

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Rita DAUBARIENĖ

**IKIMOKYKLINIO UGDYMO MOKYKLOS „EŽERĖLIS“
VALDYMO ĮSIVERTINIMAS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2007

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

**IKIMOKYKLINIO UGDYMO MOKYKLOS „EŽERĖLIS“
VALDYMO ĮSIVERTINIMAS**

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

Magistro darbo autorius - Rita Daubarienė

Vadovas - doc.dr. Teodoras Tamošiūnas

Recenzentas – doc. dr. Artūras Blinstrubas

SANTRAUKA

Darbe remiamasi sisteminio požiūrio teorija, kuri padeda parodyti, nagrinėti, atskleisti ir įsivertinti ikimokyklinio ugdymo mokyklos vertinimo sritis ir jų visumą. Susiduriama su moksline problema, išreikšta vienu iš darbe nagrinėjamų klausimų - kaip atlikti valdymo kokybės, veiklos pasiekimų sisteminį įsivertinimą, siekiant ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ valdymo tobulinimo?

Darbe keliamas tikslas - atlikti ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ valdymo įsivertinimo analizę. Taikyti metodai: mokslinės literatūros analizė, dokumentų turinio analizė, anketinė apklausa.

Parengtas vadovo vadybinės veiklos ir ikimokyklinio ugdymo mokyklos veiklos rezultatyvumo vertinimo modelis yra adaptyvus mokyklos vadovų vadybinės veiklos vertinimo kriterijams ir ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodikai, adekvatus mokyklos veiklos pobūdžiui ir atitinka esamas vidines ir išorines aplinkybes. Modelio 4 sritys, 20 kriterijų, 64 rodikliai ir 198 iliustracijos sudaro ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ valdymo įsivertinimo sistemą.

Atliktas įsivertinimo tyrimas pagal vertinimo modelį padėjo pagrįsti vadovo ir ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ veiklos faktus pagal keturis vertinimo lygius, nustatyti vadovo ir ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ valdymo atitiktį vadovo kvalifikacijos kategorijai.

SUMMARY

The work is based upon systematic attitude theory which assists in showing, analysing and disclosing as well as evaluating the pre-school education school's areas of evaluation and their totality. Scientific problem is encountered, it is expressed in one of the matters analysed in the work - how to perform systematic self-assessment of management quality and achievements in seeking to improve management of pre-school education school "Ezerelis".

Aim of the work is to perform analysis of management self-assessment of pre-school education school "Ezerelis". Methods applied: analysis of scientific literature, analysis of document contents, questioning survey.

The performance result assessment pattern, prepared for managerial activity and pre-school education school is adaptive as school management's activities evaluation criteria and pre-school education school internal audit methods, adequate to school activities character and is in line with existing internal and external circumstances. 4 areas, 20 criteria, 64 indices and 198 illustrations of the model make management self-assessment system of pre-school education school "Ezerelis".

The self-assessment research according to assessment model assisted in basing the facts of activities of pre-school education school "Ezerelis" and its manager in accordance to four evaluation levels and finding adequacy of pre-school education school "Ezerelis" and its manager with his/her qualification category.

TURINYS

IVADAS

1 dalis. TEORINIAI VALDYMO PAGRINDAI

1.1. Pagrindinių sąvokų analizė.....	12
1.2. Valdymo teorijų klasifikavimo analizė.....	14
1.3. Pažiūrų į valdymą sampratos procesiniu ir sisteminiu aspektais.....	17
1.4. Numatomas ir realizuojamas valdymas.....	20
1.5. Vadovo veikla realizuojamo valdymo procese.....	22
1.6. Valdymo kokybės įgyvendinimas.....	27

2 dalis. VADYBINĖS VEIKLOS ĮSIVERTINIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

2.1. Mokyklų vadovų atestacijos nuostatų ir vadybinės veiklos vertinimo kriterijų analizė.....	33
2.2. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ veiklos efektyvumo vertinimo tyrimo instrumentarijaus pagrindimas.....	36
2.2.1. Pirmas tyrimo etapas.....	38
2.2.2. Antras tyrimo etapas.....	41
2.3. Keturių vertinimo kriterijų rodiklių analizė.....	48
2.4. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ įsivertinimo analizė.....	60
2.4.1. Išorinių veiksnių analizė.....	60
2.4.2. Vidinių veiksnių analizė.....	64
2.4.3. Įsivertinimas pagal SSGG.....	72
2.5. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ įsivertinimo valdymo ir įsivertinimo kultūra.....	80
2.6. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ įsivertinimas procesiniu, situaciniu ir sisteminiu požiūriu.....	83
Išvados.....	88
Rekomendacijos.....	89
Literatūra.....	91
Priedai.....	93

PAVEIKSLŲ, LENTELIŲ SĄRAŠAS

Paveikslai	
1 pav. Sistemų klasifikacijos schema (Stoškus, Beržinskienė, 2005).....	17
2 pav. Valdymo sistema ir posistemiai (Damašienė, 2002).....	18
3 pav. Efektyviam delegavimui įtaką darantys veiksniai (Baršauskienė, 2006).....	25
4 pav. Mokyklos vadovo kompetencijos schema pagal mokyklos vadovo kompetencijos aprašą (2007).....	26
5 pav. Mokyklos efektyvumo sampratos struktūrinis modelis vertinamuoju aspektu (Bagdonas, Jucevičienė, 2000).....	28
6 pav. Mokyklos vadovo vadybinės veiklos ir ikimokyklinio ugdymo mokyklos rezultatyvumo vertinimo modelio struktūros schema.....	37
7 pav. Vertinimo sričių iliustracijų atitiktis vertinimo IV lygį, pritaikius dokumentų turinio analizę. Iliustracijų skaičius N=155.....	40
8 pav. Vertinimo sričių iliustracijų atitiktis vertinimo III lygį, pritaikius dokumentų turinio analizę. Iliustracijų skaičius N =155.....	41
9 pav. Vertinimo sričių iliustracijų atitiktis vertinimo II lygį, pritaikius dokumentų turinio analizę. Iliustracijų skaičius N=155.....	41
10 pav. Vertinimo sričių iliustracijų atitiktis vertinimo IV lygį, pritaikius anketos analizę. Iliustracijų skaičius N=43.....	44
11 pav. Vertinimo sričių iliustracijų atitiktis vertinimo III lygį, pritaikius anketos analizę. Iliustracijų skaičius N=43.....	45
12 pav. Vertinimo sričių iliustracijų atitiktis vertinimo II lygį, pritaikius anketos analizę. Iliustracijų skaičius N=43.....	45
13 pav. Vertinimo sričių rodiklių atitiktis vertinimo IV lygį. Rodiklių skaičius N=64.....	46
14 pav. Vertinimo sričių rodiklių atitiktis III vertinimo lygį. Rodiklių skaičius N=64.....	46
15 pav. Vertinimo sričių rodiklių atitiktis II vertinimo lygį. Rodiklių skaičius N=64.....	47
16 pav. Keturių vertinimo sričių įvertinimas pagal keturis vertinimo lygius.....	47
17 pav. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ valdymo efektyvinimas.....	50
18 pav. Srities „Parama ir pagalba vaikui, šeimai“ pagalbinių rodiklių įsivertinimo rezultatai.....	53
19 pav. Srities „Parama ir pagalba vaikui, šeimai“ rodiklių įsivertinimo rezultatai.....	54
20 pav. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ interesų grupių sąveika.....	55

21 pav. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ valdymo struktūra.....	70
22 pav. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ stebėsenos valdymo struktūra.....	82
23 pav. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ įsivertinimo proceso sistemos schema.....	85

Lentelės

1 lentelė Rodiklis „Ugdytinių brandumas mokyklai“.....	35
2 lentelė Dokumentų rūšys ir juos atliepiantys ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ dokumentai.....	38
3 lentelė Tyrime dalyvavę respondentai pagal tipus N=41.....	42
4 lentelė Tyrimo demografinės charakteristikos.....	43
5 lentelė Vertinimo rodiklių iliustracijos (šablonas).....	52
6 lentelė Vertinimo fiksavimo protokolas Nr.1 (šablonas).....	52
7 lentelė Vertinimo fiksavimo protokolas Nr.2 (šablonas).....	53
8 lentelė Priešmokyklinio ugdymo vaikų brandumas mokyklai (šablonas).....	56
9 lentelė Vaikų branda ir adaptacija mokykloje (šablonas).....	56
10 lentelė Vaiko vertinimas.....	57
11 lentelė Pedagogų išsimokslinimas ir amžius N=16.....	67
12 lentelė Administracijos išsimokslinimas ir amžius N=6.....	67
13 lentelė Aptarnaujančio personalo išsimokslinimas ir amžius N=19.....	68
14 lentelė Tėvų išsimokslinimas ir amžius.....	69
15 lentelė Auklėtojo praktinės veiklos įvertinimo protokolas (šablonas).....	84

Išvadas

Tyrimo aktualumas. Šiandieninė šalies valdymo sistema orientuota į sisteminių požiūrį, į decentralizuotą valdymą. Valdymo sisteminis požiūris atliepia vykdomą švietimo politiką tiek valstybiniu, tiek instituciniu lygmeniu. Vykstantys kaitos procesai (Lietuvos Respublikos Nepriklausomybės atkūrimas), švietimo sistemos decentralizacija metė iššūkį švietimo organizacijų vadovams, kur vadovo vadovavimą pakeitė vadovo valdymas.

Valdymas tapo nuolatinio, dinaminio, sisteminio procesu, apimančiu centrinį, teritorinį, savivaldybių ir organizacijų lygius. Kokybiško valdymo kryptys, jų svarba pabrėžiama visoje eilėje Lietuvos Respublikos norminių ir teisinių dokumentų.

Valstybės ilgalaikės raidos strategijoje (2002) teigiama, kad „mokslas ir švietimas toliau liks prioritetine šalies plėtros sritis, bus įkurta darni, veiksminga ir visoms gyvenimo 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“. Tame dokumente pabrėžiama, kad, norint užtikrinti švietimo sistemos kokybę integruojantis į bendrą Europos šalių erdvę, būtina „vykdyti nuolatinę švietimo sistemos stebėseną (monitoringą) ir diagnostinius tyrimus, siekiant išsilavinimo pripažinimo, užtikrinti švietimo kokybę, atitinkančią Europos Sąjungos šalių švietimo kokybės standartus“.

Valstybės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų 11 punkte teigiama, kad būtų užtikrinamas švietimo plėtrotės efektyvumas ir darna „visuose švietimo lygiuose įdiegiamas strateginis planavimas. Sukuriama švietimo informacinė sistema, laiku teikianti informaciją, reikalingą įvairiems švietimo valdymo lygiams ir švietimo socialiniams partneriams. Politiniai sprendimai grindžiami išsamia informacija bei analize. Visuose švietimo lygiuose įdiegiama šiuolaikinė įsivertinimo ir vertinimo sistema“.

Veiksmingo vadovavimo svarba pabrėžiama ir Lietuvos Respublikos Švietimo įstatyme (5 straipsnis), kuriame nurodoma, kad „remiantis veiksminga vadyba, tinkamai ir laiku priimamais sprendimais, švietimo sistema turi siekti geros kokybės rezultatų“. To paties įstatymo 52 straipsnio 1 dalyje sakoma, kad „švietimo valdymo paskirtis – laiduoti valstybės politikos vykdymo kokybę vadybos priemonėmis: stebėseną, planavimą, įgaliojimų ir atsakomybės stiprinimą“, 61 straipsnio 4 punkto 4 papunktyje nurodoma, kad „mokyklos vadovas analizuoja mokyklos veiklos ir valdymo išteklių būklę, inicijuoja mokyklos vidaus audito vykdymą ir atsako už mokyklos veiklos rezultatus“.

Akivaizdu, kad organizacijos valdymo kaip proceso socialinis suvokimas ir vertinimas organizacijos bendruomenės narių nėra paprastas. Jis negali būti paprastas, nes dažnai provokuoja interesų konfliktą, nes vienoje jo pusėje yra vadovai, kurie siekia kokybiško valdymo, kitoje –

organizacijos bendruomenė, kurią sudaro personalas, siekiantis išsaugoti darbo vietą, nepatirti streso, išvengti nepatogumų dėl vykdomų permainų ir pan., tėvai arba klientai, siekiantys kokybiškų ugdymo ir socialinių paslaugų suteikimo.

Visuotinai pripažįstama, kad gyvename nuolatinės kaitos sąlygomis. Kaita šiandieniniame gyvenime tapo dažnu reiškiniu, sukeliančiu švietimo organizacijų bendruomenės nariams tam tikrų nepatogumų, kurie kai kada išprovokuoja interesų konfliktą. Norint keistis, reikia žinoti, ką keisti, dėl ko keisti ir kaip keistis. Į šiuos klausimus gali padėti atsakyti veiklos įsivertinimas. Įsivertinimas tampa atskirų organizacijos sričių ir visos jos veiklos kokybės laidavimu. 1998 metais Švietimo ir mokslo ministerija kokybę paskelbė vienu iš švietimo reformos prioritetų. Pagrindinis Lietuvos švietimo reformos bruožas yra pakitusi švietimo kokybės samprata bei požymiai, kuriais remiantis nustatomas kokybės lygis per įsivertinimą ar vertinimą.

Švietimo įstaigų, tame tarpe ir ikimokyklinio ugdymo įstaigų, vadovų atestacija yra švietimo reformos sudėtinė dalis. Atestacijos vyksmas greitina švietimo pokyčius, nes vertinant švietimo organizacijos vadovo veiklą, vertinama visa įstaigos vadybinė veikla, kuri yra neatsiejama vadovo veiklos dalis. Vadovų atestacija suvaidino teigiamą vaidmenį įgyvendinant pirmojo etapo švietimo reformos prioritetų vykdymo uždavinius. Per atestacijos dešimt metų (pirmieji švietimo įstaigų vadovų atestacijos Nuostatai buvo patvirtinti 1995 metais) atestuota apie 80 procentų Lietuvos mokyklų vadovų. Sukurta ir funkcionuoja Lietuvos ugdymo įstaigų vadovų atestavimo sistema.

Šių dienų švietimo įstaigos vadovas turi išsiugdyti nuostatą mokytis visą gyvenimą. Tai atliepia Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategiją (2004), kurioje teigiama, kad „atsižvelgiant į visuomenei tenkančius dabarties iššūkius ir Valstybės ilgalaikės raidos strategijos apibrėžtus žinių visuomenės, saugios visuomenės ir konkurencingos ekonomikos prioritetus, švietimui tenka padėti asmeniui įgyti profesinę kvalifikaciją, atitinkančią šiuolaikinį technologijų, kultūros bei asmeninių gebėjimų lygį, ir sudaryti naujų kompetencijų ir kvalifikacijų, reikalingų jo profesinei karjerai ir gyvenimo įprasminimui. Šio dokumento viena iš įgyvendinimo priemonių yra visuose švietimo lygiuose įdiegiamas strateginis planavimas. Visuose švietimo lygiuose įdiegiama šiuolaikinė įsivertinimo ir vertinimo sistema“.

Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų įgyvendinimo programos (2005) priemonių plane numatyta pertvarkyti mokyklų (išskyrus aukštąsias) vadovų kvalifikacijos tobulinimo ir atestavimo sistemą, parengti, patvirtinti ir įgyvendinti mokyklų (išskyrus aukštąsias) vadovų kvalifikacijos tobulinimo ir atestavimo programą (kvalifikacijos tobulinimo sistemos kūrimas, atestacijos pertvarka, mokyklos vadovo standarto kūrimas).

Lietuvos Respublikos Seimo nutarime „Dėl valstybės strategijos 2003-2012 metų nuostatų“ akcentuojama, kad, „siekiant užtikrinti švietimo sistemos efektyvumą ir darbą, turi būti įdiegiama atsakingo valdymo sistema, pagrįsta periodiška visų švietimo lygių būklės analize, į švietimo

tobulinimą orientuotą vadybos kultūrą, visuomenės informavimu ir dalyvavimu. Švietimo įstaigos vadovas atsako už demokratinį mokyklos valdymą“.

