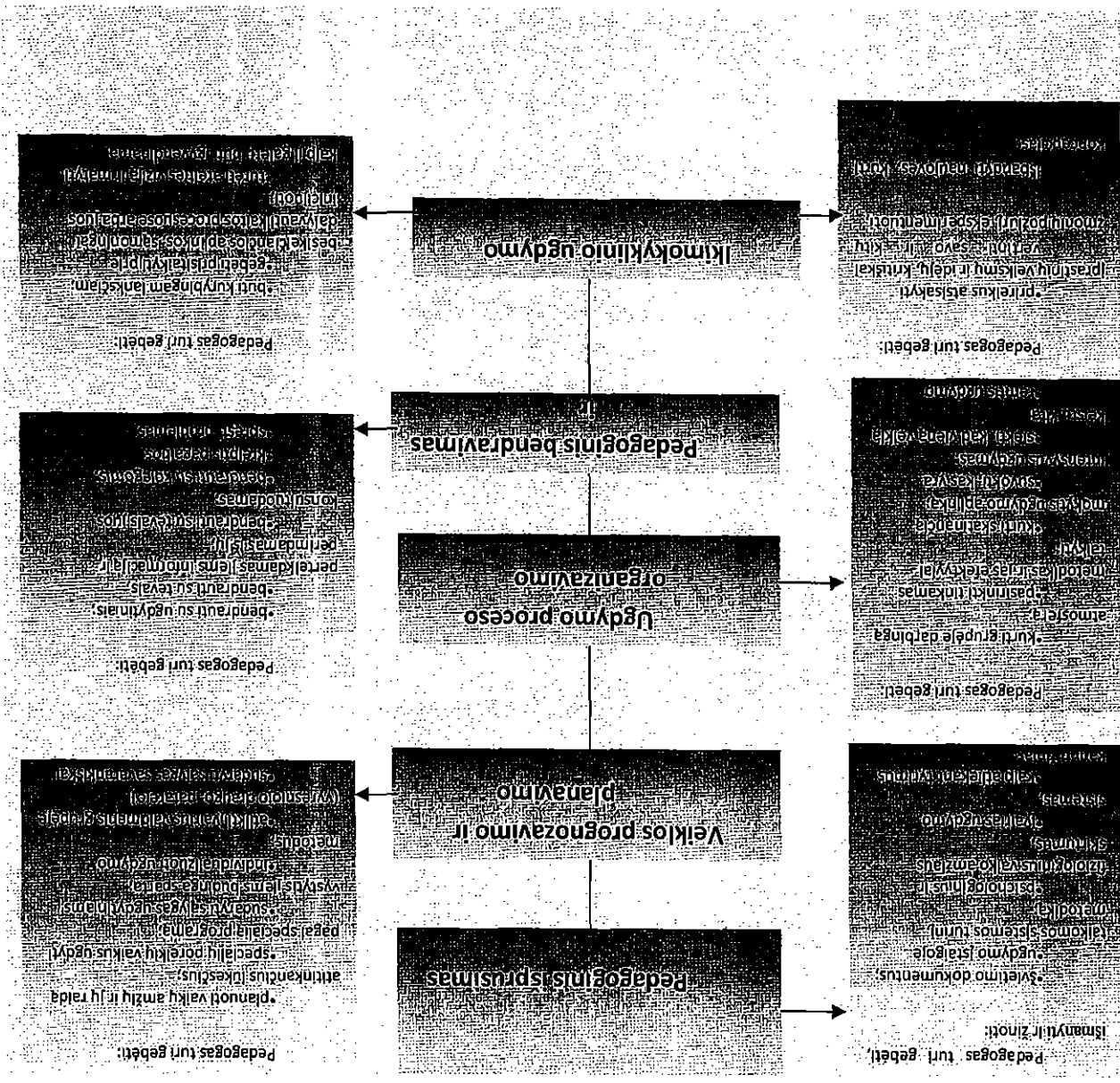
**24. Ar pritariate, sutinkate su Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ iškelta misija bei vizija, organizacijos deklaruojamomis vertybėmis?**

- Taip;
- Ne;
- Negaliu pasakyti;

**25. Kokiais požymiais būtų galima apibrėžti Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ darbuotojų pajėgumą?**

- Valia, aktyvumas, ryžtas;
- Sugebėjimai, išsilavinimas;
- Ryšiai, sandėriai;
- Finansinė nepriklausomybė;
- Jautrumas, sugebėjimas įsijausti;
- Kūno ir proto stiprybė;
- Kūrybingumas, išmintis;
- Kolegų palaikymas;
- Sugebėjimas patraukti kitus;
- Profesinė patirtis;
- Kita \_\_\_\_\_.

***DĖKOJU UŽ PATEIKTUS ATSAKYMUS.***



(pagal E. Jurašaitę – Harbison, 2006)

Ikiokyklinio ir pradinio ugdymo pedagogų kompetencijų modelis

Priedas NR. 2



**Priedas NR. 3**

**Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogų anketinės apklausos rezultatai, apdoroti SSPS programa**

**1 KLAUSIMAS: IŠSILAVINIMAS**

Atsakymų variantai	Pasikartojimas	Procentai	Reikšmingi procentai	Bendri (suvestiniai) procentai
Aukštasis pedagoginis išsilavinimas	8	40,0	40,0	40,0
Aukštasis nepedagoginis išsilavinimas	1	5,0	5,0	45,0
Aukštesnysis pedagoginis išsilavinimas	9	45,0	45,0	90,0
Spec. vidurinis pedagoginis išsilavinimas	2	10,0	10,0	100,0
Suma	20	100,0	100,0	

**2 KLAUSIMAS: KVALIFIKACINĖ KATEGORIJA**

Atsakymų variantai	Pasikartojimas	Procentai	Reikšmingi procentai	Bendri (suvestiniai) procentai
Auklėtoja(s)	4	20,0	20,0	20,0
Vyresnysis auklėtoja(s)	11	55,0	55,0	75,0
Auklėtoja(s) – metodininkė	1	5,0	5,0	80,0
Kita	4	20,0	20,0	100,0
Suma	20	100,0	100,0	

**RESPONDENTŲ IŠSILAVINIMO BEI KVALIFIKACINĖS KATEGORIJOS SANTYKIS**

Santykis	Kvalifikacinė kategorija				Bendri (suvestiniai) procentai
	Auklėtoja(s)	Vyresnysis auklėtoja(s)	Auklėtoja(s) – metodininkas (ė)	Kita	
Aukštasis pedagoginis išsilavinimas	4	4	0	0	8
Aukštasis nepedagoginis išsilavinimas	0	1	0	0	1
Aukštesnysis pedagoginis išsilavinimas	0	6	1	2	9
Spec. vidurinis pedagoginis išsilavinimas	0	0	0	2	2
Suma	4	11	1	4	20

**4 KLAUSIMAS: UGDYMO KOKYBĖS SAMPRATA**

Atsakymų variantai	Pasikartojimas	Procentai	Reikšmingi procentai	Bendri (suvestiniai) procentai
Kryptingai planuojama bei organizuojama ugdymo veikla, siekiant įgyvendinti nacionalinius ikimokyklinio ugdymo	15	60,0	60,	60,

uždavinius				
Vartotojų (ugdytinių tėvų) poreikių patenkinimo bei ugdymo programų uždavinių įgyvendinimas	7	28,0	28,0	88,0
Ugdymo kokybė sudaro sąlygas ugdymo institucijos plėtrai	3	12,0	12,0	100,0
Suma	25	100,0	100,0	