Ikimokyklinio ugdymo mokyklos valdymo paskirtis – numatyti ir kokybiškai įgyvendinti organizacijos veiklos kryptis ir tikslus, atliepiančius Valstybinę ir regioninę švietimo politiką vadybos priemonėmis: planavimu, vadovavimu, organizavimu bei priežiūra.

Įgyvendinant Valstybės ilgalaikės raidos strategiją (2002), Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatas (2003), Švietimo įstatymą (2003), Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategiją (2004), Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų įgyvendinimo programą (2005), parengti ir 2005 metais liepos 21d. patvirtinti Švietimo ir mokslo ministro įsakymu Nr. ISAK-1521 Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai ir vadybinės veiklos (vadovo kompetencijos) vertinimo kriterijai.

Svarbus sprendimas užtikrinti kokybišką švietimo organizacijų ir vadovų darbą buvo vadovų atestacijos sistemos įvedimas. Vadovų atestacija – vadovų teorinio pasirengimo, praktinės vadybinės veiklos ir jos rezultatų įsivertinimas ir įvertinimas. Vadovams suteikiama trečioji, antroji ir pirmoji kvalifikacinės kategorijos. Vadovų atestacijos turinys bei atestacijos struktūrų veikla reglamentuota Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatuose (2005).

Įsivertinimas numato struktūrines galimybes apžvelgti ikimokyklinio ugdymo mokyklos ir vadovo veiklą, numatyti tobulintinas sritis, suteikti grįžtamąjį ryšį, siekiant pasiruošti vadovų atestacijai toms ikimokyklinio ugdymo įstaigoms, kurių vadovai yra pasirengę įsivertinti savo ir įstaigos veiklos profesionalumą ir veiksmingumą tam, kad “pamatuoti” vadovų dalykinį pasirėngimą ir įstaigos veiklos rezultatus.

Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų vadybinės veiklos (vadovo kompetencijos) vertinimo kriterijų paskirtis yra vadybinės ir asmeninės kompetencijos įvertinimas. Vadovo vadybinė ir asmeninė kompetencija nustatoma pagal keturias vadybinės veiklos sritis ir dvidešimt kriterijų. Vadovui, siekiančiam įgyti arba pasitvirtinti vieną iš trijų kvalifikacinių kategorijų, būtinas kokybiškas valstybinės švietimo politikos, tobulinančios ugdymo procesą ir švietimo organizacijos kultūrą, įgyvendinimas mokykloje, turtinamas ugdymo turinys, formos ir metodai, vaiko socialinis patyrimas, ugdoma vaiko saviraiška ir kūrybingumas, diegiamos ugdymo inovacijos, kuriama šiuolaikinė savitais bruožais pasižyminti mokykla, skatinanti visapusišką vaiko asmenybės raidą, telkianti visų bendruomenės narių pastangas, kad būtų tobulinamas ugdymas ir mokyklos kultūra.

Vertinimas yra viena iš vadybinių funkcijų, kuri mokslinėje literatūroje dažnai yra įvardijama kaip kontrolė. Vertinimą įvairiais jos aspektais nagrinėjo visa eilė mokslininkų: Bagdonas, Bagdonienė (2000), Baršauskienė (2006), Butkus (2003), Gudas (2000), Dale ir Plunkett (1990), Damašienė

(2002), Dixon, Nanni, Vollman (1990), Malik (2005), Robbins (2003), Slatkevičienė (2002), Stoškus (2002), Sakalas, Šilingienė (2000) ir kiti.

Švietimo organizacijų vertinimą nagrinėjo: Ališauskas (2005), Arbatauskas (1996), Bagdonas, Jucevičienė (2000), Jucevičius (2003), Jucevičienė (2005), Hargreaves (1999), Targamadžė (1998) Želvys (1999, 2003) ir kiti.

Švietimo sisteminė reforma sudarė sąlygas pokyčiams visose ugdymo organizacijos srityse: pakito vertybės paslaugų teikimo, valdymo, ugdymo turinio ir kitose srityse. Imta mąstyti apie kokybės užtikrinimą, apibrėžti kokybės laidavimo sąlygas. Kokybės sąvoka yra daugiareikšmė todėl dažnai apibrėžiama skirtingai. Kartu su sisteminė švietimo reforma atėjo ir sisteminis požiūris, kurio esmė – organizacijos visų jos veiklos sričių sisteminė veikla. Sisteminis švietimo reformos vyksmas įtakojo kokybės laidavimo sistemų atsiradimą: valstybės švietimo stebėseną, vidaus auditas, vadovų, pedagogų atestacija, vadovų vadybinės veiklos vertinimo kriterijai ir kt.

Tyrimo problema: Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams ypač yra aktualus vadybinės veiklos įsivertinimas, siekiant atestuotis kvalifikacijos kategorijai įgyti, tačiau Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų vadybinės veiklos (vadovo kompetencijos) vertinimo kriterijų trečia vadybinės veiklos sritis „Ugdymo proceso valdymas“ neatitinka ikimokyklinio ugdymo turinio plėtotės. Tam trūksta adaptyvaus vadybinio instrumentarijaus. Todėl susiduriame su **moksline problema**, kurią galima išreikšti **probleminiais klausimais**: Kaip atlikti valdymo kokybės, veiklos pasiekimų sisteminį įsivertinimą, siekiant ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ valdymo tobulinimo, kokia galėtų būti šio įsivertinimo sistema? Kokiai vadybinei kvalifikacijos kategorijai iš esmės priklauso ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ valdymas? Kokie yra keturių ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ valdymo sričių lygiai?

Tikslas. Atlikti ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ valdymo įsivertinimo analizę.

Uždaviniai:

1. Pritaikyti mokyklų vadovų vadybinės veiklos vertinimo kriterijus ikimokyklinio ugdymo mokyklai.

2. Pagrįsti vadovo ir ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ veiklos faktus pagal keturis vertinimo lygius.

3. Nustatyti vadovo ir ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ valdymo atitiktį vadovo vadybinei kvalifikacijos kategorijai.

4. Išnagrinėti įsivertinimo valdymą procesiniu, situaciniu ir sisteminiu požiūriu.

Tyrimo objektas. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ valdymas

Tyrimo dalykas. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ valdymo sričių įsivertinimas

Hipotezė. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ valdymo įsivertinimas vykdomas, laikantis sisteminio požiūrio pagal vadovo vadybinės veiklos ir ikimokyklinio ugdymo mokyklos rezultatyvumui nustatyti šiame magistro darbe parengtą modelį, kurį sudaro 4 sritys, 20 kriterijų, 64 rodikliai ir 189 iliustracijos, padedanti įvardyti ir praktiškai pagrįsti vadovo ir įstaigos veiklos faktus pagal keturis vertinimo lygius. Ši sistema įgalina įsivertinti valdymo ir įstaigos veiklos efektyvumą. Parengta įsivertinimo sistema atitinka ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ veiklos pobūdį.

Ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ valdymas iš esmės atitinka II vadybinę kvalifikacijos kategoriją.

Ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ keturios valdymo sritys iš esmės atitinka III vertinimo lygį.

Tyrimo metodologija:

- Tyrimas grindžiamas sisteminiu požiūriu į valdymą, vadovaujantis šiuolaikinės vadybos teorija, kuri apibūdina valdymą kaip tarpusavyje susietų elementų visumą, jų komponentus, ryšį su supančia aplinka.
- Vadovaujantis kokybės laidavimo sistema, kurią sudaro vadovo vadybinės veiklos ir ikimokyklinio ugdymo mokyklos rezultatyvumo vertinimo modelis, sudaro galimybę įsivertinti ikimokyklinio ugdymo mokyklos valdymo sąlygas, procesą ir rezultatus.
- Per ikimokyklinio ugdymo mokyklos įsivertinimą nagrinėjamas edukacinis, vadybinis ir finansinis valdymas, kurio įsivertinimas leidžia pažvelgti į atskiras valdymo sritis ir į visą valdymo sistemą.
- Ikimokyklinio ugdymo mokyklos veiklos įsivertinimas neatsiejamas nuo Valstybinės švietimo strategijos nuostatų. Švietimo organizacijose įdiegiama įsivertinimo sistema įgalina išsiugdyti sisteminių mąstymą kaip sistemos pažinimo procesą.

Tyrimo metodai:

- Mokslinės literatūros analizė.
- Dokumentų turinio analizė.
- Anketinė apklausa.
- Ekspertų metodas

Tiriamieji: Ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ 103 bendruomenės nariai: pedagogai - 16, administracijos darbuotojai – 6, aptarnaujantis personalas - 18, ugdytinių tėvai – 63.

Instrumentarijus:

- Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vadovo vadybinės veiklos ir mokyklos rezultatyvumo modelis.
- Anketa ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ darbuotojams.

1 dalis. TEORINIAI VALDYMO PAGRINDAI

1.1. Pagrindinių sąvokų analizė

Valdymo sąvoka neturi vieningo apibrėžimo. Šią sąvoką skirtingi autoriai skirtingai apibrėžia: Butkus (2003) „valdymas yra vadovo funkcija organizacijoje“, Damašienė (2002) „valdymas yra kryptingas socialinis, ekonominis ir psichologinis poveikis, turintis įtakos darbuotojų veiklai“, Kvedaravičius (2006) „valdymas yra valdytojo istoriškai (laike) sukauptų ir susistemintų refleksyviųjų žinių ir žinojimų visuma bei jų panaudojimas, įveiklinimas“, Želvys (1999) „valdyti pagal administracinius ar teisinius įgaliojimus – tai ne kas kita kaip administruoti“.

Administruoti tarptautinių žodžių žodyne (1998) reiškia valdyti, tvarkyti. Tai rodo žodžio „administruoti“ sąsają su žodžiu „valdyti“. Iš to galima teigti, kad administravimo sąvoka yra sinonimas valdymo sąvokai.

Administravimą ir valdymą Butkus (2006) apibūdina vadybos apraiškomis. Kyla klausimas: kiek šios sąvokos yra panašios ir kiek skiriasi? Atsakymą į šį klausimą teikia minėtas autorius, Želvys (1999), Stoškus, Beržinskienė (2005). Butkus (2006) teigia, kad „administruoti galima tik žmonių bendrijose, besiremiančiose privalomomis taisyklėmis, o sąvoką „valdymas“ laiko siauresne už sąvoką „vadyba“. Želvys (1999) palaiko nuomonę, kad „valdyti“ ir „administruoti“ yra tapačios sąvokos ir teigia, kad „vadyba yra plačiausias terminas, apimantis įvairius tiek valdymo (administravimo), tiek vadovavimo, tiek lyderiavimo veiklos aspektus“. Kiek kitokios nuomonės laikosi Stoškus, Beržinskienė (2005), teigdami, kad „valdymą būtina suprasti kaip ciklą, susidedantį iš konkrečių vadybininko darbo sričių, vadinamų valdymo funkcijomis“.

Švietimo kokybė įvairiuose mokslo šaltiniuose apibūdinama efektyvumo sąvoka. Efektyvumo sąvoką mokslinėje literatūroje vadybiniu ir edukaciniu aspektu nagrinėjo šie autoriai: Kvedaravičius (1995) „efektyvus valdymas – tai organizacijoje vykstančių reiškinų koordinavimas ir derinimas tarpusavyje, kad būtų įgyvendinamas organizacijos tikslas...“, Stoll, Fink (1998) „efektyvi mokyklos veikla yra ta, kurios moksleiviai daro didesnę pažangą, negu būtų galima tikėtis iš jos kontingento, Bagdonas, Jucevičienė (2000) teigia, kad efektyvumas yra „organizacijos iškeltų tikslų pasiekimas, parodantis mokyklos, kaip visumos, ir jos atskirų narių pažangą, atspindėtą jų veikla ir šios veiklos socialine verte“.

Iš šių kelių paminėtų efektyvumo sampratų apibūdinimų matyti, kad efektyvumas gali būti suvokiamas ne tik kaip organizacijos ir jos narių pažanga, bet ir kaip organizacijos tikslų pasiekimas bei kokybė.

Kokybės laidavimo terminą Želvys (2003) tapatina su kontrole. Palyginus „kontrolė“ lietuvišką ir anglišką reikšmes, lietuvių kalboje žodis „kontrolė“ reiškia „stebėjimas, priežiūra, siekiant ką (pa)tikslinti; patikrinimas“, tuo tarpu angliškasis „control“ reiškia „reguliavimas, prižiūrėjimas,

valdymas, vadovavimas (anglų kalbos žodynas, 2000). Apibendrinus lietuvišką ir anglišką žodžio „kontrolė“ reikšmes, tampa aišku, kad kontrolė vadyboje yra priežiūra stebint, siekiant reguliuoti valdomus procesus.

Lietuvos standarte LST ISO 9000:2001 „Kokybės vadyba ir kokybės užtikrinimas“ teigiama, kad „kokybė yra objekto savybių visuma, įgalinanti jį tenkinti išreikštus ar numatytus poreikius“. Esant daugiareikšmei švietimo kokybei, ji yra įvairiai apibrėžiama: Želvys (2003) visuminę švietimo kokybę apibūdina penkiomis sudėtinėmis dalimis: pradinų sąlygų kokybė, ugdymo proceso kokybė, rezultatų kokybė, pasekmių kokybė ir pridėtinė vertė, Stoškus (2002) kokybę įvardija kaip valdomą procesą, atitinkančią reikalavimus ir apimančią kiekvieną ir visas veiklas, Bitinas (2000) švietimo kokybę apibūdina kaip siekinį funkcionuojantį įvairiais tos visuomenės lygmenimis ir priskiria ją socialinei kategorijai, kuri „nusako visuomenėje funkcionuojančios švietimo sistemos padėtį ir rezultatyvumą, jo atitikimą skirtingų visuomenės sluoksnių poreikiams, visuomenės lūkesčius papildyti savo gretas gero pilietinio, buitinio ir profesinio išsilavinimo asmenimis“.

Iš to, kas paminėta apie kokybės sampratą, galima teigti, kad norint apibrėžti objekto(u) savybes, kurios tenkintų tos visuomenės asmenų poreikius, reikalingi standartai. Lietuvos respublikos Standartizacijos įstatyme (2000) teigiama, kad „standartas – tai susitarimu parengtas ir pripažintos standartizacijos institucijos priimtas dokumentas, kuris nustato bendram ir daugkartiniam naudojimui tinkančias taisykles, bendruosius principus ar charakteristikas ir yra skirtas įvesti optimalią tvarką tam tikroje srityje“. Bitinas (2000) standartus apibūdina kaip „visumą pagrindinių parametru, išreiškiančių visuomeninį idealą ir pavienio asmens bei ugdymo institucijos galimybes juos pasiekti“.

Sistemų teorija padeda apibūdinti organizacijos savybes. Sistemos apibrėžimą pateikia Damašienė (2002) „Sistema – tai tam tikrais ryšiais ir tam tikru būdu sutvarkytų komponentų (objektų, elementų, procesų, reiškinių ir pan.) visuma su jai būdingomis savybėmis, kurių neturi ją sudarantys komponentai.“ Butkus (2006) į sistemą siūlo pažvelgti kaip į reiškinių, susidedantį iš tam tikrų tarpusavyje susietų dalių, siekiant išsiaiškinti jo veikimą ir sistemą apibūdina „kaip visumą dalių, susietų ryšiais, sukuriančiais naują kokybę, kurios negalima išvesti iš tų dalių“. Švelienė (2005) valdymo sistemą apibūdina kaip tam tikrą mechanizmą, kuriuo vadovai priima valdymo sprendimus, išdėsto juos laike ir erdvėje ir perduoda pavaldiniams. Autorė teigia, kad „pasirinkti valdymo sistemą – tai išsirinkti vadovui priimtinausius: valdymo principus, valdymo metodus, valdymo stilių, valdymo techniką, valdymo struktūrą“.

Vadybos mokslo sampratoje galima sutikti žodžių reikšmes: vadybos funkcijos ir valdymo funkcijos. Stoškus (2002) teigia, kad valdymo funkcija – tai „konkreči vadybos veiklos sritis, kuri atliekama specialiomis priemonėmis“, Damašienė (2002) valdymo funkciją įvardija kaip „specializuotą reguliaraus valdymo darbo dalį, išsiskiriančią iš kitų savitais tikslais, procesais, veiksmais, poveikio būdais“. Želvys (1999) planavimą, vadovavimą, organizavimą, kontrolę apibrėžia kaip vadybinę

funkciją. Laikantis požiūrio, kad vadyba yra platesnė sąvoka nei valdymas, Želvio įvardijimas funkcijų vadybinėmis yra platesnis nei minėtų autorių dėl požiūrio į valdymą kaip į sudėtinę vadybos dalį.

Dauguma autorių, nagrinėję vadybą, išskiria šias funkcijas: planavimą, vadovavimą, organizavimą, kontrolę. Stoškus, Beržinskienė (2005) planavimą įvardija kaip “būtiną veiklos sumanymą, glaudžiai susijusį su informacijos kaupimu, prognozavimu ir sprendimų priėmimu”, Sakalas, Šilingienė (2000) teigia, kad “planavimas – tai pagrindinė aukštesnio lygio vadovo darbo funkcija, daranti didelę įtaką kitų jo vykdomų funkcijų efektyvumui bei paliečianti visą organizaciją“. Išsamesnį planavimo apibrėžimą pateikia Želvys (2003) “Planavimas – ne vienkartinis veiksmas, bet nenutrūkstamas procesas, kurio metu atsižvelgiama į organizacijos viduje ir aplink ją vykstančius procesus“.

Vadovavimą Stoškus, Beržinskienė (2005) apibrėžia kaip procesą, telkiantį žmones ir jiems padedantį siekti tikslų, Damašienė (2002) teigia, kad vadovavimo sąvoka apima vadovo organizatoriaus ir vadovo administratoriaus funkcijas. Platesnį vadovavimo apibrėžimą teikia Kvedaravičius (2006) “Vadovavimas yra rūpestis su žmoniškaisiais ištekliais, kitaip tariant, su organizacijos funkcijų vietų gyvuoju užpildu, jo analize, vertinimu, motyvavimu“.

Organizavimo funkciją pateikia Targamadzė (1999) “organizavimas – sukūrimas organizacinių prielaidų, leidžiančių žmonėms ir jų grupėms efektyviai siekti užsibrėžtų tikslų, procesas, Damašienė (2002) įsitikinusi, kad „organizavimas – tai nustatytiems tikslams pasiekti reikalingos sistemos sukūrimas.

Kontrolę Damašienė (2002) įvardija kaip planinės ir faktinės būklės lyginimą, Bagdonas, Bagdonienė (2000) teigia, kad “kontrolė – tai bet kurios veiklos srities tikrinimas, priežiūra, stebėjimas”. Tikslėsnį kontrolės apibūdinimą pateikia Targamadzė (1999) “kontrolė – tai garantuoti standartų nustatymą, kuris išreiškia galutinį valdymo rezultata, geriausio galutinio veiklos rezultato pasiekimą”.

1.2. Valdymo teorijų klasifikavimo analizė

Pripažįstama, kad valdymas egzistuoja seniai, nes jau senovės organizacijų valdyme mokslininkų yra aptikti šiuolaikinio valdymo formų užuomazgos, kur valdymas ženkliai skyrėsi nuo dabartinių organizacijų valdymo.

Skirtingi mokslininkai pateikia kiek skirtingas valdymo teorijų klasifikacijas. Sakalas, Šilingienė (2000) išskiria keturias valdymo teorijas. Šių autorių valdymo teorijų klasifikacija pagal nagrinėjamų kitų autorių yra siauresnė, bet atspindi nuoseklų mokslininkų veiklos vyksmą. Pirmoje - ikimokslinio valdymo teorijoje dominavo beteisio žmogaus koncepcija, kurios esmę sudaro žmogui palikta teise tik adaptuotis gamybinėje aplinkoje, kad objektyvieji dėsniai yra kur kas galingesni už žmogaus ir visuomenės valią. Šį laikotarpį susieja su ekonomistų A.Smito, D.Rikardo, Dž.Milio ir kitų teoriniais darbais. Antroji – klasikinė valdymo teorija, kuri yra pagrindžiama ekonominio žmogaus koncepcija. Ši koncepcija pakeitė požiūrį į organizacijų ir personalo valdymą, nes joje buvo akcentuojami

organizavimo, drausmės, reglamentavimo vaidmenys, kurie nepakankamai vertino žmoniškąjį veiksnį. Šis laikotarpis siejamas su F.Tailoro, A.Fajolio, H.Fordo ir kitų moksliniais darbais. Trečioji – žmoniškųjų santykių teorija, kuri autorių yra siejama su socialinio žmogaus koncepcija, kurioje akcentuojami tarpusavio santykiai, aplinkos sąlygos, valdymo metodai, įtakojantys iniciatyvos, savarankiškumo, savęs realizavimo pasireiškimą. Šis laikotarpis siejamas su F.Herzbergo, A.Maslovo, D.MakGregoro moksliniais darbais. Ketvirtoji – šiuolaikinės valdymo teorijos, kurių atsiradimą sąlygojo sparūs technikos, technologijų lygio atsiradimas. Šią teoriją Sakalas, Šilingienė susieja su harmoningo žmogaus koncepcija, kurioje telkiamas dėmesys žmogiškam gamybos veiksmui, visapusiškam, kompleksiškam asmenybės supratimui, lemiančiam veiklos efektyvumą. Šiuolaikinių valdymo teorijų laikotarpis siejamas su aštuntojo dešimtmečio viduriu JAV, Vakarų Europos šalyse, Japonijoje įvykusiomis didelėmis permainomis ir apima laikotarpį iki šių dienų.

Bagdonas, Bagdonienė (2000) išskiria aštuonias valdymo teorijų grupes: klasikinė mokykla, administravimo teorijos, techninės fiziologinės teorijos, žmogiškųjų santykių mokykla, kiekybinės valdymo teorijos, socialinių sistemų mokykla, neoklasinė mokykla, sistemų bendrosios teorijos mokykla. Tuo tarpu Stoškus, Beržinskienė (2005) įvardija dešimties valdymo teorijų grupes: klasikinė valdymo mokykla, mokslinio valdymo teorija, administracinė valdymo teorija, žmogiškųjų santykių mokykla, kiekybinių metodų mokykla; naujos vadybos teorijos: empirinė vadybos teorija, socialinių sistemų vadybos teorija, procesinis požiūris, profesionalioji vadyba; šiuolaikinės valdymo teorijos – visuotinės kokybės vadyba.

Iš šių keletos autorių pateiktų valdymo teorijų klasifikacijos matyti, kad vyrauja skirtinga kiekybinė ir kokybinė valdymo teorijų klasifikacija, tačiau parodanti valdymo teorijų raidą.

Bagdonas, Bagdonienė (2000) skirtingai nei kiti minėti autoriai valdymo teorijų grupę “klasikinė mokykla” dar išskaido į administravimo teoriją ir techninę fiziologinę teoriją. Administravimo teorijos svarbiausi teiginiai yra administravimas, valdymas, kur valdytojo darbas siejamas su numatymu, organizavimu, nurodymu, koordinavimu ir kontrole. Ši laikotarpį sieja su H.Fajolio, M.Vėberio ir kitų moksliniais darbais. Techninės fiziologinės teorijos atspindi žmogaus darbo prie mašinų, išdirbio padidinimo, darbo organizavimo, normavimo ir kitus su darbu susietus aspektus. Šių teorijų atstovais laiko: F.Taylorą, H.Gantą, H.Fordą ir kitus.

Stoškus, Beržinskienė (2005) administracinę valdymo teoriją išskiria nesusietą su klasikine valdymo mokykla. Šie autoriai taip pat laikosi klasikinės valdymo mokyklos įvardijimo. Žmoniškųjų santykių mokyklos valdymo teorijos laikotarpis vienodai apimamas ir įvardijamas visų minėtų autorių.

Bagdono, Bagdonienės (2000) įvardijama kiekybinė valdymo teorija paremta įvairiais matematiniais modeliais apima ketvirtojo dešimtmečio vidurio laikotarpį. Vienu iš šios teorijos šalininkų įvardija V.Bieleckį, pasiūliusį valdymo informacijos sistemų skirstymą. Stoškus, Beržinskienė (2005) kiekybinių metodų mokyklą, kaip matematinių modelių, skaičiavimo technikos bei informacinių

valdymo sistemų taikymą, praplečia kiekybinių metodų pažintimi Lietuvoje ir susieja su V.A.Graičiūno moksliniais darbais.

Bagdonas, Bagdonienė (2000) skirtingai nei kiti autoriai įvardija socialinių sistemų ir neoklasinę mokyklą. Autoriai laikosi nuomonės, kad socialinių sistemų mokyklos atstovai I.Bernardas, H.A.Simonas ir kiti parėmė daugelį klasikinės mokyklos teiginių, suteikdami jiems žmogiškumo atspalvį, tačiau mažai dėmesio skyrė organizacinėms veiklos problemoms, techniniams ir materialinėms veiklos aspektams. Neoklasinė mokykla minėtų autorių nuomone atspindi individualumą, konkurencingumą, gerą atlyginimą už tinkamai atliktą darbą, decentralizaciją, pasiekimų kontrolę ir kt. Neoklasinės mokyklos atstovais įvardijo A.P.Sloana, P.F.Druckerį, A.C.Chandlerį ir kitus.

Stoškus, Beržinskienė (2005) plačiau nei Sakalas, Šilingienė (2000) nagrinėja šiuolaikinę vadybos teoriją ir išskiria keturias naujos vadybos teorijas, kurių susiformavimą lėmė nauji požiūriai į vadybą: situacinis, sisteminis, procesinis ir vadovavimo profesionalizavimo. Empirinę vadybos teoriją arba situacinę vadybos teoriją autoriai apibrėžia kaip nagrinėjančią įvairių veiklos sferų valdymo praktiką, ieškančią tipinių situacijų ir teigia, kad „empirikų dėka šiandien vadyba suprantama kaip integratyvus mokslo ir specifinio meno junginys“. Socialinių sistemų vadybos teorija, minėtų autorių nuomone, mėgina kritiškai įvertinti iki jos buvusias valdymo koncepcijas ir teoriškai apibendrinti valdymo patyrimą. Šios mokyklos pradininkais įvardija Č.Bernardą ir H.Simoną. Procesinio požiūrio valdymo mokyklos šalininku įvardijamas H.Fajolis. Procesiniu požiūriu vadyba suprantama kaip nepertraukiamas procesas, kurį sudaro: planavimas, organizavimas, reguliavimas, skatinimas, kontrolė ir kiekvienas jų yra nagrinėjamas atskirai. Profesionalioji vadyba orientuota į vadovavimo veiklą, kur vadybinis darbas suprantamas kaip profesija ir organizacijoms turi vadovauti profesionalai. Stoškus, Beržinskienė šiuolaikinėje valdymo teorijų grupėje įvardija visuotinės kokybės vadybą, kurios šalininkais laikomi E.Demingas, Dž.Džuranas ir F.Krosbis. Minėti autoriai išskiria visuotinės kokybės vadybos tris esmines nuostatas: bendras įsipareigojimas siekti aukštos kokybės, įsipareigojimas patenkinti vartotoją, įgaliojimų suteikimas darbuotojams; penkis pagrindinius principus: komandinis darbas, bendros integruotos sistemos sukūrimas, kokybės nustatymas, nepaliaujamas kokybės gerinimas, veiksmingumo kontrolė; dešimt metodų: lygio žymėjimas, mokymas, orientacija į procesą, problemų identifikavimas, problemų sprendimas, darbuotojų darbo kokybės užtikrinimas, aktyvus valdymas, tiekimo kokybės užtikrinimas, ryšiai, komunikacija, darbuotojų pripažinimas ir skatinimas.

Kelių autorių pateikta valdymo teorijų mokyklų klasifikacija leidžia teigti, kad:

1. Vyrauja skirtinga kiekybinė valdymo teorijų klasifikacija.
2. Nėra bendro susitarimo tarp mokslininkų dėl vieningo valdymo teorijų grupių įvardijimo.
3. Valdymo teorijų klasifikaciją sąlygoja mokslininkų darbai.

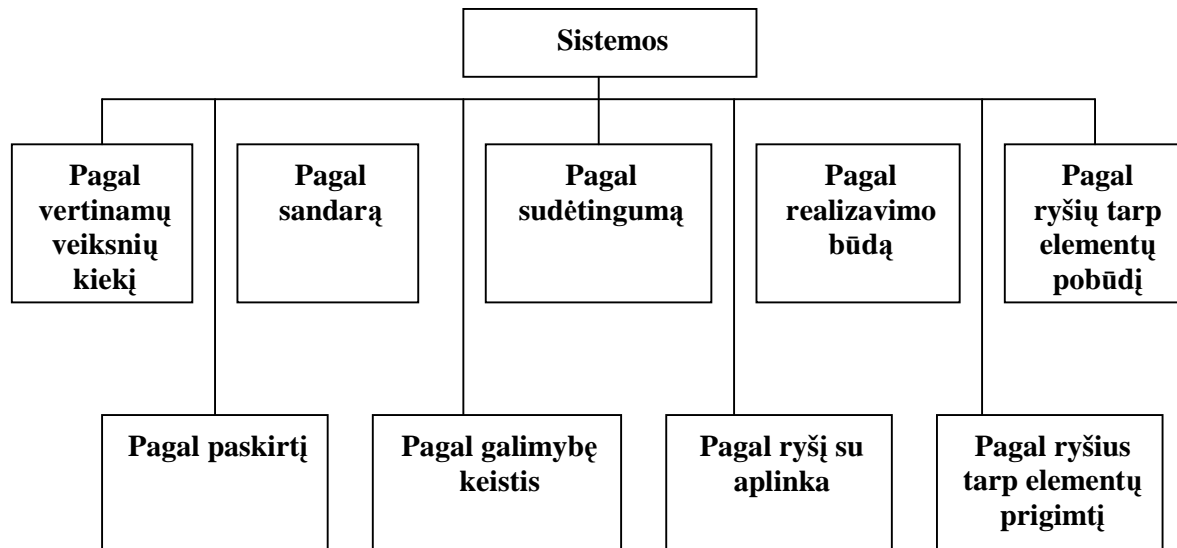
Valdymo teorijų klasifikavimas sudaro galimybę:

1. Susipažinti su valdymo teorijomis ir mokslininkų darbais.
2. Pažvelgti į valdymą įvairiais jo aspektais.

1.3. Pažiūrų į valdymą sampratos procesiniu ir sisteminiu aspektais

Valdymo samprata yra nuolatos vystoma. Valdymas procesiniu ir sisteminiu požiūriais nėra vieningai apibrėžiamas.

Valdymą sisteminiu požiūriu atliepia socialinių sistemų vadybos teorija dar vadinama sisteminio požiūrio teorija. Stoškus, Beržinskienė (2005) pateikia sistemos apibrėžimą: „Sistema – tai organizuota, sudėtinga elementų visuma, kurioje visi elementai ir aplinka yra susiję tarpusavio ryšiais ir sąveikauja vieni su kitais“.



1 pav. Sistemų klasifikacijos schema (Stoškus, Beržinskienė, 2005)

Sistemą galima klasifikuoti įvairiai, priklausomai nuo tikslų (žr.1 pav.). Sistemos klasifikaciją sudaro devyni požymiai, kurie atspindi sistemos tipą. Pagal susidarymą sistemos skirstomos į natūralias ir dirbtines, pagal vertinamų veiksmų kiekį – mažas, vidutines, dideles ir labai dideles, pagal paskirtį – nefunkcines ir funkcines, pagal sudėtingumą – paprastas, sudėtingas, labai sudėtingas, pagal galimybę – statiškas ir dinamiškas, pagal realizavimo būdą – abstrakčias, fizines ir operacines, pagal ryšį su aplinka – atviras, iš dalies atviras, uždaras, pagal ryšių tarp elementų pobūdį – determinuotas ir tikimybinės, pagal ryšių tarp elementų prigimtį – fizines, biologines, informacines.