#### 5 KLAUSIMAS :RESPONDENTŲ POŽIŪRIS Į UGDYMO KOKYBĘ

Atsakymų variantai	Pasikartojimas	Procentai	Reikšmingi procentai	Bendri (suvestiniai) procentai
Taip	19	95,0	95,0	95,0
Negaliu pasakyti	1	5,0	5,00	100,0
Suma	20	100,0	100,0	

#### 6 KLAUSIMAS: VEIKLOS KRYPTYS, KURIOSE ORIENTUOJAMASI Į KOKYBĖS KRITERIJŲ

Atsakymų variantai	Pasikartojimas	Procentai	Reikšmingi procentai	Bendri (suvestiniai) procentai
Kokybės siekiu nuolat: pradedant pedagogo profesine veikla ir baigiant pedagogo - vadybininko profesinių kompetencijų sklaidą	17	85,0	85,0	85,0
Kokybės siekiu tik ugdomoje veikloje (atliekant tiesioginį darbą)	3	15,0	15,0	100,0
Suma	20	100,0	100,0	

#### 7 KLAUSIMAS: VEIKSNYS, ATSAKINGAS UŽ UGDYMO ĮSTAIGOS PLĖTRĄ BEI KOKYBĘ

Atsakymų variantai	Pasikartojimas	Procentai	Reikšmingi procentai	Bendri (suvestiniai) procentai
Ugdymo institucijos steigėjas	4	11,1	11,1	11,1
Ugdymo institucijos vadovas	9	25,0	25,0	36,1
Ugdymo institucijos bendruomenė	11	30,6	30,6	66,7
Pedagogai, dirbantys tam tikroje ugdymo institucijoje	6	16,7	16,7	83,3
Švietimo ir mokslo ministerija	6	16,7	16,7	100,0
Suma	36	100,0	100,0	

#### 8 KLAUSIMAS: PEDAGOGO GEBĖJIMAS ĮTAKOTI UGDYMO ĮSTAIGOS PLĖTRĄ

Atsakymų variantai	Pasikartojimas	Procentai	Reikšmingi procentai	Bendri (suvestiniai) procentai
Taip, gali	15	75,0	75,0	75,0
Taip, gali, tačiau netiesiogine savo veikla	3	15,0	15,0	90,0
Negali	1	5,0	5,0	95,0
Negaliu pasakyti	1	5,0	5,0	100,0
Suma	20	100,0	100,0	

**9 KLAUSIMAS: PEDAGOGO VEIKLOS KRYPTYS, KURIOMIS ĮTAKOJAMA UGDYMO ĮSTAIGOS PLĖTRA**

Atsakymų variantai	Pasikartojimas	Procentai	Reikšmingi procentai	Bendri (suvestiniai) procentai
Atlikdamas tiesioginį savo pedagoginį darbą	9	30,0	30,0	30,0
Savo veikloje nuolat siekdamas kokybės kriterijaus	8	26,7	26,7	56,7
Atlikdamas pedagogo - vadybininko funkciją	1	3,3	3,3	60,0
Rengiant strateginį įstaigos veiklos planą	9	30,0	30,0	90,0
Bet kurios profesinės veiklos metu	3	10,0	10,0	100,0
Suma	30	100,0	100,0	

**10 KLAUSIMAS: UGDYMO INSTITUCIJOS PLĖTROS SAMPRATA**

Atsakymų variantai	Pasikartojimas	Procentai	Reikšmingi procentai	Bendri (suvestiniai) procentai
Įstaigos plėtra - tai įstaigos veiklos pokyčiai, orientuojantis į kokybės kriterijų	11	52,4	52,4	52,4
Tai plėtra, atsižvelgiant į organizacijos trūkumus ir privalumus	3	14,3	14,3	66,7
Plėtra, kuomet siekiama naujų paslaugų įdiegimo į organizacijos veiklos pasiūlą	7	33,3	33,3	100,0
Suma	21	100,0	100,0	

**11 KLAUSIMAS: PEDAGOGŲ SANTYKIS SU UGDYMO ĮSTAIGOS STRATEGINIŲ VEIKLOS PLANŲ**

Atsakymų variantai	Pasikartojimas	Procentai	Reikšmingi procentai	Bendri (suvestiniai) procentai
Taip, strateginis veiklos planas įtakos turi	20	100,0	100,0	100,0

**12 KLAUSIMAS: STRATEGINIO VEIKLOS PLANO ĮTAKA PEDAGOGŲ PROFESINEI VEIKLAI**

Atsakymų variantai	Pasikartojimas	Procentai	Reikšmingi procentai	Bendri (suvestiniai) procentai
Taip	19	95,0	95,0	95,0
Negaliu pasakyti	1	5,0	5,0	100,0
Suma	20	100,0	100,0	

**13 KLAUSIMAS: STRATEGINIO VEIKLOS PLANO IR PROFESINĖS VEIKLOS SĄVEIKOS POŽYMIAI**

Atsakymų variantai	Pasikartojimas	Procentai	Reikšmingi procentai	Bendri (suvestiniai) procentai
Profesinė veikla tampa kokybiškesnė	4	15,4	15,4	15,4
Profesinė veikla tampa orientuota į ateitį, į organizacijos plėtrą	10	38,5	38,5	53,8
Strateginis veiklos planas tampa orientyru,	12	46,2	46,2	100,0

planuojant ugdomąją veiklą				
Suma	26	100,0	100,0	

#### 14 KLAUSIMAS: UGDYMO ĮSTAIGOS PRIVALUMAI

Atsakymų variantai	Pasikartojimas	Procentai	Reikšmingi procentai	Bendri (suvestiniai) procentai
Tikslingiau organizuojamas ugdymo procesas	3	6,5	6,5	6,5
Naujų vartotojų paieška bei jų interesų pateisinimas	6	13,0	13,0	19,6
Materialinis ugdymo įstaigos gerbūvis	8	17,4	17,4	37,0
Kryptingai vykdoma ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadyba	8	17,4	17,4	54,3
Pedagogų profesiniai gebėjimai (įskaitant ir kvalifikacijos tobulinimo svarbą)	9	19,6	19,6	73,9
Įvairios ikimokyklinio ugdymo paslaugos, neapsiribojančios vien tik vaiko priežiūra	12	26,1	26,1	100,0
Suma	46	100,0	100,0	

#### 15 KLAUSIMAS: UGDYMO INSTITUCIJOS VEIKLOJE DEKLARUOJAMOS VERTYBĖS

Atsakymų variantai	Pasikartojimas	Procentai	Reikšmingi procentai	Bendri (suvestiniai) procentai
Etika	5	8,5	8,5	8,5
Moralė	7	11,9	11,9	20,3
Žmogiškumas, humaniškumas	14	23,7	23,7	44,1
Kryptingumas	2	3,4	3,4	47,5
Tikslingumas	3	5,1	5,1	52,5
Pasitikėjimas	2	3,4	3,4	55,9
Pagarba	3	5,1	5,1	61,0
Visuomeniškumas	1	1,7	1,7	62,7
Tarpusavio pagalba ir pasitikėjimas	8	13,6	13,6	76,3
Atsakomybė	14	23,7	23,7	100
Suma	59	100,0	100,0	

#### 16 KLAUSIMAS: UGDYMO KOKYBĖS STANDARTAI, MATMENYS

Atsakymų variantai	Pasikartojimas	Procentai	Reikšmingi procentai	Bendri (suvestiniai) procentai
Pozityvūs ugdytinių tėvų atsiliepimai	2	8,0	8,0	8,0
Įstaigos vadovų paskatinimai	4	16,0	16,0	24,0
Teigiamos organizacijos bendruomenės požiūris	2	8,0	8,0	32,0
Patenkinami ugdytinių poreikiai bei tėvų interesai	17	68,0	68,0	100,0
Suma	25	100,0	100,0	