Stoškus, Beržinskienė (2005) teigia, kad „norint suprasti kaip veikia sistema, reikia žinoti, kaip visi elementai sąveikauja vienas su kitu ir kaip tai susieta su išorine sistema“. Apibrėžti sistemos ribas nėra lengva ir tam reikalingos žinios, patirtis, nuovoka. Kuo sistemos ribos yra platesnės, tuo daugiau veiksmų, kuriuos reikia įvertinti.

Valdymą, sistemiškai galima suprasti organizacijos sistemų teorijos požiūriu, kur sistema suvokiama kaip gyvas organizmas, kuris funkcionuoja veikiamas vidinių poreikių ir išorinės aplinkos.

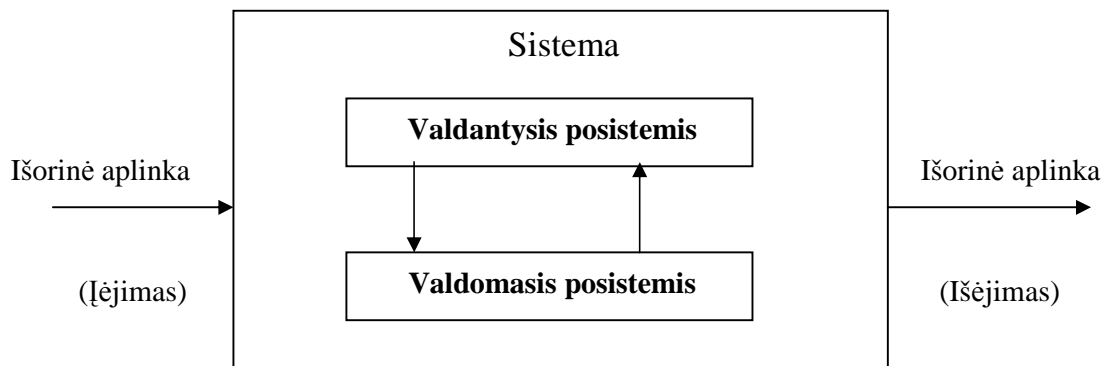
„Sistema yra tarpusavyje susietų elementų aibė, kuri, panaudodama elementų tarpusavio ryšius, siekia įgyvendinti savo tikslus. Sistema apibrėžiama išvardijant jos elementus, ryšius ir tikslus“ (Gudas, 2000).

Sėkmingam valdymo organizavimui reikalingi kvalifikuoti, organizuoti, motyvuoti darbuotojai (personalas). Nuo darbuotojų pastangų, jų pasirengimo dirbti priklauso darbo atlikimas. Todėl organizacijose tampa svarbus personalo valdymo klausimas, į kurį galima pažvelgti procesiniu ir sisteminiu požiūriais. Personalo valdymą procesiniu požiūriu galima vertinti kaip tikslų kėlimą ir jų įgyvendinimą.

Personalo valdymą sisteminiu požiūriu reikėtų suprasti kaip sudedamąsias sistemos dalis su apibrėžtais jų tikslais, turiniu ir nustatyta pagrindinės veiklos kryptimi. Sakalas, Šilingienė (2000) personalo sudedamąsias dalis įvardija tinkamą vadovavimą, bendradarbių pažinimą, vadovavimo priemonių sistemą, tikslais – sukurti efektyvios vadovų įtakos pavaldiniams sąlygas, sukurti efektyvią darbuotojų pažinimo ir motyvacijos sistemą, užtikrinti gerus santykius tarp vadovų ir pavaldinių, turinį sudaro siekiami organizacijoje tikslai, atliekamos darbuotojų užduotys ir pan.

Visuotinai pripažįstama, kad tradicinę organizacijos sistemą sudaro du posistemiai: valdantysis ir valdomasis. Valdančiojo ir valdomojo santykiai – tai organizacijos žmonių tarpusavio santykiai (žr.2 pav.).

Organizacijos valdymas vyksta valdančiajam posistemiiui priimant sprendimus, juos perduodant valdomajam posistemiiui ir po tam tikro apdorojimo iš valdomojo posistemio informacija grįžtamoju ryšiu pasiekia valdančiąją posistemę.



2 pav. Valdymo sistema ir posistemiai (Damašienė, 2002)

Iliustruotą 2 pav. tradicinę organizacijos valdymo schemą Stoškus, Beržinskienė (2005) apibūdina šiek tiek kitaip: valdantįjį posistemį įvardydami valdymo subjektu, valdomąjį posistemį – valdymo objektu. Teigia, kad valdymo objektą derėtų suprasti kaip atskirą organizacijos vienetą arba visą organizaciją, kuriai skirta valdymo veikla. Valdymo subjektas – asmuo arba asmenų grupė, atliekanti valdymo funkcijas.

Kvedaravičius (2006) apie valdomą sistemą teigia, kad valdomos sistemos, jų struktūrinis ar projekcinis įvaizdžiai yra tik sistemų projekcijos, kurių valdyti neįmanoma, o organizacijos „valdymas yra valdymo šešėlis, valdymo projekcija todėl, kad pats objektas yra valdomosios sistemos šešėlis, projekcija“. Minėtas autorius teigia, kad jeigu valdytojas nori dirbtinai veikti, o ne vien palikti natūralios būsenos, tai jį teks matyti ir suvokti sistemiškai, bent kaip procesus, struktūrą ir medžiagą, ant kurios ir per kurią sistema gyvuoja. Jeigu nėra tokios nuostatos, tai jis orientuojasi tik į sistemos funkcionavimo palaikymą ir leidžia jai natūraliai gyventi, bet tada jis ne valdytojas, o geriausiu atveju tik vadovas.

Procesiniu požiūriu valdymas yra suprantamas kaip nepertraukiamas procesas. Procesą apibrėžia planavimas, reguliavimas, organizavimas, skatinimas, kontrolė. Procesinio požiūrio išskirtinis bruožas, atliepantis H.Fajolio idėjas, pavienis funkcijų nagrinėjimas.

Sladkevičius (2005), nagrinėjęs stebėseną ir žinių vadybą valstybės valdyme, valdymo sistemos sudėtį apibrėžia keturiais posistemiais: analizė, strategijos kūrimas, jos įgyvendinimas, stebėseną. Strateginį valstybės valdymo procesą laiko kompleksišku.

Pripažįstama, kad valdymas skiriasi nuo vadovavimo. Kvedaravičius (2006) laikosi nuomonės, kad vadovaujama, kai yra tik perduodamos vadovo užduotys ir veiklos normos pavaldiniams. Valdymas, priešingai – įmanomas, kai objektai funkcionuoja patys. Autoriaus nuomone valdomi objektai visada turi natūralų, savitą funkcionavimą, savus vidinius tikslus ir uždavinius ir negali atsisakyti jų siekimo nesusinaikinę, neišardę savęs. Valdymas reikalauja specifinių priemonių ir metodų, specifinių žinių ir žinojimų apie valdomą ir valdančiąją sistemas – tik tada galima realizuoti valdymą iš esmės.

Valdomoji ir valdančioji sistemos išskiriamos kibernetinėje valdymo koncepcijoje. Čia valdymas suprantamas kaip valdančiosios sistemos poveikis valdomajai. Dviejų sistemų tarpusavio poveikis visada išlieka natūralia sąveika ir nevirsta valdymu. Šie poveikiai valdymu tampa tik tada, kai atitinka griežtai apibrėžtus ir specifinius žinojimus apie valdomą sistemą ir būsenas, kurių siekia valdančioji sistema. Kvedaravičius (2006) teigia, kad valdymo specifika lemia žinių ir žinojimų apie valdomą ir valdančiąją sistemas specifika ir jų konfiguracija bei ypatinga sąsaja tarp žinių ir žinojimų, bei poveikių, keičiančių valdomosios sistemos būseną. Kibernetinėje valdymo koncepcijoje valdančioji ir valdomoji sistemos yra priešingoms. Šio autoriaus sisteminio požiūrio į valdymą išeities taškas esti tas, kad valdančioji sistema yra valdomosios dalis ir, kad valdančiąją sistemą sudaro dvi dalys: valdytojas – praktikas, realizuojantis valdymo poveikius, valdymo veiksmus ir valdytojas – teoretikas, paruošiantis žinias ir žinojimus apie valdomą objektą.

Laikymasis dviejų pozicijų: valdytojo – praktiko ir valdytojo – teoretiko, kurie ne tik turi eiti šalia, bet ir vienas kitą papildyti, sudaro terpę naujų refleksijų atsiradimui. Yra keletas veiksmų, kurie apjungia šias dvi valdytojo pozicijas, tai: bendras sistemos vaizdinio turėjimas, valdomosios veiklos suvokimas, valdomojo objekto analizavimas, tikslo (ų) turėjimas, problemų įvardijimas, apibrėžimas

galimybių, naudojamų priemonių, turimų išteklių. Turint suformuotą valdymo sampratą, visi šie procesai turi būti apjungti ir sudarytas vienas junginys – programa. Tai vienos iš valdymo funkcijų – planavimas – proceso apibrėžimas.

1.4. Numatomas ir realizuojamas valdymas.

Valdančiosios sistemos uždavinys – nustatyti reikalingą sistemos kryptį ir realizuoti judėjimą. J.Kvedaravičius mano, kad valdymas remiasi dirbtinumu ir priklauso „dirbtiniams“, o ne natūraliems reiškiniams ir teigia, kad valdymas gali rasti ir būti naudingas tik tada, kai objektą veikia natūralūs gyvavimo, funkcionavimo judėjimo dėsniai ir jėgos.

Organizacijos valdymo sistemos kryptį nustato organizacijos strategija, o realizuoti strategiją padeda strateginis planas. „Strategija – tai veiklos sistema, apimanti pagrindinius būdus ir priemones užsibrėžtam tikslui pasiekti. Strateginis planas – tai dokumentas, kuriame pateiktas strateginio plano rengimo procesas, išsamūs strateginės analizės rezultatai, tikslai, uždaviniai bei jų įgyvendinimo priemonės“ (Jucevičius ir kiti, 2003). Strategiją reikėtų suprasti kaip koncepciją, strateginį planą – kaip procesą.

Vykstant politiniams, ekonominiams, socialiniams ir technologiniams pokyčiams, valdymas tampa vis sudėtingesnis. Sparčiai didėja strateginio valdymo kaip metodo reikšmė. Strategiškai valdoma organizacija gali sparčiai reaguoti į įvairius pasikeitimus. Strateginio valdymo paskirtis gali būti suprantama kaip nuolatinis, dinamiškas ir nuoseklus procesas, kuriuo siekiama organizacijos kaip visumos harmonijos su jo aplinka – veiklos sąlygomis ir interesų grupėmis.

Jucevičius (2003) išskiria keturis strateginio valdymo elementus: strateginę analizę, išteklių paiešką, organizacinę struktūrą, strateginę kontrolę.

Pagrindinis strateginio valdymo elementas yra strateginė analizė. Per ją organizacija susiejama su savo vidine, taip pat išorine aplinka, čia esančiomis galimybėmis ir grėsmėmis. Organizacijos sėkmė priklauso nuo to, ar sugebės ji aptikti atsirandančias galimybes ir jas panaudoti, pastebėti kylančias grėsmes ir jų išvengti. Kad aplinkoje esančios galimybės būtų panaudotos, reikia išteklių – materialųjų ir žmoniškųjų. Pagrindinis išteklių paieškos uždavinys yra atsakyti į klausimą – ar gali organizacija sukaupti reikiamų išteklių ir iš kokių šaltinių, kad sėkmingai realizuotų pasirinktą strategiją?

Strategijos paskirtis – harmonizuoti organizaciją su aplinka: organizacija - strategija - aplinka. Organizacijos strategiją sąlygoja jos aplinka. Siekdama sėkmės organizacija, turi adaptuotis aplinkoje. Strategiją galima apibūdinti ir kaip organizacijos atakas aplinkos poveikiams laikui bėgant. Strategija taikoma visų tipų organizacijų valdymui apibrėžti. Visos jos gali būti strategijos subjektais. Tam, kad egzistuotų organizacijos būtinos trys sąlygos: turi turėti savo narius, turi juos jungti bendri tikslai, organizacijos nariai turi būti organizuoti. Organizacijų strategijos realizuojamos per žmonių veiklas.

Kitas taip pat labai svarbus strateginio valdymo elementas yra organizacinio personalo vystymas. Šis elementas apima organizacijos formalias struktūras, žmonių – per jų įgaliojimų ir atsakomybių bei motyvavimo sistemas, tikslų ir vertybių sistemas, valdymo klimata, organizacijos kultūros vystymą.

Personalo valdymas yra viena iš valdymo rūšių. Jis yra svarbus realizuojamam valdymui vykdyti, nes be koordinuotų viso personalo pastangų negalima kryptinga visos organizacijos veikla. Personalo valdymą nagrinėję autoriai jį traktuoja įvairiai: Sakalas, Šilingienė (2000) teigia, kad “personalo valdymą galima suprasti kaip sistemą, kurios pagrindinis tikslas – užtikrinti efektyvų vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimą, siekiant organizacijos tikslų”. Damašienė (2002) nagrinėjo valdymo metodus kaip poveikį sistemai ir išskyrė tris valdymo metodų grupes: ekonominius, socialinius ir psichologinius, administracinius organizacinius, Bagdonas, Bagdonienė (2000) nagrinėję vadovavimo stilius, įvardijo juos: teisėta valdžia arba formalus autoritetas, asmeninė (pavyzdžio) valdžia arba tikrasis autoritetas, eksperto (kompetencijos) valdžia, atlygiu pagrįsta valdžia, prievarta pagrįsta valdžia, Želvys (2003) nagrinėjo sprendimų priėmimo stilius ir išskyrė keturis sprendimų stilius: autokratinį, įtikinantį, konsultacinį, kolegialų, Jucevičienė (1996) personalo valdymą nagrinėjo individo, grupės, organizacijos lygmenimis.

Nors minėti autoriai personalo valdymą nagrinėjo skirtingais aspektais, tačiau sukurtos teorijos sudaro galimybę vadovams įsivertinti savo ir darbuotojų elgesį, tarpusavio santykius, sukurti išbaigtas vadovavimo sistemas efektyvaus vadovavimo sąlygų užtikrinimui organizacijose.

Numatomas valdymas yra planuojamas procesas. Planavimas yra apibrėžta funkcija, turinti nustatytas taisykles ir principus. Planavimo sistemų vadyboje egzistuoja įvairių: Želvys (2003) planus skirsto į strateginius ir operatyvinius, Stoškus (2002) teigia, kad organizacijos planai skirstomi į vienkartinčius ir pastoviuosius, Damašienė (2002) įvardija planus trijų rūšių: aprašomieji, rodiklių suvestinės, darbų planai, Bagdonas, Bagdonienė (2000) siūlo planus skirstyti į strateginius ir operatyvius.

Valdymas Kvedaravičiaus (2006) nuomone suvokiamas kaip konkrečios sistemos pakreipimas idealo link. Idealas čia atskleidžia norus, troškimus. Tai pasakytina apie viziją, nes ji turi būti pasiekiamą, o ne likti idealu. Idealas yra utopija, tačiau jis turi išlikti organizacijos nariams kaip orientyras. „Idealas – tai sistemos būseną, kuri geriausiai patenkintų jo siekiančių žmonių poreikius, tiksliau, valdančiajai sistemai svarbių žmonių poreikius“ (Kvedaravičius, 2006). Iš to, kas pasakyta kyla klausimas, kas turi sukurti idealą arba viziją? Šioje srityje vyrauja dvi nuomonių grupės: pirma – tai, kad viziją turi sukurti vadovas(ai) ir vėliau derinti su darbuotojais, antra – tai, kad viziją turi sukurti abi pusės suderinusios savo ketinimus. Pirmu atveju „vadovo vaidmuo, skirtas skatinti mokyklos gerinimą ir padėti kurti mokyklos kultūrą, tampa vaidmeniu, leidžiančiu manipuliuoti kultūra, o jos mokytojų – paklusti vadovo vizijai“ (Hargreaves, 1999). Šio autoriaus nuomone atsakomybė už vizijos kūrimą turi būti kolektyvi. Organizacijos vizija turėtų būti rengiama bendradarbiaujant. Už organizacijos strategijos įgyvendinimą yra atsakingas įstaigos vadovas.

Kvedaravičiaus (2006) teigimu „valdymas yra visada užbėgimas už akių“. Šio autoriaus nuomone vadovavimo ir valdymo supainiojimas lemia neefektyvią vadybą. Čia pagrindinis vaidmuo atitenka vadovui.

1.5. Vadovo veikla realizuojamo valdymo procese

Vadovai užima ypatingą vietą organizacijų valdymo procese. Efektyviai dirbančio vadovo problema teoriniu ir praktiniu požiūriu dar vis lieka aktuali ir iki šių dienų. Koks turi būti, kokiomis savybėmis turi pasižymėti, kaip turi elgtis efektyviai dirbantis vadovas? Tai klausimai į kuriuos reikia atsakyti siekiant tobulinti organizacijos valdymą.

Vadovai turi organizuoti organizacijos tikslų realizavimą, jie vadovauja kitų darbuotojų veiklai ir yra atsakingi už sėkmingą jų darbą. Tokia vadovų situacija sąlygoja jų veiklos sudėtingumą ir įvairiapusiškumą. Vadovai įgyvendina organizacijų tikslus, patys tiesiogiai nedalyvaudami darbo procese, bet vadovaudami ir derindami kitų, jiems pavaldžių žmonių pastangas.

Vadovų veikla priklauso nuo jų valdymo lygio arba hierarchinės padėties. Nepriklausomai nuo vadovo valdymo lygio yra vienas bendras jų veiklos bruožas – tai vadovo vaidmens sąvoka. „Vadovo vaidmuo – tai taisyklių visuma, kurių būtina laikytis einant tam tikras pareigas, užtikrinimas“ (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Kasiulis J., Tarvydienė V. (2005) teigia, kad „padaryti aiškią vertybių sistemą ir įkvėpti jai gyvybę – tai daugiausia, ką gali duoti vadovas“. Vertybės yra pagrindiniai įsitikinimai ir prielaidos apie tikslų, žmonių ir organizacijos ryšių esmę. Jos lemia norimus galutinius tikslus, vizijas. Vertybės turi moralinį atspalvį, nes jos atspindi žmogaus supratimą apie tai, kas yra teisinga, gera ar pageidautina. „Individualių žmonių vertybės skiriasi, tačiau jos turi tendenciją atspindėti ir tam tikro laikotarpio socialines vertybes“ (Robbins, 2003).

Valdymo procese didelę įtaką turi organizacijos vertybių sistema. Nagrinėjant organizaciją kaip visumą, reikėtų žiūrėti į organizaciją individo, grupės ir organizacijos lygmeniu. Organizacijai kaip visumai didelę įtaką daro darbuotojai. Žmonių individualios vertybės skiriasi dėl įvairių priežasčių. Tačiau organizaciją, tame tarpe ir švietimo, sudaro būtent atskiri individai. Čia vadovui tenka nelengvas vaidmuo – priėti bendro susitarimo dėl vertybių. Organizacijoje vyraujančios vertybės – tai, kas joje labiausiai vertinama, pvz., darbuotojų iniciatyvumas, švietimo paslaugų kokybė ir pan. Kiekviena organizacija turi savo vertybių sistemą, kuri yra organizacijos kultūros sudedamoji dalis.

Kiekvienas žmogus turi bent keletą vaidmenų pagal tai, kokius vaidmenis jis atlieka, pvz. mokyklos direktorė yra mama, dukra, tai reiškia jos kaip motinos, dukters vaidmenis. Tas pats vadovas yra ir aukštesnių institucijų pavaldinys. Tai reiškia, kad žmogus turi paklusti ir susitaikyti su esamo vaidmens situacija. Tačiau kyla klausimas, kaip suderinti vaidmenis?

Grupės narių elgesį kontroliuoja normos, nes būtent jomis ir nustatomi teisingų ir neteisingų poelgių standartai. Iš to seka, kad vaidmenų vykdymą kontroliuoja normos. Tačiau vadovas yra asmuo, kuris gali įtakoti normų suformavimą. Čia reikėtų šiek tiek stabtelėti ties vadovo asmenybe.

Organizacijos kultūrą lemia sveika vadovo asmenybė. Kasiulis, Tarvydienė (2005) teigia, kad asmenybės nuostatos yra pagrįstos vertybių sistema, kuri nusako, ko žmogus siekia. Ji tartum programuoja visą žmogaus veiklą, lemia svarbiausią elgesio kryptį.

Kiekvienas vadovas pasirenka, kaip ir ką daryti. Tai, kas vadovui atrodo svarbu ir teisinga, turi didelės įtakos ir jo, ir pavaldinių gyvenimo kokybei.

Vadovo vykdomų funkcijų klasifikavimas yra nevienareikšmis, kaip ir jų nagrinėjimas valdymo ar vadybos kontekste, procesiniu ar sisteminiu požiūriu. Valdymui vadovo vykdomas funkcijas priskiria autoriai: Damašienė (2002), Targamadžė (1999), Stoškus, Beržinskienė (2005) ir kiti, vadybinėms – Želvys (1999), ir kiti.

Damašienė (2002) valdymo funkcijas (planavimas, organizavimas, motyvacija, kontrolė) įvardija kaip specializuotą reguliaraus valdymo darbo dalį, išsiskiriančią savitais tikslais, procesais, veiksmais, poveikio būdais. Autorė išskiria bendrąsias valdymo funkcijas ir funkcijas būtinas tam tikram objektui valdyti, nurodo, kad valdymo funkcijoms atlikti organizuojama valdymo sistema.

Targamadžė (1999) laikosi nuomonės, kad valdymo funkcijas galima įvairiai grupuoti ir išskirti skirtingą jų skaičių, iš dalies vadovaujasi planavimo, organizavimo, motyvacijos, koordinavimo, kontrolės funkcijų klasifikacija. „Iš dalies“ todėl, kad autorė minėtą funkcijų klasifikaciją papildo komunikavimu, problemų analize, sprendimų priėmimu. Tai rodo autorės lankstų požiūrį valdymo funkcijas. Targamadžė į valdymą žiūri, kaip į sudėtingą, visuminį procesą, kurio kokybę lemia visų funkcijų dermė, išskiria tris požiūrius į valdymą: procesinį, sisteminių ir situacinių, kuriems būdingos tam tikros funkcijos, išreiškiančios apibrėžtą vadybinės veiklos dalį.

Stoškus, Beržinskienė (2005) įvardija keturias valdymo funkcijas: planavimą, vadovavimą, organizavimą ir kontrolę, kurios turi specifinį pobūdį, ypatingą turinį ir gali būti atliekamos savarankiškai kaip nesusijusios tarpusavyje“. Autoriai valdymą apibūdina kaip ciklą, susidedantį iš vadybininko darbo sričių, kurias sudaro valdymo funkcijos.

Įvardijant švietimo vadovų vadybines funkcijas, Želvys (2003) išskiria: planavimą, vadovavimą, organizavimą ir kontrolę. Autorius teigia, kad „vadybinio darbo esmę sudaro plano tam tikram darbui sudarymas, žmonių ir išteklių šiam darbui organizavimas, vadovavimas darbą atliekantiems žmonėms, taip pat darbo eigos lyginimas su laukiamu rezultatu ir reikalingų pataisų įgyvendinimas“, į vadybą žvelgia administravimo, lyderiavimo ir vadovavimo junginio aspektu, kai vadyba švietimo organizacijoje užsiima ne tik vadovas, bet vadovavimo funkcijas atliekantys darbuotojai, apibūdinamas vadybą, kaip kolektyvinę veiklą.

Minėti autoriai laikosi panašios nuomonės, kad valdymas – tai procesas, į kurį galima pažvelgti sisteminiu ir procesiniu požiūriais, kad valdymo ar vadybines funkcijas gali vykdyti asmenys

užsiimantys vadybine veikla. Vyraujanti nuomonių įvairovė dėl vadybinių ar valdymo funkcijų, sudaro galimybę į jas pažvelgti kiek siauresniu ir platesniu aspektais.

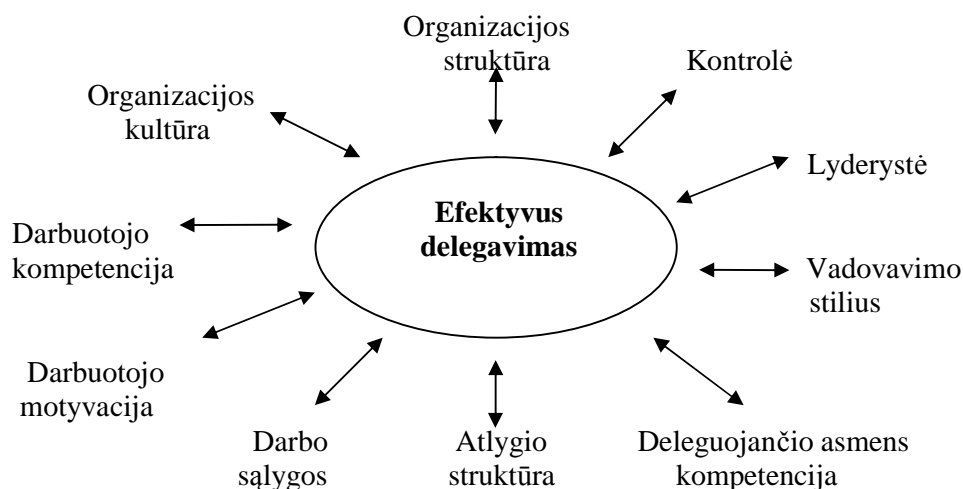
Vienos iš pagrindinių komponentų, formuojančių valdymo sampratą, yra funkcijos. Jos turi specifinį charakterį, ypatingą turinį, gali būti atliekamos savarankiškai kaip nesusijusios tarpusavyje, gali būti ir neatsiejamos viena nuo kitos.

Funkcijos valdymo sistemoje sudaro vieningą bendrą procesą. Jos gali parodyti vadybos darbo sritis, vaidmenis, kuriuos vienaip ar kitaip prisiima vadovai ir/arba dalį šių vaidmenų deleguoja kitiems. Valdymo funkcijos atskleidžia valdymo turinį ir jo esmę. Kiekviena iš valdymo funkcijų yra svarbios. Pripažįstama, kad planavimas yra pagrindinė valdymo funkcija, kuri sudaro pagrindą kitoms funkcijoms, nes planavimas padeda organizacijai numatyti viziją, nustatyti organizacijos filosofiją ir vertybes, suformuluoti misiją, atlikti situacijos analizę, nustatyti tikslus (ilgalaikius ir trumpalaikius), parengti veiklos planą. Tuo tarpu vadovavimas, organizavimas, kontrolė ir kitos yra orientuotos į organizacijos planų vykdymą.

Vadovo asmenybės savybės įvairių autorių yra skirtingai apibrėžiamos. Dažnai vadovui būdingos asmenybės savybės yra traktuojamos kaip efektyvios vadovo savybės. Bakanauskienė, Petkevičiūtė (2003) efektyviomis vadovo savybėmis įvardija: sugebėjimą bendrauti, empatiją (sugebėjimas jaustis kito asmens vietoje ir situacijos numatymas kito žmogaus požiūriu), lankstumą, objektyvumą, atvirumą, pasitenkinimą, savęs įvertinimą, pasitikėjimą savimi, racionalumą.

Malik (2005) požiūris į vadovą yra šiek tiek kitoks. Jis mano, kad į vadovaujančias pareigas gali būti paskirti vadovai nepriklausomai nuo jų asmenybės, charakterio, išsilavinimo, socialinės kilmės. Minėtas autorius pripažįsta, kad skyrimas į vadovaujančias pareigas priklauso nuo asmens individualumo, pareigų savitumo. Valdymą jis įvardija kaip profesiją, pabrėždamas profesionalumo svarbą ir išskiria keturis profesionalumo elementus: uždavinius, įrankius, principus ir atsakomybę.

Vadovaudamas vadovas organizacijai, atlieka sudėtingą procesą per planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės funkcijas. Vykdydamas minėtas valdymo funkcijas jis atlieka visą eilę vaidmenų: planuotojo, informuotojo, projektuotojo, komandų telkėjo, resursų tiekėjo, vertintojo ir kitas. Minėtų vaidmenų atlikimui ugdomos atitinkamos kompetencijos. Baršauskienė (2006) teigia, kad neišvengiamai kiekvienas vadovas turi būti įvaldęs užduočių delegavimą". Pripažįstama, kad delegavimas laikomas šiuolaikiniu vadovavimo pagrindu. Delegavimas nėra darbų atlikimas pavaldinių rankomis. Deleguojant pavaldiniams suteikiamas iniciatyvumas ir savarankiškumas, laisvė ir atsakomybė priimant sprendimus. Manoma, kad efektyviam delegavimui įtakos turi organizacijos kultūra, darbuotojų kompetencija, darbo sąlygos vadovavimo stilius ir kita (žr.3 pav.).



3 pav. Efektyviam delegavimui įtaką darantys veiksniai (Baršauskienė, 2006)

Delegavimo efektyvumui įtakos turi ne tik vadovo delegavimo įgūdžiai, kiti individualūs ir aplinkos veiksniai, bet ir organizacijos kultūra, vertybės, kurios, įvairių autorių teigimu, dažnai priklauso nuo vadovo vadovavimo stiliaus.

Valdžia organizacijoje –tai galia, kuria yra veikiama darbuotojų veikla pageidaujama linkme. Vadovas organizacijoje yra tas žmogus, nuo kurio valdžios priklauso visa organizacijos veikla. Vadovo valdžią apibūdina vadovavimo stiliai, kurie įvairių autorių yra įvairiai traktuojami, tačiau daugumos jų vadovavimo stilių klasifikaciją sudaro: autokratinis, demokratinis, liberalus.

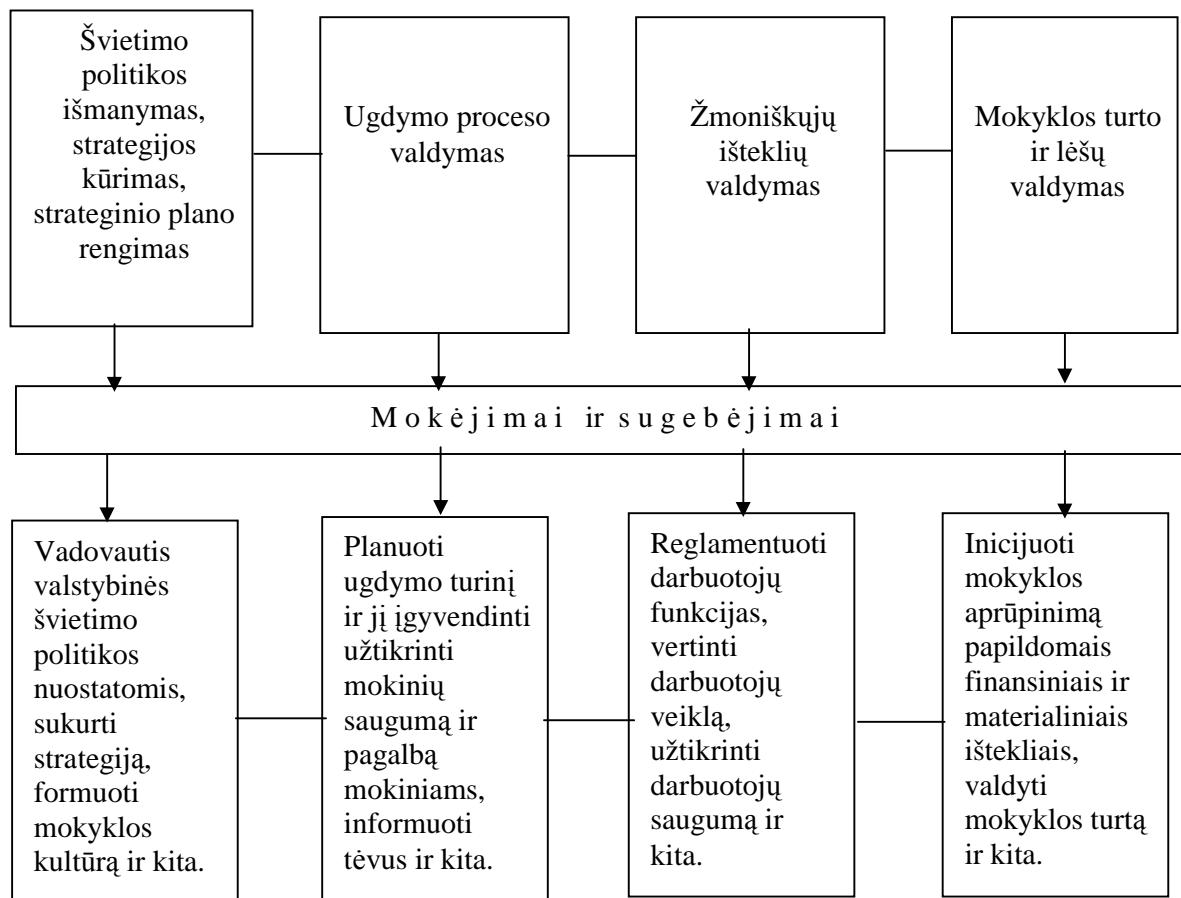
Autoriai: Stoškus, Beržinskienė (2005), teigia, kad vadovavimo stiliai yra sudaryti iš paliepiimų, stimulų ir argumentų. Želvys (2003) mano, kad be autokratinio, demokratinio ir liberalaus stiliaus vyrauja konsultacinis, agresyvus, advokataujantis, pasyvus, administruojantis, motyvuojantis stiliai. Jucevičienė (1996) vadovo vadovavimo stilius apibūdina per organizacijos elgsenos modelius: autokratinį, globos, skatinimo, kolegialų.