**17 KLAUSIMAS: RADVILIŠKIO LOPŠELIO – DARŽELIO „EGLUTĖ“ PRIORITETINĖS VEIKLOS KRYPTYS**

Atsakymų variantai	Pasikartojimas	Procentai	Reikšmingi procentai	Bendri (suvestiniai) procentai
Vaikų ugdymas bei socializacija	8	28,6	28,6	28,6
Vaikų priežiūra ir ugdymas	11	39,3	39,3	67,9
Specialiųjų poreikių vaikų ugdymas bei integravimas	4	14,3	14,3	82,1
Gabiųjų ugdytinių ugdymas		17,9	17,9	100,0
Suma	28	100,0	100,0	

**18 KLAUSIMAS: RADVILIŠKIO LOPŠELIO – DARŽELIO „EGLUTĖ“ MORALĖS KODEKSAS**

Atsakymų variantai	Pasikartojimas	Procentai	Reikšmingi procentai	Bendri (suvestiniai) procentai
Visų bendruomenės narių tarpusavio pagalba	5	25,0	25,0	25,0
Organizacijos bendruomenės narius vienija tos pačios vertybės bei tikslai	11	55,0	55,0	80,0
Tarp bendruomenės narių vyraujantis pasitikėjimas vienas kitu	2	10,0	10,0	90,0
Bendruomeniškumo jausmas	2	10,0	10,0	100,0
Suma	20	100,0	100,0	

**19 KLAUSIMAS: RADVILIŠKIO LOPŠELIO – DARŽELIO „EGLUTĖ“ VEIKLOS PRIVALUMAI**

Atsakymų variantai	Pasikartojimas	Procentai	Reikšmingi procentai	Bendri (suvestiniai) procentai
Ugdymo institucija orientuojasi į vartotojų poreikius, atsižvelgia į jų interesus	11	19,3	19,3	19,3
Aukšta ikimokyklinio ugdymo specialistų kompetencija, įgyta kvalifikacinė kategorija	4	7,0	7,0	26,3
Ugdymo procesas planuojamas bei organizuojamas, atsižvelgiant ne tik nacionalinius ikimokyklinio ugdymo tikslus bei uždavinius	3	5,3	5,3	31,6
Ugdymo institucija, nors ir minamaliomis materialinėmis sąnaudomis, siekia tapti patraukla ugdymo institucija	6	10,5	10,5	42,1
Teikiamų paslaugų įvairovė ir nuolat plečiamas teikiamas paslaugų kompleksas	3	5,3	5,3	47,4
Atsakingas požiūris į vaiko ugdymo(si) procesus bei priežiūrą	13	22,8	22,8	70,2
Bendravimo bei bendradarbiavimo paremta tėvų ir pedagogų sąveika	17	29,8	29,8	100,0
Suma	57	100,0	100,0	

**20 KLAUSIMAS: RADVILIŠKIO LOPŠELIO – DARŽELIO „EGLUTĖ“ PRANAŠUMAS KITŲ IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ ATŽVILGIU**

Atsakymų variantai	Pasikartojimas	Procentai	Reikšmingi procentai	Bendri (suvestiniai) procentai
Turtinga materialinė aplinka	3	8,8	8,8	8,8
Bendravimu ir bendradarbiavimu paremta tėvų ir pedagogų sąveika	6	17,6	17,6	26,5
Ugdymo įstaigos prioritetas - vaiko sveikatos puoselėjimas	18	52,9	52,9	79,4
Daugiaaspektis organizacijos vadovų požiūris į įstaigos plėtrą	4	11,8	11,8	91,2
Aukšta ikimokyklinio ugdymo pedagogų kvalifikacija bei išsilavinimas	3	8,8	8,8	100,0
Suma	34	100,0	100,0	

**21 KLAUSIMAS: VEIKSNIAI, TRIKDANTYS RADVILIŠKIO LOPŠELIO – DARŽELIO „EGLUTĖ“ PLĖTRĄ, TOBULĖJIMĄ**

Atsakymų variantai	Pasikartojimas	Procentai	Reikšmingi procentai	Bendri (suvestiniai) procentai
Organizacijoje vykstantys konfliktai	3	11,1	11,1	11,1
Menkas įstaigos finansavimas nacionaliniu lygmeniu	17	63,0	63,0	74,1
Tarp pagrindinių ugdymo proceso dalyvių nėra tarpusavio pasitikėjimo, pagalbos	1	3,7	3,7	77,8
Negatyvus ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojų požiūris	5	18,5	18,5	96,3
Nekryptinga organizacijos vadyba, orientuota tik į dabartį	1	3,7	3,7	100,0
Suma	27	100,0	100,0	

**22 KLAUSIMAS: PRIEMONĖS BEI BŪDAI, SKATINANČIOS RADVILIŠKIO LOPŠELIO – DARŽELIO „EGLUTĖ“ PLĖTRĄ**

Atsakymų variantai	Pasikartojimas	Procentai	Reikšmingi procentai	Bendri (suvestiniai) procentai
Komandiniu visos bendruomenės darbu	10	21,7	21,7	21,7
Visos nuomonės turi būti išsakomos ir toleruojamos	6	13,0	13,0	34,8
Vadovas ir visa organizacijos bendruomenė turi atvirai keistis informacija	6	13,0	13,0	47,8
Būti atviriems permainų pasiūlymams	11	23,9	23,9	71,7
Organizacijos plėtra priklauso nuo nuo jos darbuotojų profesinės brandos	3	6,5	6,5	78,3
Vadovavimas privalo sąveikauti su darbuotojų profesine branda	2	4,3	4,3	82,6
Bendradarbiavimas tarp pagrindinių ugdymo proceso subjektų - tėvų bei pedagogų	8	17,4	17,4	100,0
Suma	46	100,0	100,0	

**23 KLAUSIMAS: KRITERIJAI, LEIDŽIANTYS SPREŠTI APIE RADVILIŠKIO LOPŠELIO – DARŽELIO „EGLUTĖ“ TOBULĖJIMĄ**

Atsakymų variantai	Pasikartojimas	Procentai	Reikšmingi procentai	Bendri (suvestiniai) procentai
Įstaigoje dirba vis aukštesnės kvalifikacijos bei išsilavinimo specialistai	6	15,4	15,4	15,4
Organizacijoje dirbantys pedagogai turi didelę patirtį ugdymo srityje	11	28,2	28,2	43,6
Besiplečiantis organizacijos teikiamų paslaugų spektras	3	7,7	7,7	51,3
Atliekami tiksliniai tyrimai, susiję su ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojų poreikių išsiaiškinimu	2	5,1	5,1	56,4
Parengtas Radviliškio lopšelio - darželio „Eglutė“ strateginės veiklos planas	10	25,6	25,6	82,1
Pedagogai bei organizacijos vadovai vis daugiau bendradarbiauja, siekdami organizacijos tikslų bei uždavinių	7	17,9	17,9	100,0
Suma	39	100,0	100,0	

**24 KLAUSIMAS: PEDAGOGŲ SANTYKIS SU ORGANIZACIJOS MISIJA, VIZIJA, DEKLARUOJAMOMIS VERTYBĖMIS**

Atsakymų variantai	Pasikartojimas	Procentai	Reikšmingi procentai	Bendri (suvestiniai) procentai
Taip, pritariu	20	100,0	100,0	100,0
Suma	20	100,0	100,0	100,0

**25 KLAUSIMAS: POŽYMIAI, APIBŪDINANTYS RADVILIŠKIO LOPŠELIO – DARŽELIO „EGLUTĖ“ DARBUOTOJŲ PAJĖGUMĄ**

Atsakymų variantai	Pasikartojimas	Procentai	Reikšmingi procentai	Bendri (suvestiniai) procentai
Valia, aktyvumas, ryžtas	7	17,9	17,9	17,9
Sugebėjimai, išsilavinimas	9	23,1	23,1	41,0
Kūrybingumas, išmintis	10	25,6	25,6	66,7
Kolegų palaikymas	2	5,1	5,1	71,8
Sugebėjimas patraukti kitus	11	28,2	28,2	100,0
Suma	39	100,0	100,0	

**Anketa Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ pedagogams**

**Gerb. Kolegos,** mūsų ir Jūsų profesinės veiklos tikslas yra itin reikšmingas planuojant bei organizuojant ugdomąją veiklą, tad remiantis tuo, prašome Jūsų pateikti savo nuomonę apie Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ veiklos kokybę, paremtą Jūsų profesinių kompetencijų sklaida.

**Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ administracija**

1. Jūsų išsilavinimas:

- Aukštasis pedagoginis
- Aukštasis nepedagoginis
- Aukštesnysis pedagoginis
- Aukštesnysis nepedagoginis
- Specialusis vidurinis pedagoginis
- Specialusis vidurinis nepedagoginis
- Vidurinis
- Kita .....  
(rašykite)

2. Nurodykite Jūsų pedagoginio darbo stažą (metais):

- 1-3 metai;
- 3-5 metai;
- 5-10 metų;
- 10-15 metų;
- 15-20 metų;
- 20 metų ir daugiau.

3. Jūsų kvalifikacinė kategorija:

- Auklėtoja;
- Vyresnioji auklėtoja;
- Auklėtoja – metodininkė;
- Auklėtoja – ekspertė;
- Kita \_\_\_\_\_.

4. Žemiau pateiktos profesinės kompetencijos, sugraduotos rutuliukais. Kuo didesnę rutuliuką pažymėsite, tuo kompetencija yra Jums reikšmingesnė:

**Pedagoginis išprusimas**  
(Žinojimas, išmanymas švietimo dokumentų, ugdymo įstaigoje taikomos sistemos turinio ir metodikos, psichologinių ir fiziologinių amžiaus skirtumų, kaip kaupti žinias atliekant vaikų stebėjimą, kaip atliekant tyrimus kaupti žinias, kaip kryptingai formuoti gebėjimus ir t.t.)



Veiklos prognozavimo ir planavimo kompetencija

(gebėjimas planuoti vaikų amžių ir jų raidą atitinkančius lūkesčius, specialių poreikių vaikus ugdyti pagal specialią programą, sudaryti sąlygas ugdytiniams vystytis jiems būdinga sparta, individualizuoti ugdymo metodus, atlikti draugo, patarėjo vaidmenis grupėje ir pan.)



Ugdymo proceso organizavimo kompetencija

(gebėjimas grupėje kurti darbiningą atmosferą, parinkti tinkamas metodikas ir jas efektyviai taikyti, kurti skatinančią mokytis ugdymo aplinką, suvokti, kas yra intensyvus ugdymas, siekti, kad vieną veiklą keistų kita ir t.t.)



Ugdymo proceso organizavimo kompetencija

(gebėjimas grupėje kurti darbiningą atmosferą, parinkti tinkamas metodikas ir jas efektyviai taikyti, kurti skatinančią mokytis ugdymo aplinką, suvokti, kas yra intensyvus ugdymas, siekti, kad vieną veiklą keistų kita ir t.t.)



Pedagoginis bendravimas ir bendradarbiavimas

(gebėjimas bendrauti su ugdytiniais, bendrauti su tėvais perteikiant jiems informaciją ir perimant iš jų, bendrauti su tėvais juos konsultuojant, bendrauti su kolegomis, dalytis patirtimi, vadovautis įvairiais pedagoginės raiškos būdais ir pan.)



Ikimokyklinio ugdymo kaitos kompetencija

(gebėjimas vertinti esamą padėtį ir matyti nuo ko ji priklauso, prireikus atsisakyti įprastinių veiksnių ar idėjų, eksperimentuoti, išbandyti naujoves, kurti koncepcijas, būti kūrybingam, lanksčiam, gebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos, dalyvauti kaitos procesuose, vadovautis ugdymo kokybės standartais ir t.t.)



5. Įsivertinkite savo gebėjimus pagal veiklos sritis. Kiekvienoje eilutėje pažymėkite rutuliuką, atitinkantį Jūsų sugebėjimus.

	Labai gerai	Gerai	Vidutiniškai	Menkai	Neturiu žinių
Gebu numatyti konkrečius ugdymo tikslus ir uždavinius	<del>☉</del>	☉	☉	☉	☉

**Ugdomoji veikla:**

1. Sugebu planuoti ugdymo(si) turinį

☉ ☉ ☉ ☉ ☉

2. Atskleidžiu ugdymo turinį

☉ ☉ ☉ ☉ ☉

3. Sugebu racionaliai naudoti laiką ir išteklius

☉ ☉ ☉ ☉ ☉

4. Gebu vertinti vaikų pasiekimus

☉ ☉ ☉ ☉

**Bendravimas, bendradarbiavimas bei veikla darželio bendruomenėje:**

1. Gebu bendrauti ir bendradarbiauti

☉ ☉ ☉ ☉ ☉

2. Tėvus, kolegas, ikimokyklinės įstaigos administraciją informuoju apie vaikų ugdymosi sėkmingumą, pažangą

☉ ☉ ☉ ☉ ☉

3. Gebu komandoje vadovauti jai	dirbti ar/ir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---------------------------------	--------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

4. Gebu rengti projektus, dalyvauti juos įgyvendinant		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

**Asmeninis – profesinis tobulėjimas:**

1. Gebu vertinti savo veiklą/kompetenciją ir asmeninius pasiekimus		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

2. Gebu savo veikloje taikyti naujoves	švietimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	----------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

3. Sugebu naudotis įvairiais informaciniais ir komunikaciniais šaltiniais		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

4. Gebu tobulinti savo profesinę kvalifikaciją		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

*AČIŪ UŽ JŪSŲ SOLIDARUMĄ UGDYMO ĮSTAIGOS TOBULINIME...*

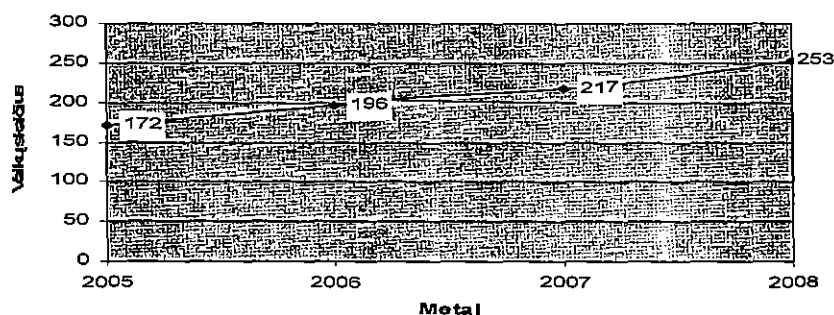
**Priedas Nr. 5**

**Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ nuostatai 2010-04-20, Nr. T-944**

**Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ strateginis veiklos planas**

### Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ ugdytinių skaičiaus kitimas