Vadovo vadovavimo stilių apibūdina jo vykdomos veiklos pobūdis, todėl vadovavimo stilius kai kurių autorių yra nusakomas vykdomos veiklos požymiais. Stoškus, Beržinskienė (2005) įvardija vadovavimo stilius per vadovo galimybę daryti įtaką pavaldiniams: teisėtą valdžią arba formalų autoritetą, asmeninę (pavyzdžio) valdžią arba tikrąjį autoritetą, eksperto kompetencijos valdžią, atlygiu pagrįstą valdžią ir prievarta pagrįstą valdžią.

Minėtų autorių vadovavimo stilių klasifikacija sudaryta remiantis išvada, kad egzistuoja trys priešingos vadybinės orientacijos: orientacija į darbo rezultatus, orientacija į santykius su žmonėmis ir orientacija į darbo rezultatus ir į santykius su žmonėmis.

Laikantis požiūrio, Kad vadovas turi ne tik vadovauti bet ir valdyti procesus, tenka kalbėti ne tik apie vadovo gebėjimus, bet ir apie jo kompetenciją. Daugumos autorių nuomone, kompetencijos sąvokoje įvardijamos žmogaus žinios, gebėjimai, vertybės, kitos asmenybės savybės, sąlygojančios sėkmingą veiklą, jos faktus. Jei veikla vykdoma nesėkmingai, tai įvardijama kaip konkretaus asmens ne kompetencija. Švietimo organizacijos vadovo kompetencija apsprendžia vadovo kvalifikaciją – tai gebėjimai, žinios, gabumai, kurių pritaikymas dažnai lemia vadovo kvalifikacijos kategoriją.

Vadovaujantis Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2007 m. sausio 15 d. patvirtintu Mokyklos vadovo kompetencijos aprašu, įvardijamos mokyklos vadovo dvi kompetencijos: mokyklos vadovo kompetencija ir perkeliamoji (bendroji) kompetencija. Mokyklos vadovo kompetenciją sudaro žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos, kitos asmeninės savybės, sąlygojančios profesinę veiklą ir turinčios įtakos mokyklos sėkmingos veiklos rezultatams. Perkeliamąją (bendrąją) kompetenciją sudaro taip pat mokyklos vadovo žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos, kitos asmeninės savybės, tačiau reikalingos bet kuriai žmogaus veiklai ir galimos perkelti iš vienos rūšies veiklos į kitą.



4 pav. Mokyklos vadovo kompetencijos schema pagal mokyklos vadovo kompetencijos aprašą (2007)

Mokyklos vadovo kompetenciją sudaro keturios kompetencijos, kurias apibrėžia mokėjimai ir sugebėjimai pagal keturias vykdomų kompetencijų funkcijas (žr.4 pav.). Vykdydamas kompetencijų funkcijas, vadovas siekia švietimo organizacijos veiklos atitikties standartams, kuriuos sudaro Švietimo ir mokslo ministro patvirtinta vidaus audito metodika, mokyklos vadovų ir mokyklos veiklos rezultatyvumo vertinimo kriterijai, mokyklos vadovo kompetencijos aprašas.

1.6. Valdymo kokybės įgyvendinimas

Kokybės klausimais diskutuojama dažnai. Kokybė apima visas veiklos sritis nuo iškeltos idėjos iki prekės ar paslaugos realizavimo.

Dažnai kokybės laidavimą dauguma autorių sieja su efektyvumu: Puškorius (2004) teigia, kad „vertinant efektyvumą ... tenka nagrinėti daugybę veiksnių, kurie savo ruožtu apskaičiuojami tam tikrais kriterijais. Efektyvumas yra santykis tarp pageidautinų veiklos rezultatų ir panaudotų tiems rezultatams pasiekti kompleksinių išteklių, indėlių, kaštų bei kitų resursų“, Drucker (1993) teigia, kad „norint pasiekti efektyvumą, būtinas prekių ir paslaugų tinkamumas vartotojui“, Stoll, Fink (1998) mano, kad efektyvumas nėra apibūdinamas kaip rezultatų kokybė ir teigia, kad „efektyvi mokykla yra ta, kurios moksleiviai daro didesnę pažangą, negu būtų galima tikėtis iš jos kontingento“.

Kai kurie autoriai organizacijos efektyvumą apibūdina kaip tikslų pasiekimą. Milton (1981) mano, kad „tikslų pasiekimais organizacija vertina savo veiklą ir kuo aukštesnis tikslo pasiekimo lygis, tuo efektyvesnė organizacijos veikla“. Daft (1995) nuomone „efektyvumas yra toks pasiekimų lygis, kai organizacija realizuoja savo tikslus“.

Įvairūs autoriai pateikia įvairių tikslų klasifikaciją: Želvys (2003) išskiria strateginius (pasiekiami per 3-5 metus), taktinius (pasiekiami per 2-3 metus), operatyvinius (pasiekiami per pusę metų arba metus) tikslus, Arbatauskas (1996) įvardija tolimiausius (tai rezultatas, kurį tikimasi pasiekti po 3-5 metų), tarpinius (tai rezultatas, kurį tikimasi pasiekti po 2-3 metų), artimiausius (tai rezultatas, kurį tikimasi pasiekti po pusės ar vienerių metų) tikslus.

Siekiant organizacijos užsibrėžtų tikslų tampa labai svarbiu susitarimas dėl tikslų. Susitarti yra nelengva dėl vienos žmogiškos priežasties, kad kiekvienas žmogus yra individualus. Esant individualumui, skiriasi požiūriai, vertybės ir t.t. Šioje srityje svarbus vaidmuo tenka vadovui, siekiančiam susieti tikslus su organizacijos vertybėmis.

Nuo pripažintų vertybių priklauso tikslų įgyvendinimas, kokiomis priemonėmis iškelti tikslai bus įgyvendinti. Stoškus, Beržinskienė (2005) įvardija šias vertybių kategorijas: teorinės vertybės (tiesa, žinios, racionalus mąstymas), ekonominės vertybės (praktiškumas, naudingumas, turto kaupimas), politinės vertybės (valdžia, pripažinimas), socialinės vertybės (geri žmonių santykiai, prierašumas, konfliktų išvengimas), estetiškos vertybės (meninė harmonija, forma ir simetrija, sudėtis), religinės etinės vertybės (etika, moralė, santarvė). Jucevičienė (1996) pateikia labai panašią anksčiau minėtai vertybių

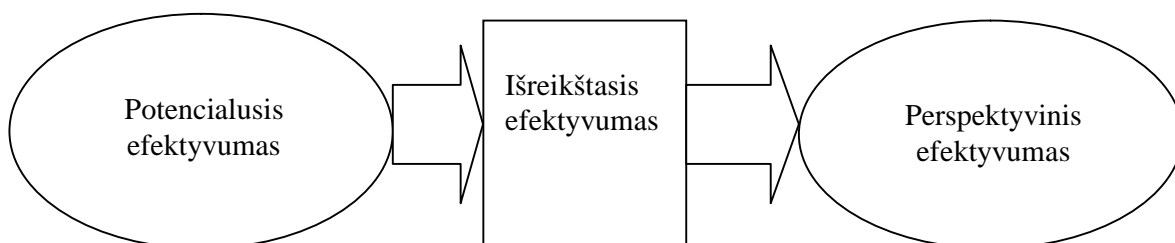
klasifikacijai: religinės, socialinės, estetiškos, politinės, teorinės, ekonominės. Autorė teigia, kad pažangiose organizacijos kultūrose būdingos taip pat šios vertybės: dėmesys klientų ir darbuotojų poreikiams, laisvė inicijuoti idėjas, rizikos toleravimas, laisvas bendravimas.

Kintant politiniams, ekonominiams, socialiniams, technologiniams procesams, kinta vertybės, žmogus turi persiorientuoti į naujas vertybes, jų sistemas. Tai nelengvas procesas, bet įmanomas, jei organizacijos nariai įsivertina atskirai savo ir bendrai organizacijos veiklą, jei vyrauja atvirumas ir pasitikėjimas, kolegialus darbas.

Švietimo sistemos funkcionavimo efektyvumas – viena aktualiausių problemų, kuriai yra skiriamas mokslininkų didelis dėmesys. Siekiant valdymo kokybės, kyla būtinumas objektyviai įvertinti švietimo sistemos pasiekimus, jų veikimą, kad būtų galima pastebėti teigiamus ir neigiamus pokyčius.

Bagdono, Jucevičienės (2000) nuomone, veiklos efektyvumas nėra pastovi ir absoliuti sąvoka. Kai kalbama apie švietimo organizacijų efektyvumą, neretai turima omenyje ir jose vykstančių procesų kokybę. Minėti autoriai teigia, kad „ugdymo kokybė laiduoja mokyklos veiklos efektyvumą, kuris neįmanomas be nuolatinio vertinimo“.

Bagdonas ir Jucevičienė (2000) mano, kad mokyklos efektyvumo apibrėžimo nepakanka mokyklos veiklos efektyvumo vertinimo sistemai pagrįsti, nes konkrečiu laiko momentu tikslų pasiekimo laipsnį yra gana sunku pamatuoti. Autoriai išskiria tris efektyvumo išmatavimo lygius: potencialųjį (mokyklos vidinių sąlygų, laiduojančių perspektyvinį efektyvumą, užtikrinimo laipsnis), išreikštąjį (akivaizdūs tikslo pasiekimo rezultatai, nustatomi duotu laiko momentu) ir perspektyvinį (tikslo pasiekimo laipsnis, sąlygotas potencialaus efektyvumo ir atsiskleidžiantis praėjus kuriam laikui po išreikštojo efektyvumo nustatymo momento) efektyvumą (žr. 5 pav.).



5 pav. Mokyklos efektyvumo sampratos struktūrinis modelis vertinamuoju aspektu (Bagdonas, Jucevičienė, 2000)

Autoriai Bagdonas ir Jucevičienė (2000) daro išvadą, kad efektyvumo vertinimas galimas tik atskleidžiant potencialųjį ir išreikštąjį efektyvumą. Perspektyvinio efektyvumo, kuris gali būti atskleistas tik po kurio laiko realizuotų tikslų, atskleisti nepavyksta, nes negalima nustatyti perspektyvinio efektyvumo tuo momentu, kai yra nustatomas išreikštasis efektyvumas.

Švietimo organizacijų valdymo kokybę vertina darbuotojai, klientai (tėvai ir jų vaikai), žiniasklaida ir pan. Tuo būdu susidaro interesų grupės, kurių interesai, o ir vertinimas, sąlygojamas interesų, dažnai

vieni nuo kitų skiriasi: tėvai nori, kad jų vaikai lankytų geriausią darželį, mokyklą, mokytojai didžiuojasi moksleivių pasiekimais, moksleiviai siekia įstoti į geras aukštąsias mokyklas, įsigyti prestižinę specialybę. Šių komponentų visumą Bitinas (2000) apibūdina kaip švietimo kokybę. Barczyk (1999) teigia, kad „vartotojo pasitenkinimas visų pirma yra rezultatas, priklausantis nuo prekės, paslaugos kokybės ar savybių“. Švietime interesų grupių yra bent trys: klientai (ugdytiniai ir jų tėvai), profesionalai (pedagogai, vadovybė ir kiti švietimo specialistai), politikai (įvairių lygmenų). Visos trys grupės pagal Želvį (2003) atstovauja skirtingiems interesams: profesionalai orientuojasi į įsivertinimą, klientai – į lūkesčių tenkinimą, politikai – į atitikimą standartams.

Vadybinio darbo aspektus apima švietimo vadybos standartai, kurie Lietuvos švietimo organizacijoms dar nėra nustatyti. Želvys (2003) pateikia vadybos standartų sudėtinės dalis: pagrindinis tikslas, svarbiausi vaidmenys (funkcijos), kompetencijos vienetai, elementai, veiklos kriterijai, apibrėžimai.

Vienai iš vadybos standartų sudėtinių dalių – mokyklos vadovo kompetencijai Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerija 2007m. sausio 15 d. įsakymu Nr.ISAK-55 „Dėl mokyklos vadovo kompetencijos aprašo patvirtinimo“ yra pritarusi. Šiame dokumente yra apibrėžiamos mokyklos vadovo kompetencijos ir perkeliamosios (bendrosios) kompetencijos.

Vadybinę veiklą yra įprasta planuoti, patikrinti pagal teisinius, norminius dokumentus. „Visas mūsų oficialus gyvenimas sukasi apie patvirtintų funkcijų vykdymą ir jų vykdymo kokybės kontrolę pagal patvirtintus standartus, kriterijus“ (Ališauskas, 2005).

Igyvendinant Valstybės ilgalaikės raidos strategiją (2002), Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatas (2003), Švietimo įstatymą (2003), Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategiją (2004), Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų įgyvendinimo programą (2005), parengti ir 2005 metais liepos 21d. patvirtinti Švietimo ir mokslo ministro įsakymu Nr.ISAK-1521 Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai ir vadybinės veiklos (vadovo kompetencijos) vertinimo kriterijai.

Ališauskas (2005) teigia, kad norint dirbti gerai, reikia sau kelti tris klausimus: „Kaip mums sekasi? Iš kur tai žinome? Ką toliau darysime?“.

Vertinimas ir įsivertinimas – tai kryptinga veikla, padedanti išsiaiškinti, kaip sekasi. Įsivertinimas reikalingas, kad sužinoti esamą situaciją, apsižvalgyti, kur esame, kad patikrinti, kaip keičiame, kaip bandoma paveikti situaciją, kad surinkti įrodymus dokumentuojant, siekiant tobulinti veiklos būdus ir metodus, organizacijos bendruomenės telkimui, kad skatinti komandinį darbą organizacijoje, kad motyvuoti klientus (tėvus), darbuotojus.

Slatkevičienė (2002) nagrinėjusi veiklos įvertinimo principus įgyvendinant nuolatinį tobulinimą įmonėje, daro išvadą, kad norint kompleksiskai įvertinti organizacijos veiklą, reikia integruoti veiklos kokybės, veiklos pasiekimų bei nepertraukiamo tobulinimo pasiekimų įvertinimą.

Vertinimą ir įsivertinimą derėtų priskirti prie kokybės apibrėžimo priemonių, nes įsivertinus, yra parodomas rezultatas, situacija, kuriai galimi įvairūs lygiai: labai geras, geras, iš dalies geras, blogas arba visiškai pasiekta, pasiekta iš dalies pasiekta, neįvykdyta.