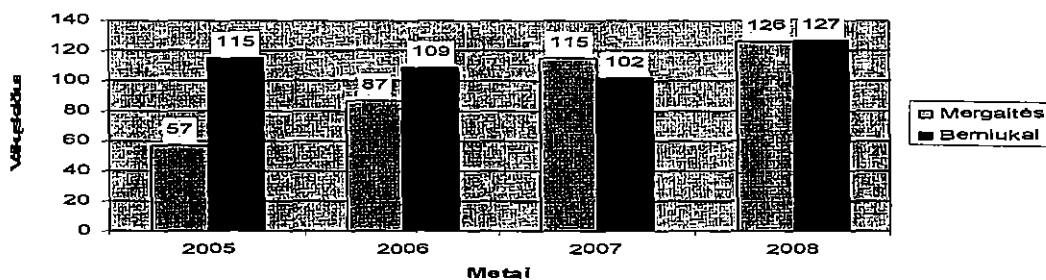
Remiantis tuo, kad ugdytinių analizė leidžia numatyti Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ paslaugų poreikį bei identifikuoti ugdytinius kaip pagrindinius lopšelio – darželio „Eglutė“ paslaugų vartotojus, darbe pateikiama vaikų skaičiaus kitimo rezultatai, Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ lankančių vaikų pasiskirstymas pagal lytį, amžių bei gyvenamąją vietą. Šie duomenys yra reikšmingi numatant prioritetingas ugdymo įstaigos veiklos kryptis, sudarant sąlygas tikslingam Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ veiklos planavimui bei organizavimui. Šie duomenys buvo pagrindas kuriant bei įgyvendinant Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ strateginį veiklos planą 2005-2009 m.m.



Vaikų skaičiaus kitimas (sk)

Šaltinis: Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ strateginis veiklos planas 2005-2009m.m.

Atsižvelgiant į aukščiau pateiktą paveikslą, pastebėtina tai, kad per 4 metus vaikų skaičius lopšelyje-darželyje „Eglutė“ didėjo. 2005 m. ugdymo įstaigą lankė 172 vaikai, o per ketverius metus ugdytinių skaičius išaugo iki 253. 2006 metais, darželį lankė 24 vaikais daugiau negu 2005 metais. Analogiškai 2007 metais, lopšelyje-darželyje buvo 21 vaikų daugiau negu 2006 metais. Didžiausias vaikų skaičiaus augimas buvo 2008 metais, kai ugdytinių skaičius padaugėjo 36 vaikais. Išanalizavus turimus duomenis, galima teigti, kad kasmet vaikų skaičius lopšelyje-darželyje „Eglutė“, augo tolygiai.



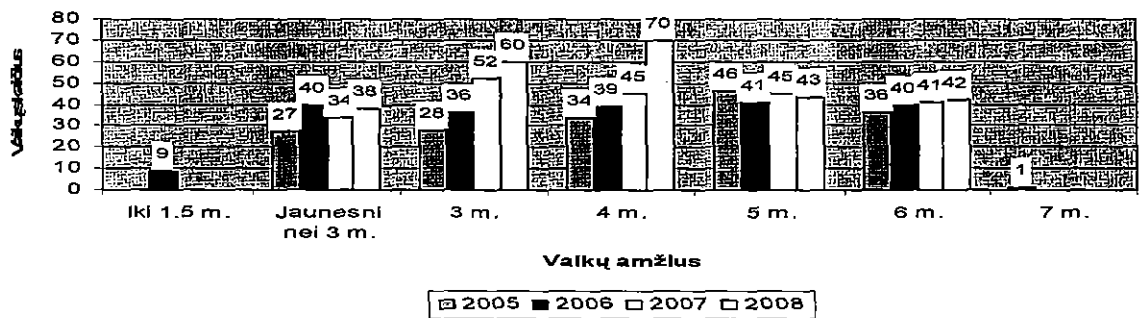
Vaikų pasiskirstymas pagal lytį (sk)

Šaltinis: Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ strateginis veiklos planas 2005-2009m.m.

Paveiksle pateikti duomenys leidžia teigti, kad 2005 m., 2006 ir 2008 m. berniukų buvo daugiau negu mergaičių. Didžiausias skirtumas pastebėtas 2005 m., kai mažiau nei pusę ugdytinių sudarė mergaitės (57). 2007 m. skaičiaus skirtumas tarp mergaičių ir berniukų buvo žymiai mažesnis. Tuo metu lopšelių-darželių lankė 87 mergaitės, o tai buvo šiek tiek mažiau nei pusė iš visų ugdytinių. 2006 m. lopšelių-darželių lankė 13 mergaičių daugiau negu berniukų. Kaip matyti, iš pateiktų duomenų, 2008 m. ženkliai išaugo lopšelio-darželio „Eglutė“ vaikų skaičius ir skirtumas tarp berniukų ir mergaičių stipriai sumažėjo. Skirtumas tarp abiejų lyčių buvo tik 1 ugdytinis.

Apibendrinus rezultatus, galima daryti išvadą, kad augant vaikų skaičiui didėjo ir berniukų, ir mergaičių skaičius.

Didėjant ugdymo įstaigą lankančiųjų skaičiui, didėjo ir trimečių, keturmečių ir šešiamečių skaičius. Vaikų skaičius pagal amžių pateiktas paveiksle.



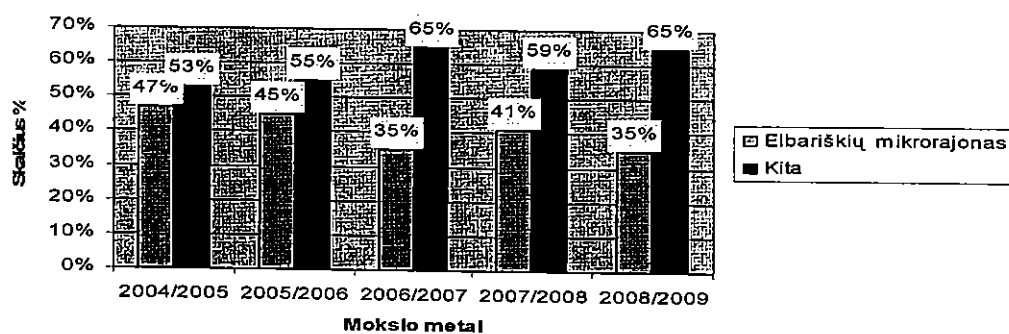
Vaikų pasiskirstymas pagal amžių (sk)

Šaltinis: Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ strateginis veiklos planas 2005-2009m.m.

Iš pateiktų duomenų matyti, kad daugiausia trimečių (60), keturmečių (70) ir šešiamečių (42) ugdymo įstaigą lankė 2008 metais. Šių amžiaus grupių kitimą galima sieti su vaikų skaičiaus augimu lopšelyje-darželyje „Eglutė“. Akivaizdu, kad trimečių skaičius kasmet augo: 2005 metais daželį lankė 28, o 2008 metais jau 60 ugdytinių. 3 metų ikimokyklinukų skaičius išaugo per pusę. Metais vyresniųjų ikimokyklinukų 2005 metais buvo 34, o 2008 metais - 70. Priešmokyklinukų skaičius per 4 metus kito, tačiau nežymiai. 2005 metais ugdymo įstaigą lankė 36 priešmokyklinio amžiaus ugdytiniai, o 2008 metais - 42. Nepriklausomai nuo to, kad kasmet įstaigą lankančių vaikų skaičius didėjo, daugiausia jaunesnių nei 3 metų vaikų (tame tarpe ir iki 1.5 m) buvo 2006 metais (49), o mažiausia – 2005 metais (27). O penkiamečių skaičius netgi nežymiai sumažėjo. 2005 metais jų lankė 46, o 2008 metais – 43. Apibendrinus rezultatus, galima daryti išvadą, kad didžiausią skaičių ikimokyklinukų ugdymo įstaigoje sudaro trimečiai ir keturmečiai, o mažiausią – vaikai jaunesni nei 3 metų. 2005 metais lopšelių-darželių lankė 1 7 metų vaikas, o 2006 metais 9

ugdytiniai, kurie buvo jaunesni nei 1,5 m. Tačiau nei 2007, nei 2008 metais šio amžiaus grupių vaikų Radviliškio lopšelyje – darželyje „Eglutė“ nebuvo.