Vertinimas vykdomas įvairiais lygmenimis: institucijos, grupės, individo. Institucijos lygmeniu švietimo vertinimą vykdo Švietimo ir mokslo ministerija, apskričių priežiūros skyriai, švietimo skyrių prie savivaldybių padaliniai ir pačios ugdymo institucijos. Grupės lygmeniu vertinimą vykdo komandos organizacijose, individo lygmeniu vertinimą vykdo asmenys organizacijose, turintys tam kompetencijos ir įgaliojimus, vertinti vieni kitų ir savo darbą atskirai.

Alonderienė, Baranauskienė (2004) nagrinėjusios darbuotojų vertinimą komandose, daro išvadą, kad darbuotojų vertinimo komandose procesą sudaro trys etapai: 1) pasiruošimas vertinimui, kurį sudaro trys etapai: vertinimo tikslų nustatymas, vertinimo kriterijų ir skalės parinkimas, vertinimo metodo parinkimas, vertintojų skaičiaus parinkimas, vertinimo dažnumo numatymas, 2) vertinimo atlikimo etapas, kurį sudaro trys žingsniai: vertinimo atlikimo aptarimas, 360 laipsnių grįžtamojo ryšio metodo taikymas, vertinimo interviu, 3) vertinimo rezultatų įvertinimas.

Gimžauskienė (2006) nagrinėjusi veiklos vertinimo proceso ypatumus organizacinių vertybių aspektu, daro išvadą, kad veiklos vertinimo proceso orientaciją (vertinimo perspektyvos, prioritetai, matavimų tipai, kontrolės pobūdis) lemia veiklos efektyvumo veiksniai.

Pripažįstama, kad norint nustatyti valdymo kokybę, reikalinga įvertinti organizacijos veiklą, organizacijos dedamas pastangas. Taip pat, siekiant užtikrinti nepertraukiamą organizacijos veiklos tobulinimą, svarbu įvertinti ir tobulinimo pasiekimus. Autoriai: Dale ir Plunkett (1990) teigia, kad „reikia bendro organizacijos vertinimo pagrindo, kad būtų kuriami organizacijos veiklos įvertinimo rodikliai ir, kad jie tarpusavyje būtų susieti“. Įvertinimo sistemą kaip priemonę nepertraukiamam veiklos tobulinimui skatinti nagrinėjo: Dixon, Nanni, Vollman (1990), kurie teigė, kad „veiklos vertinimo sistemoje turi egzistuoti kiekybiniai ir kokybiniai rodikliai, kuriais vertinama organizacijos procesų eiga ir rezultatai. Veiklos vertinimo sistemą turi sudaryti rodikliai, kurie atitinka visoms organizacijoms, kad palyginti pasiekimus ir reikalingi specifiniai rodikliai, priklausantys nuo organizacijos aplinkos“.

Veiklos įvertinimą kaip nuolatinį tobulinimą įmonėje nagrinėjusi Slatkevičienė (2002) mano, kad „patys savaime rodikliai neturi jokios reikšmės. Išmatavus veiklos pasiekimus bei veiklos kokybę, surinkti duomenys turi būti analizuojami“. Remdamasi pažangių veiklos įvertinimo sistemų kriterijų, nepertraukiamo veiklos tobulinimo principų pritaikymo konkrečiose veiklose įvertinimo sistemos praktika, minėta autorė teigia, kad visų pirma turi būti išmatuojami veiklos pasiekimai, veiklos kokybė, vėliau planuojama veiklos tobulinimo veikla, nustatomi tobulinimo tikslai, matuojami bei įvertinami tobulinimo veiklos pasiekimai. Slatkevičienė, išanalizavusi kompleksinę veiklos įvertinimo sistemą, kurią sudaro veiklos kokybės, veiklos pasiekimų ir veiklos tobulinimo pasiekimų duomenų grupės, įvardija organizacijos kompleksinio veiklos įvertinimo principus: veiklos pasiekimų, veiklos kokybės

bei tobulinimo pasiekimų įvertinimo integravimas, nepertraukiamo tobulinimo skatinimas, nepertraukiamas organizacijos veiklos vertinimas, sistemos pagrindimas svarbiais organizacijos sėkmei veiksniais, rodiklių horizontalus integruotumas, rodiklių specifiškumas ir vienodumas, rodiklių pobūdžio vienodumas, mažas rodiklių skaičius, sistemos adaptyvumas besikeičiančiai aplinkai.

Vertinimui yra vykdoma priežiūra arba stebėseną. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerijos 2005 m. lapkričio 10 d. įsakymu Nr.ISAK-2240 buvo patvirtintas Valstybinės švietimo stebėsenos tvarkos aprašas, kuriame teigiama, kad „švietimo stebėsenos tikslas yra analizuoti ir vertinti švietimo būklę, prognozuoti jos pokyčius“. Šiame dokumente švietimo stebėsenos organizavimas ir vykdymas yra apibrėžtas keturiais lygmenimis: valstybės, apskrities, savivaldybės ir mokyklos. Valstybės švietimo stebėsenos tvarkos aprašymo 14 punkte yra teigiama, kad „*valstybės* lygmens švietimo stebėseną apima mokyklų šalies švietimo būklės ir kaitos analizę, vertinimą, prognozavimą, *apskrities* lygmens švietimo stebėseną apima mokyklų (išskyrus aukštąsias) ir kitų švietimo teikėjų apskrities teritorijoje teikiamo švietimo būklės ir kaitos analizę, vertinimą prognozavimą, *savivaldybės* lygmens švietimo stebėseną apima savivaldybės pavaldumo mokyklų teikiamo švietimo būklės ir kaitos analizę, vertinimą, prognozavimą, *mokyklos* lygmens švietimo stebėseną apima mokykloje teikiamo švietimo būklės ir kaitos analizę, vertinimą, prognozavimą“.

Vadybos, valdymo funkcijas nagrinėję autoriai vieningai nagrinėjo ir kontrolę. Vadyboje žodžiui „kontrolė“ galima sutikti daug atitikmenų: inspektavimas, priežiūra, stebėseną.

Želvys (2003) teigia, kad vadybos funkcija – kontrolė padeda išsiaiškinti, kiek rezultatų buvo planavimas, vadovavimas, organizavimas ir išskiria keturis kontrolės proceso etapus: kriterijų ir metodų veiklos kokybei įvertinti kūrimas; veiklos kokybės vertinimas; nustatymas, ar veiklos kokybė atitinka kriterijus; koreguojamieji veiksmai.

Sakalas, Šilingienė (2000) išskiria trijų rūšių kontrolę: tarnybinę priežiūrą (įvardijama kaip vadovo pareiga), rezultatų kontrolę (jos metu kontroliuojamas pasiektų rezultatų atitikimas planuojamiems), savikontrolę (jos metu suteikiamos didesnės galimybes darbuotojams patiems kontroliuoti savo darbą).

Bagdonas, Bagdonienė (2000) įvardija kontrolės tikslą kaip pagalbą organizacijai siekiančiai adaptuotis pasikeitus sąlygoms, mažiau daryti klaidų ir susitvarkyti su vidaus problemomis, suskirsto kontrolę lygmenimis: žemiausio lygio kontrolę apima operacijų, elgesio ir finansų kontroles, aukštesniojo lygio kontrolę siejama su organizacijos struktūros elementų atliekamomis funkcijomis, aukščiausiojo lygio kontrolę apima strategijos įgyvendinimo kontrolę, išskiria dvi kontrolės proceso sistemas: pirmąją sistemą sudaro idėjomis (žmonės, kapitalas, įrengimai, medžiagos), perdirbimas (gamybos ar paslaugų procesai), rezultatai (prekės, paslaugos); antrąją sistemą sudaro profilaktinė kontrolė (idėjų tikrinimas, problemų nuspėjimas ir pašalinimas), lyginamoji kontrolė (proceso tikrinimas ir reguliavimas), grįžtamoji kontrolė (rezultatų tikrinimas, mokymasis iš praeities klaidų).

Stoškus, Beržinskienė (2005) kontrolę įvardija kaip darbų eigos arba rezultatų palyginimą su numatytais. Kad būtų galima palyginti, autorių teigimu, reikalinga: pirma - konkrečių rodiklių pavidalo normos, tikslai, uždaviniai, antra – rezultatas gautas dirbant.

Keletas minėtų autorių skirtingai išskiria kontrolės proceso rūšis, tačiau autoriai laikosi vieningos nuomonės, kad gerai vykdoma kontrolė padeda siekti vykdomos veiklos kokybės.

Standartų nustatymą Bagdonas, Bagdonienė (2000) įvardija pirmuoju kontrolės proceso etapu ir apibrėžia standartą kaip objektą, su kuriuo yra lyginami veiklos rezultatai, išskiria išorinius ir vidinius standartus, teigia, kad standartai neturi slopinti darbuotojo entuziazmo, todėl jie turi būti nei per aukšti, nei per žemi ir mano, kad efektyviausi yra aukšti, bet pasiekiami standartai.

Želvys (2003) ekspertų parengtus standartus apibūdina kaip švietimo kokybės sampratą, įvardija standartų sudėtinės dalis: pagrindinis tikslas (yra artimas mokyklos misijos sampratai), svarbiausi vaidmenys arba funkcijos (padeda siekti pagrindinio tikslo), kompetencijos vienetai (jais nusakoma, ko tikimasi iš kompetentingo vadybininko ir apibrėžiamos reikšmingos veiklos sritys), kompetencijos elementai (jie apibrėžia tą meistriškumą, kurį turėtų įgyti vadybininkas), veiklos kriterijai (apibrėžiantys, kokių rezultatų turi pasiekti vadyba ar vadybininkas), apibrėžimai (pateikiami kiekvienam aplinkybių ir situacijų elementui).

Standartų parengimas yra sudėtingas procesas reikalaujantis žinių, patirties, išvalgos. Standartų parengimas yra susitarimas valstybės lygmeniu tarp ministerijos ir institucijų sieksiančių standartų įvykdymo. Švietimo standartus nustato ir atsako už jų parengimą Švietimo ir mokslo ministerija. Švietimo įstaigos prisiima vykdytojų vaidmenį ir atsako už standartų pritaikymą. Jiems priskiriami pedagogų ir vadovų atestacijų nuostatai, auditas, pedagogų ir vadovų vertinimo kriterijai ir kt.

Apibendrinus šiame skyriuje išsakytas mintis, galima teigti, kad valdymo kokybę parodo potencialus ir išreikštas efektyvumas, kurio pasiekimo priemone organizacijoje yra tikslai ir vertybių sistema ir interesų grupių nuomonių raiška.

Valdymo kokybės užtikrinimo priemonė – standartai sudaro galimybę nustatyti vadybinės veiklos atitiktį rekomenduojamam lygiui. Išmatuota standartais vadybinės veiklos kokybė, jos pasiekimai dar negarantuoja valdymo kokybės. Tam reikalingas tobulintinos veiklos įvertinimas kaip nuolatinis procesas, sudarytos vertinimo sistemos adaptyvumas keičiantis sąlygoms.

2 dalis. VADYBINĖS VEIKLOS ĮSIVERTINIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

2.1. Mokyklų vadovų atestacijos nuostatų ir vadybinės veiklos vertinimo kriterijų analizė

Švietimo įstaigų vadovų vadybinės veiklos įvertinimui ir kvalifikacijos nustatymui taikomi Švietimo ir mokslo ministro 2005m. liepos 21 d. įsakymu Nr.ISAK-1521 patvirtinti Mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui atestacijos nuostatai. Mokyklos vadovų atestacija yra vadovų vadybinės veiklos, mokyklos veiklos rezultatų vertinimas, kuriais remiantis vadovams suteikiama trečioji, antroji ir pirmoji kvalifikacinės kategorijos.

Vadovui, siekiančiam įgyti arba pasitvirtinti trečiąją vadovo kvalifikacinę kategoriją, kvalifikacinis reikalavimas – kokybiškas valstybinės švietimo politikos, tobulinančios ugdymo procesą ir švietimo organizacijos kultūrą, įgyvendinimas mokykloje. Kvalifikacinis reikalavimas vadovui, siekiančiam įgyti arba pasitvirtinti antrąją kvalifikacinę kategoriją – greta kokybiško valstybės švietimo politikos įgyvendinimo turinamas ugdymo turinys, formos ir metodai, vaiko socialinis patyrimas, ugdoma saviraiška ir kūrybingumas, diegiamos ugdymo inovacijos, tuo tikslu mokykloje suburiant komandas. Vadovas, siekiantis įgyti arba pasitvirtinti pirmąją kvalifikacinę kategoriją, turi užtikrinti ugdymo kokybę, kurti šiuolaikinę ir savitais bruožais pasižyminčią mokyklą, skatinančią visapusišką vaiko asmenybės raidą, telkianti visų bendruomenės narių pastangas, kad būtų tobulinamas ugdymas ir mokyklos kultūra.

Mokyklos vadovų atestacijos nuostatų turinį sudaro vadovų vadybinės veiklos vertinimo kriterijai. Vertinimo kriterijus sudaro keturios vadybinės veiklos sritys, dvidešimt kriterijų, kuriuos pagal tris vadybines kvalifikacines kategorijas apibūdina vadovo kompetencijos bruožai, vadovo veiklos faktai, mokyklos veiklos rezultatai bei šių faktų patvirtinimas.

Pirmą vadybinės veiklos sritį „švietimo politikos išmanymas ir mokyklos strategijos kūrimas, strateginio plano rengimas bei jo įgyvendinimas“ vadovas turi pagrįsti pagal septynis vertinimo kriterijus: švietimo politikos išmanymas, strategijos kūrimo, strateginio plano rengimo ir įgyvendinimo kompetencija, vadovo veikla formuojant ir keičiant mokyklos kultūrą, vadovavimas metinės veiklos programos rengimui ir įgyvendinimui, bendradarbiavimas su socialiniais partneriais, vidaus audito organizavimas, gautų duomenų panaudojimas veiklai tobulinti, projektų valdymas, vadybinė veikla, sudarant sąlygas plėtoti savivaldos veiklą. Vadovas, vadovaudamasis šiais vertinimo kriterijais, turi įrodyti, kad išmano Lietuvos švietimo politiką, ją teisingai interpretuoja ir diegia, kad geba strategiškai valdyti, sutelkti mokyklos bendruomenę švietimo kaitos klausimams spręsti ir pan.

Antrą vadybinės veiklos sritį „ugdymo proceso valdymas“ sudaro šeši vertinimo kriterijai: ugdymo turinio planavimas ir įgyvendinimas, edukacinių aplinkų sukūrimas ir mokinių poreikių tenkinimas, mokinių saugumas, pagalba mokiniams, lygių galimybių užtikrinimas, informavimas ir konsultavimas mokinių gyvenimo karjeros klausimais, tėvų (globėjų, rūpintojų) informavimas ir švietimas. Šią sritį

vadovas turi pagrįsti vadybinės veiklos faktais, kad suvokia švietimo tikslus, ugdymo principus, vertinimo strategijas, mokyklos veiklos rezultatais įrodyti kokybišką ugdymo turinio realizavimą, laiduojantį mokinių pasiekimus, pažangą.

Trečią vadybinės veiklos sritį „žmogiškųjų išteklių valdymas“ sudaro keturi vertinimo kriterijai: darbuotojų funkcijų reglamentavimas, darbuotojų kompetencijos ir kvalifikacijos tobulinimas, darbuotojų veiklos vertinimas, darbuotojų saugumas. Šios srities patvirtinimui vadovas turi įrodyti, kad vykdo veiksmingą personalo politiką vadovaudamasis demokratiškumo principais.

Ketvirtą vadybinės veiklos sritį „turto ir lėšų valdymas“ sudaro trys vertinimo kriterijai: mokyklos aprūpinimas finansiniais ir materialiniais ištekliais, turto administravimas ir valdymas, turto ir lėšų kontrolė ir atsiskaitomybė. Veiklos pagrindimui pagal šią sritį, vadovas turi įrodyti, kad išmano turto, lėšų administravimą ir valdymą, geba inicijuoti ir parengti ilgalaikės apsirūpinimo finansiniais ir materialiniais ištekliais strategiją.