Remiantis tuo, kad lopšelis-darželis „Eglutė“ yra Radviliškio miesto Eibariškių mikrorajone, yra tikslinga išsiaiškinti, kiek ikimokyklinio ugdymo įstaiga yra lankoma konkrečiai atitinkamo miesto mikrorajono gyventojų.



#### Vaikų pasiskirstymas pagal gyvenamąją vietą

Šaltinis: Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ strateginis veiklos planas 2005-2009m.m.

Remiantis paveiksle pateiktais duomenimis, pastebima, kad nuo 2004 metų ugdymo įstaigą lankė daugiau vaikų iš kitur nei iš Eibariškių mikrorajono. Didžiausias skirtumas pastebimas 2006/2007 ir 2008/2009 mokslo metais. 65 % sudarė vaikai iš skirtingų Radviliškio miesto bei rajonų vietovių ir tik 35 % iš Eibariškių mikrorajono. Mažiausias skirtumas buvo 2004/2005 m.m. kai iš kitų vietų vaikai sudarė 53 %, o ugdymo įstaigos mikrorajono vaikai 47 % visų ugdytinių.

Apibendrinus rezultatus, galima teigti, kad iš ikimokyklinio ugdymo įstaigą lankančių vaikų, mažiau nei pusę sudaro vaikai iš Eibariškių mikrorajono. Tai leidžia daryti prielaidą, kad ikimokyklinio ugdymo įstaiga yra paklausī, konkurencinga viso miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų atžvilgiu.

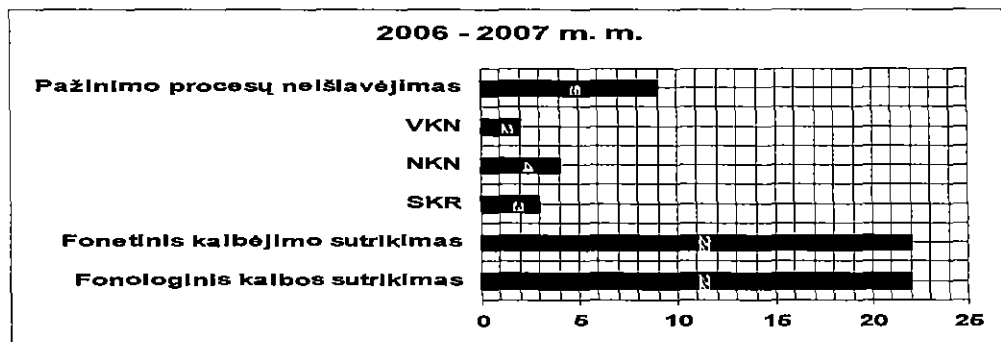


**Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ specialiųjų poreikių vaikų ugdymas**

Daugėjant specialiųjų poreikių vaikų, didėja ir specialiųjų poreikių vaikams orientuotų ugdymo paslaugų paklausa. Ikimokyklinio ugdymo institucijos tikslas – ne tik užtikrinti vaikams kokybišką ugdymą, tačiau sugebėti įtraukti specialiųjų poreikių vaikus į ugdymo procesą, integruojant juos į kitų vaikų ugdymo grupes. Šiame kontekste yra tikslingas ikimokyklinio ugdymo institucijos pasiruošimas teikti kvalifikuotą pagalbą specialiųjų poreikių vaikams. Tuo remiantis svarbu išsiaiškinti specialiuosius poreikius turinčių ugdytinių skaičių, numatyti specialiųjų poreikių ugdymo bei ugdymosi kryptis, kuomet itin svarbus ugdymo institucijos gebėjimas suteikti pagalbą specialiųjų poreikių vaikams.

Radviliškio lopšelio-darželio „Eglutės“ trijų paskutinių mokslo metų (2006-2007 m. m., 2007-2008 m. m., 2008-2009 m. m.) duomenis apie specialiųjų poreikių vaikų pasiskirstymą pagal įvairius kalbos, kalbėjimo ir komunikacijos, bei raidos sutrikimus, galima išvelgti iliustruotuose paveiksluose. Tyrimo duomenys pateikiami remiantis Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ logopedų atliktu tyrimu bei duomenų analize, panaudota rengiant 2008-2009m.m logopedų veiklos planą.

2006 - 2007 mokslo metų duomenis apie specialiųjų poreikių vaikų sutrikimus įstaigoje iliustruoja žemiau pateiktas paveikslas.

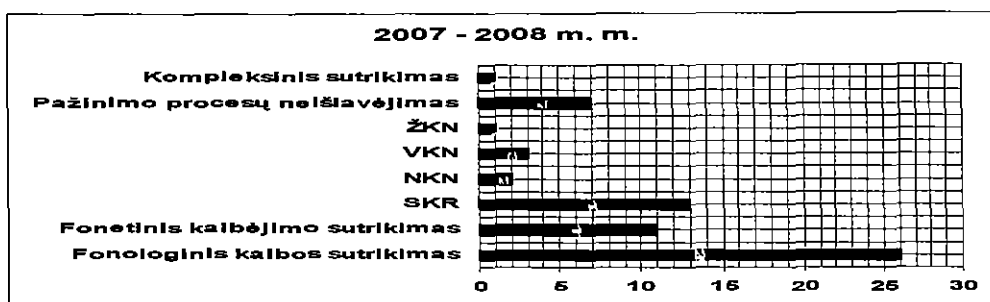


Specialiųjų poreikių vaikų pasiskirstymas pagal sutrikimų skaičių

Šaltinis: Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ logopedo veiklos planas 2008-2009m.m.

Remiantis paveiksle pateiktais duomenimis, pastebėtina, kad fonologinių kalbos ir fonetinių kalbėjimo sutrikimų vaikai turėjo po lygiai, kuriuos sudarė po 22 vaikus. Sulėtėjusią kalbos raidą 3 vaikai, nežymų kalbos neišsivystymą 4 vaikai ir vidutinį kalbos neišsivystymą 2 vaikai, o dėl pažinimo procesų neišlavėjimo sudarė 9 vaikai.

Sekantis paveikslas iliustruoja 2007 - 2008 mokslo metų duomenis apie įstaigos specialiųjų poreikių vaikų sutrikimus.

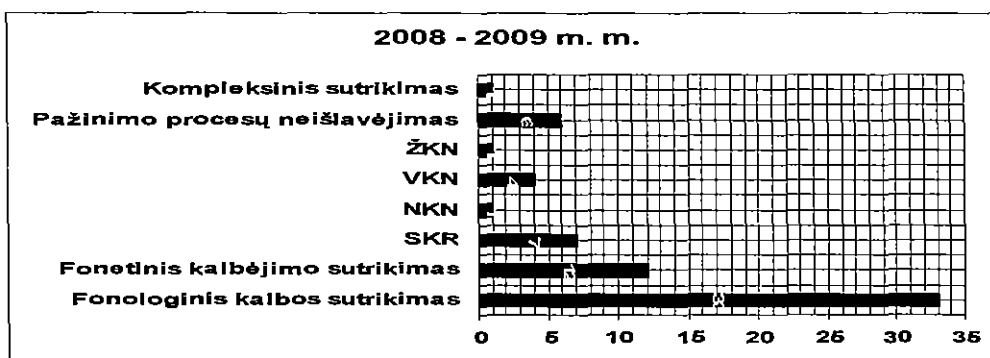


#### Specialiųjų poreikių vaikų pasiskirstymas pagal sutrikimus

Šaltinis: Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ logopedo veiklos planas 2008-2009m.m.

Analizuojant paveikslo duomenis išvelgiama, kad fonologinių kalbos sutrikimų vaikai turi daugiausia - 26, o 11 vaikų turi fonetinį kalbėjimo sutrikimą, sulėtėjusia kalbos raida pasižymi 13 ugdytinių. Vaikai su kalbos neišsivystymu pasiskirstę panašiai: nežymų kalbos neišsivystymą turi 2 vaikai, vidutinį kalbos neišsivystymą - 3 vaikai, o žymų kalbos neišsivystymą -1 vaikas. 7 šios įstaigos vaikams nustatytas pažinimo procesų neišlavėjimas ir 1 vaikui kompleksinis sutrikimas.

2008 - 2009 mokslo metų duomenis apie specialiųjų poreikių vaikų sutrikimus iliustruoja žemiau pateiktas paveikslas.

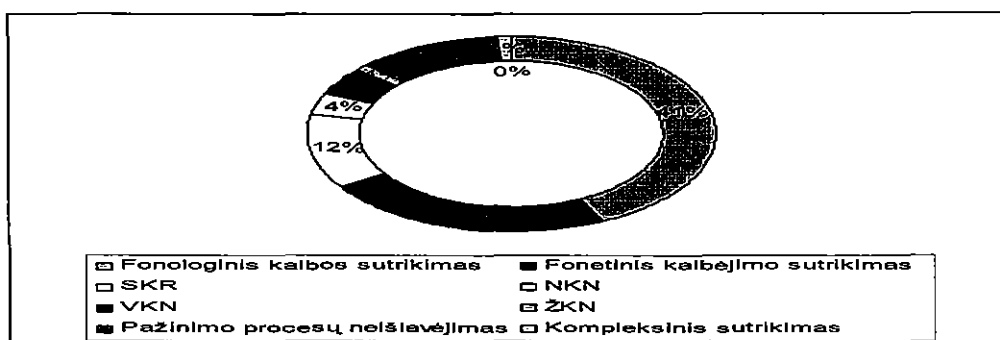


#### Specialiųjų poreikių vaikų pasiskirstymas pagal sutrikimus, sk.

Šaltinis: Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ logopedo veiklos planas 2008-2009m.m.

Remiantis paveiksle pateiktais duomenimis, galima teigti, kad 33 vaikai turi fonologinį kalbos sutrikimą, o 12 vaikų - fonetinį kalbėjimo sutrikimą. Sulėtėjusi kalbos raida nustatyta 7 vaikams. Nežymus kalbos neišsivystymas nustatytas 1 vaikui ir žymus kalbos neišsivystymas taip pat 1 vaikui, o vidutinis kalbos neišsivystymas nustatytas 4 vaikams. 6 šios įstaigos vaikams nustatytas pažinimo procesų neišlavėjimas ir 1 vaikui kompleksinis sutrikimas.

Sekantis paveikslas iliustruoja 2006-2007 m. m., 2007-2008 m. m. ir 2008-2009 m. m. sutrikimų dažnumą tarp specialiųjų poreikių vaikų.

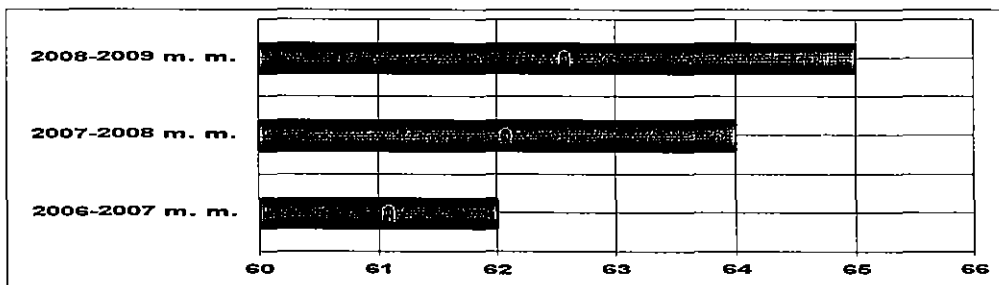


Sutrikimų pasiskirstymas tarp specialiųjų poreikių vaikų, %

Šaltinis: Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ logopedo veiklos planas 2008-2009m.m.

Analizuojant paveikslo duomenis galima išvelti, kad daugiau nei trečdalis - 41% specialiųjų poreikių vaikų turi fonologinį kalbos sutrikimą, 24% vaikų turi fonetinį kalbėjimo sutrikimą. Po 12% vaikų turi sulėtėjusią kalbos raidą ir pažinimo procesų neišlavėjimą. 5% vaikų nustatytas vidutinis kalbos neišsivystymas, o nežymų kalbos neišsivystymą sudaro 4%. Žymus kalbos neišsivystymas ir kompleksinis sutrikimas sudaro po 1% specialiųjų poreikių vaikų.

Sekančiame paveiksle pateikiami duomenys rodo logopedų ir specialiojo pedagogo suteiktą pagalbą specialiųjų poreikių vaikams 2006-2007 m. m., 2007-2008 m. m. ir 2008-2009 m. m.



Suteikta pagalba specialiųjų poreikių vaikams (sk)

Šaltinis: Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ logopedo veiklos planas 2008-2009m.m.

Analizuojant iliustruotą paveikslą galima išvelti, kad 65 specialiųjų poreikių vaikai logopedinį kabinetą lankė 2008 - 2009 m. m., 2007 - 2008 m. m. vienu vaiku mažiau - 64 vaikai, o 2006 - 2007 m. m. pagalba suteikta 62 specialiųjų poreikių vaikams.

Apibendrinus duomenis, pateiktus 13-17 paveiksluose, galima daryti išvadas:

1. Dažniausiai specialiųjų poreikių vaikai, kurie sudaro 41% turi fonologinį kalbos sutrikimą.
2. Mažiau nei ketvirtadaliui vaikų, kurie sudaro 24% turi fonetinį kalbėjimo sutrikimą.

3. Kalbos neišsivystymai pasitaiko rečiau, jie sudaro: nežymų - 4%, vidutinių ir žymų po 1% specialiųjų poreikių vaikų.
4. Sulėtėjusi kalbos raida sudaro mažiau nei ketvirtadalis specialiųjų poreikių vaikų -12%.
5. Retai kada pasitaiko specialiųjų poreikių vaikų turinčių kompleksinių sutrikimų - 1%.
6. Pažinimo procesų neišlavėjimą kiekvienais metais turi po 4% specialiųjų poreikių vaikų, o sudėjus visų trijų mokslo metų duomenis sudaro - 12%.
7. Trijų mokslo metų duomenys rodo, kad specialiųjų poreikių vaikų, kuriems reikalinga logopedo ir specialiojo pedagogo pagalba daugėja.

## Priedas Nr. 9

### Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ teikiamų paslaugų vartotojų – ugdytinių tėvų statistiniai duomenys

Ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojų socialinė padėtis visuomenėje, įgytas išsilavinimas, užimtumas bei kiti kriterijai yra tikslingi bei reikšmingi tuo, kad šie kriterijai sąlygoja vartotojų reikalavimus ikimokyklinio ugdymo įstaigai, įtakoja ikimokyklinio ugdymo įstaigos teikiamų paslaugų įvairovę bei paklausą, tad ikimokyklinio ugdymo institucijų vartotojų statistinė analizė yra reikšminga institucijos strateginės plėtros kontekste.

Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ ugdytinių tėvų analizė buvo atlikta kuriant ugdymo įstaigos strateginį veiklos planą 2005-2009m.m. Tyrimo metu išryškėję duomenys įtakojo strateginio veiklos plano prioritetines kryptis bei ugdymo įstaigos plėtros aspektus, paremtus ugdymo paslaugų vartotojų analize. Tėvų duomenys bei jų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, užimtumą, šeimos sudėtį, vaikų skaičių šeimoje pateikiami paveiksluose.

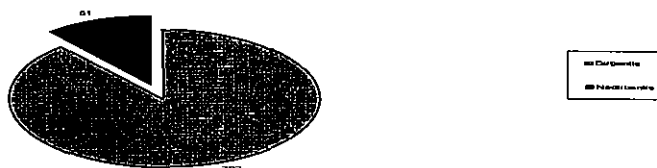
Remiantis paveiksle pateiktais duomenimis, galima teigti, kad pagal tėvų išsilavinimo pasiskirstymą didžiausią dalį sudaro tėvai turintys vidurinį išsilavinimą, tai yra 129 tėvai, taip pat didelę dalį sudaro tėvai turintys aukštąjį išsilavinimą, tai yra 119 tėvų, aukštesnįjį išsilavinimą turi 70 tėvų. Mažesnę dalį sudaro tėvai turintys spec. vidurinį išsilavinimą, tai yra 63 tėvai ir turintys profesinį išsilavinimą 41 tėvas. Mažą dalį sudaro tėvai turintys pagrindinį išsilavinimą, tai yra 10 tėvų.



Tėvų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Šaltinis: Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ strateginis veiklos planas 2005-2009m.m.

Remiantis paveiksle pateiktais duomenimis, galima teigti, kad tėvų pasiskirstymas pagal užimtumą yra labai ryškus, dirbančiųjų tėvų yra 392, nedirbančių 51.



Tėvų pasiskirstymas pagal užimtumą

Šaltinis: Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ strateginis veiklos planas 2005-2009m.m.

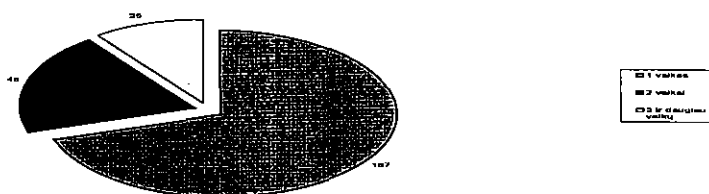
Atsižvelgiant į paveiksle pateiktus duomenis, akcentuotina tai, kad tėvų pasiskirstymas pagal šeimos sudėtį yra toks: pilnų šeimų yra 205, nepilnų šeimų yra 37.



#### Tėvų pasiskirstymas pagal šeimos sudėtį

Šaltinis: Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ strateginis veiklos planas 2005-2009m.m.

Remiantis paveiksle pateiktais duomenimis, pastebima ši tendencija: 1 vaiką augina 167 šeimos, 2 vaikus augina 48 šeimos, ir 3 ir daugiau vaikų augina 25 šeimos.



#### Tėvų pasiskirstymas pagal vaikų skaičių šeimoje

Šaltinis: Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ strateginis veiklos planas 2005-2009m.m.

## Priedas Nr. 10

### Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ priešmokyklinio amžiaus vaikų skaičius bei brandumo mokyklai rodikliai

Mokslo metai	Vaikų skaičius	Sritis	Vaikų pasiekimo lygiai			
			žemas	ge	l.ge	p
2000 – 2001 m.m.	38	Socialinis, emocinis, intelektualinis ir nuostata bei pasirengimas mokyklai	4 (10,6 %)	11 (2 8,9%)	23 (60 ,5%)	-
2001 – 2002 m.m.	38	Socialinis, emocinis, intelektualinis ir nuostata bei pasirengimas mokyklai	3 (8%)	14 (3 7%)	21 (55 %)	-
2002 – 2003 m.m.	27	Vaikų protinio brandumo mokyklai lygis (pagal TOVE KROGH tyrimą) „Kontrolinio piešinio piešimo metodika	4 (14,8 %)	2 (7, 4%)	21 (37 ,8%)	-
2003 – 2004 m.m.	31	Vaikų protinio brandumo mokyklai lygis (pagal TOVE KROGH tyrimą) „Kontrolinio piešinio piešimo metodika	1 (3,2%)	10 (3 2,2%)	20 (64 ,6%)	-
2004 – 2005 m.m.	24	Vaikų protinio brandumo mokyklai lygis (pagal TOVE KROGH tyrimą) „Kontrolinio piešinio piešimo metodika	1 (8%)	9 (3 6%)	14 (56 %)	-
2005 – 2006 m.m.	41	Vaikų protinio brandumo mokyklai lygis (pagal TOVE KROGH tyrimą) „Kontrolinio piešinio piešimo metodika	5 (12,2 %)	4 (9, 8%)	19 (46 ,3%)	1 3 (3 1,7%)
2006 – 2007 m.m.	42	Vaikų protinio brandumo mokyklai lygis (pagal TOVE KROGH tyrimą) „Kontrolinio piešinio piešimo metodika	2 (4,8%)	5 (1 1,9%)	25 (59 ,5%)	1 0 (2 3,8%)
2007 – 2008 m.m.	41	Vaikų protinio brandumo mokyklai lygis (pagal TOVE KROGH tyrimą) „Kontrolinio piešinio piešimo metodika	4 (9,7%)	12 (2 9,2%)	17 (41 ,5%)	8 (1 9,5%)
2008 – 2009 m.m.	41	Vaikų protinio brandumo mokyklai lygis (pagal TOVE KROGH tyrimą) „Kontrolinio piešinio piešimo metodika	3 (7,5%)	11 (2 6,8%)	15 (36 ,5%)	1 2 (2 9,2%)

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ strateginiu veiklos planu 2005 – 2009 m.m.

## Priedas Nr. 11

### Radviliškio lopšelio –darželio „Eglutė“ ugdytinių tėvų socialinės padėties analizė

Grupė	Išsilavinimas						Darbo statusas		Vaikų šeimoje			Pilna šeima	Nepilna šeima
	Aukštasis	Aukštesnysis	Profesinis techninis	Spec. vidurinis	Vidurinis	Pagrindinis	Dirbantis	Ne dirbantis	Augina 1 vaiką	Augina 2 vaikus	Augina 3 vaikus ir daugiau		
1 gr.	16	10	4	5	5	1	35	5	15	4	1	20	-
2 gr.	7	6	1	1	19	2	27	9	13	6	-	17	2
3 gr.	12	8	4	10	5	3	37	5	19	2	2	19	4
4 gr.	14	5	4	4	9	-	33	5	18	3	-	17	4
5 gr.	10	2	5	8	15	-	36	7	11	5	8	19	5
6 gr.	8	6	1	16	7	0	37	2	12	7	-	17	5
7 gr.	17	8	-	-	13	-	37	3	19	3	-	18	4
8 gr.	4	8	16	5	5	3	40	5	18	2	3	22	1
9 gr.	11	8	3	3	15	-	35	5	16	3	3	18	4
10 gr.	10	5	1	5	16	1	35	3	9	8	5	18	6
11 gr.	10	4	2	6	20	-	40	2	17	5	-	20	2
Iš viso:	119	70	41	63	129	10	392	51	167	48	25	205	37

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: Radviliškio lopšelio – darželio „Eglutė“ strateginiu veiklos planu 2005-2009

m.m.