Šios keturios vadybinės veiklos sritys, vadovaujantis Švietimo ir mokslo ministro 2007m. sausio 7d. įsakymu Nr.ISAK-55 „Dėl mokyklos vadovo kompetencijos aprašo patvirtinimo“, sudaro mokyklos vadovo kompetencijas. Pripažįstama, kad kompetenciją sudaro ne tik žinios, gebėjimai, įsitikinimai, kitos asmeninės savybės, bet ir gebėjimas visa tai pritaikyti praktiniame darbe, siekiant sėkmingų veiklos rezultatų (žr. 26 puslapį).

Vadovo kompetencijas, atliepiančias Švietimo ir mokslo ministro patvirtintas Mokyklos vadovo kompetencijos aprašą, turi būti įgiję visų mokyklų tipų, išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų, vadovai. Švietimo įstatymo 41 straipsnyje „Mokyklų tipai“ mokyklos skirstomos į grupes ir į grupių tipus, pvz., bendrojo lavinimo mokyklų grupę sudaro šių tipų mokyklos: mokykla-darželis, pradinė mokykla, pagrindinė mokykla, jaunimo mokykla, vidurinė mokykla, gimnazija ir kitos. Ikimokyklinio ugdymo mokykla priskiriama neformaliojo švietimo mokyklų tipui.

Manoma, kad vadovo kompetencija įtakoja vadybinę veiklą, nes nuo to, kokiais principais, metodais vadovaujasi, kas vadovui atrodo svarbu ir teisinga, priklauso organizuojamos veiklos kokybė, personalo gerovė.

Mokyklos vadovas, vadovaudamas bet kokio tipo švietimo įstaigai turi užtikrinti ir kokybišką ugdymo turinio formavimą. Vadovaujantis Švietimo įstatymo 4 straipsniu „Ugdymo turinys“, švietimo programos ugdymo turinį sudaro žinių, įgūdžių, gebėjimų ir vertybinių nuostatų sistema, būtina švietimo tikslams įgyvendinti. Šiame straipsnyje toliau teigiama, kad „konkretus ugdymo turinys formuojamas ir sistemingai atnaujinamas atsižvelgiant į atitinkamo tipo mokyklai keliamus ugdymo tikslus, besikeičiančios socialinės bei kultūrinės aplinkos lemiamus Lietuvos visuomenės poreikius, vietos bei mokyklos bendruomenės reikmes, taip pat konkrečius mokinių ir studentų ugdymosi poreikius bei interesus“.

Ikimokyklinio ugdymo turinį sudaro ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programos įgyvendinimas, kartu su šeima, siekiant sudaryti kuo palankesnius sąlygas vaikams perimti tautos

dvasinės kultūros pagrindus, stiprinti ir saugoti jų fizinę ir psichinę sveikatą, tenkinti svarbiausius poreikius. Pasirengimo mokyklai lygi nusako Švietimo ir mokslo ministro patvirtinti Priešmokyklinio ugdymo standartai.

„Ugdymo proceso valdymas“ yra viena iš keturių vadovo vadybinės veiklos sričių, kurios įgyvendinimą apsprendžia mokyklos tipas. Tai sudaro prielaidą manyti, kad vadybinės veiklos sritis „ugdymo proceso valdymas“ turi būti adaptyvi mokyklos tipui.

Mokyklos vadovų vadybinės veiklos vertinimo kriterijų sityje „ugdymo proceso valdymas“ įvardijami šeši vertinimo kriterijai: ugdymo turinio planavimas ir įgyvendinimas, edukacinių aplinkų sukūrimas ir mokinių poreikių tenkinimas, mokinių saugumas ir pagalba mokiniams, lygių galimybių užtikrinimas, informavimas ir konsultavimas mokinių gyvenimo karjeros klausimais, tėvų (globėjų, rūpintojų) informavimas ir švietimas.

Atsižvelgus į ikimokyklinio ugdymo turinį, rodiklis „informavimas ir konsultavimas mokinių gyvenimo karjeros klausimais“, neatitinka ikimokyklinio ugdymo turinio programinių nuostatų. Akivaizdu, kad šis vertinimo rodiklis turi būti modifikuotas pagal ikimokyklinio ugdymo turinio sampratą.

1 lentelė

Rodiklis „Ugdytinių brandumas mokyklai“

Rodikliai	Iliustracijos
Vadovas geba užtikrinti ugdymo kokybę, leidžiančią sudaryti sėkmingą ugdymo tęstinumą mokykloje.	Priešmokyklinio amžiaus vaikų ugdymo ir ugdymosi programa kūrybiškai papildoma, nepažeidžiant jos visumos.
	Fiksuojami vaikų pasiekimai, analizuojama jų pažanga.
	Sudarytos sąlygos grupėje, atitinkančios priešmokyklinės grupės priemonių sąrašą.
Vadovas geba kartu su komandomis pasiekti, kad modifikuotos, adaptuotos, individualios ugdymo programos užtikrintų reikiamą ugdytinių brandumą mokyklai?	Sukurtas ugdymo modelis, padedantis siekti tinkamo brandumo mokyklai.
	Modifikuotos ir adaptuotos programos svarstomos, papildomos.
	Veiksmingai pritaikomos individualios ugdymo programos.
Vadovas geba mokykloje sukurti šešiamečių kompetencijų ugdymo sistemą, įtraukdamas į šią veiklą mokyklos bendruomenę?	Mokykla kartu su bendruomene turi parengusi mechanizmą, laiduojantį šešiamečių ugdymo(si) kokybę.
	Priešmokyklinio ugdymo ir ugdymosi programa dera su mokyklos parengta ugdymo programa.
	Sukurta šešiamečių pasiekimų vertinimo sistema.

Rodiklio „informavimas ir konsultavimas mokinių gyvenimo ir karjeros klausimais“ modifikavimą į rodiklį „ugdytinių brandumas mokyklai“ lėmė priešmokykliniam ugdymui keliamas tikslas – laiduoti vaiko asmenybės skleidimąsi, ugdyti aktyvų, savimi ir savo gebėjimais pasitikintį,

stiprią pažinimo motyvaciją turintį vaiką, sudaryti prielaidas tolesniam sėkmingam ugdymui(si) mokykloje (žr.1 lentelę).

Mokyklų vadovų vadybinės veiklos ir ikimokyklinio ugdymo mokyklos rezultatyvumo vertinimo kriterijai yra standartai, kuriais siekiama tinkamo vadovų teorinio pasirengimo, kokybiškos vadybinės veiklos ir mokyklos veiklos rezultatų (žr. 24 puslapį).

2.2. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ veiklos efektyvumo vertinimo tyrimo instrumentarijaus pagrindimas

Vertinant švietimo kokybę, įvairiais jos aspektais, dažnai sutinkamas terminas rezultatyvumas, efektyvumas. Pripažįstama, kad rezultatyvumo terminas yra sinonimiškas efektyvumo terminui ir dėl tos priežasties, kad vertinant efektyvumą yra nustatomi rezultatai, o patys rezultatai rodo efektyvumą. Efektyvumas matuojamas ir rezultatai gaunami pagal tam tikrus susikurtus matavimo vienetus – kriterijus, metodikas, kurie padeda nustatyti efektyvumą ar neefektyvumą.

Laikymasis nuomonės, kad vadovo kompetencija yra neatsiejama vadovo vadybinės veiklos dalis, įtakojanti mokyklos veiklos rezultatus, leidžia manyti, kad *vadovo vadybinės veiklos vertinimo modelio parengimas padės atskleisti vadybinės veiklos efektyvumą.*

Mokyklos vadovų vadybinės veiklos vertinimo kriterijų 4 sritys ir 20 kriterijų buvo pritaikyti ikimokyklinio ugdymo mokyklai ir parengtas mokyklos vadovo vadybinės veiklos ir ikimokyklinio ugdymo mokyklos rezultatyvumo nustatymo modelis.

Modelis parengtas adaptavus mokyklų vadovų vadybinės veiklos vertinimo kriterijų 4 vadybinės veiklos sritis, 20 vertinimo kriterijų į ikimokyklinio ugdymo mokyklos audito metodikos modelio struktūrines dalis: rodiklius, iliustracijas, 4 vertinimo lygius. Modelyje neišskiriami požymiai, šaltiniai dėl jų išsamaus įvardijimo mokyklų vadovų vadybinės veiklos vertinimo kriterijuose ir tuo išvengiant pasikartojimo.

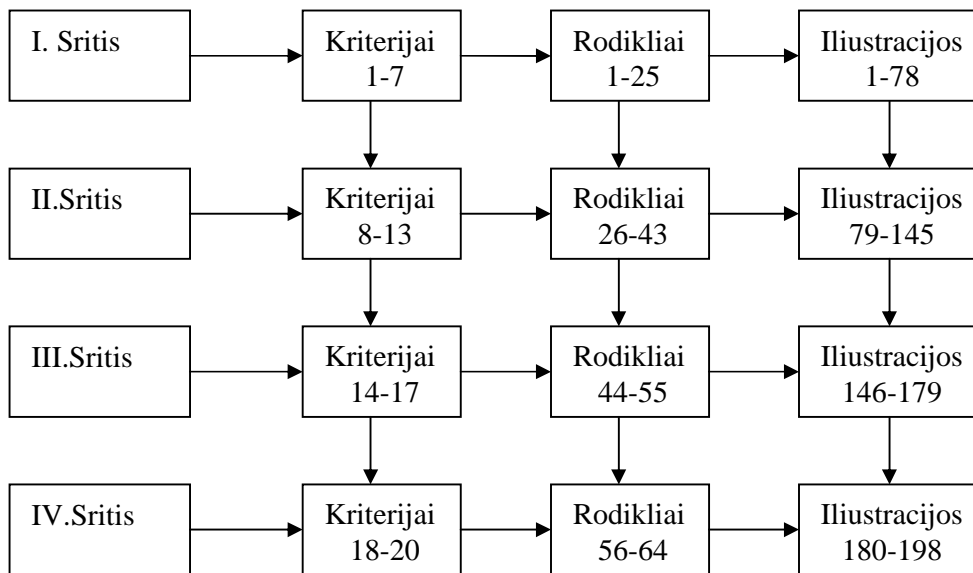
Modelyje vartojamos sąvokos:

Sritis – pagrindinės vadovo vadybinės veiklos sritys, turinčios įtakos visai organizacijos veiklai.

Kriterijus – sprendimo vertinimo pagrindas, nurodantis vertinimo objektą.

Rodiklis – veiklos rezultatų, kokybės ir kiekybės išraiška, nusakanti siekiamą rezultatą.

Iliustracija – vadovo vadybinės veiklos, mokyklos veiklos rezultatų apibūdinimas, nusakantis kokybės lygį.



6 pav. Mokyklos vadovo vadybinės veiklos ir ikimokyklinio ugdymo mokyklos rezultatyvumo vertinimo modelio struktūros schema

Mokyklos vadovo vadybinės veiklos ir ikimokyklinio ugdymo mokyklos veiklos rezultatyvumo modelį sudaro 4 sritys, 20 kriterijų, 64 rodikliai, 198 iliustracijos (žr.6 pav.).

Parengiant mokyklos vadovo vadybinės veiklos vertinimo modelį buvo konsultuotasi su ekspertais: doc.dr. Teodoru Tamošiūnu, miesto savivaldybės administracijos švietimo skyriaus vedėjo pavaduotoju Rimu Marcinkumi.

Kiekvieno rodiklio iliustracija įvardijama 4 vertinimo lygiais: aukščiausias - IV lygis reiškia visišką atitikimą siekiamumui, žemiausias – I lygis, reiškia visišką neatitikimą. Tarpinės vertinimo pozicijos: II ir III lygiai. II lygis rodo, kad esama rimtų trūkumų, III lygis – atitikimų daugiau nei trūkumų.

Tyrimas apima mokyklos vadovo vadybinės veiklos ir ikimokyklinio ugdymo mokyklos veiklos rezultatyvumo vertinimo modelį (žr.1 priedą). Modelio lentelėje atsispindi rodikliai, iliustracijos, lygiai ir faktų pagrindimas. Faktų pagrindimą sudaro dokumentų turinio analizės metu nustatyti dokumentai pažymėti lopšelio-darželio „Ežerėlis“ dokumentacijos plano bylos indekso numeriu (žr. 2 priedą) ir anketos rezultatai, kurie sudarė galimybę įsivertinti vadovo vadybinę veiklą ir mokyklos veiklos rezultatyvumą pagal 4 vertinimo lygius. Anketos rezultatai modelyje įvertinti pagal procentus, atitinkančius vertinimo lygį: IV lygis atitinka 100-90 procentus, III – 89-70 procentus, II – 69-50 procentus ir I – 49 procentus ir mažiau.

Apibrėžta, kad vadovo vadybinė veikla ir ikimokyklinio ugdymo mokyklos veiklos rezultatyvumas vertinamas pagal 4 vertinimo lygius: I kvalifikacijos kategoriją atitinka visi arba

dauguma IV lygiu įvertinti rodikliai, II kvalifikacijos kategoriją atitinka visi arba dauguma III lygiu įvertinti rodikliai ir trečią kvalifikacijos kategoriją atitinka ne mažiau kaip pusė III lygio ir II lygio rodiklių.

Tyrimo tikslas. Įsivertinti lopšelio-darželio „Ežerėlis“ valdymo efektyvumą

Tyrimo uždaviniai:

1. Pagrįsti vadovo ir ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ veiklos faktus pagal keturis vertinimo lygius.

2. Nustatyti vadovo ir ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ valdymo atitiktį vadovo vadybinei kvalifikacijos kategorijai.

Tyrimo metodai:

- Dokumentų turinio kokybinė analizė,

- Anketinė apklausa

Tyrimas pagal mokyklos vadovo vadybinės veiklos ir ikimokyklinio ugdymo įstaigos rezultatyvumo vertinimo modelį vykdomas **dviem etapais:**

1. Įsivertinamas mokyklos vadovo vadybinės veiklos ir ikimokyklinio ugdymo mokyklos vertinimo modelis pritaikius dokumentų turinio analizę.

2. Įsivertinamas mokyklos vadovo vadybinės veiklos ir ikimokyklinio ugdymo mokyklos rezultatyvumo vertinimo modelis, pritaikius anketinę apklausą.

2.2.1. Pirmas tyrimo etapas:

Įsivertinimas buvo vykdomas pagal Kasiulio (2002) siūlomą dokumentų klasifikaciją: oficialius, neoficialius, statistinius (žr.2 lentelę).

2 lentelė

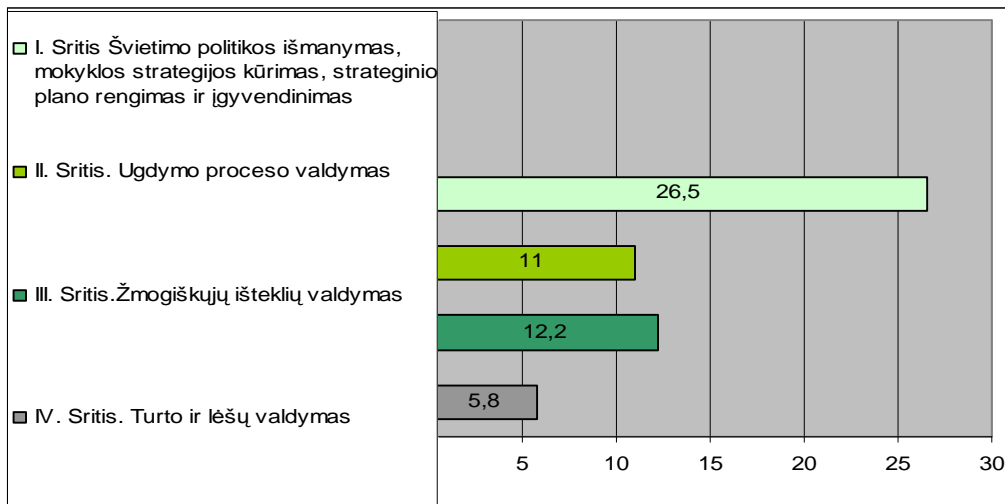
Dokumentų rūšys ir juos atliepiantys ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ dokumentai

Vertinimo kriterijų sritys	Dokumento rūšis ir jį atliepiantys lopšelio-darželio „Ežerėlis“ dokumentai		
	Oficialūs	Neoficialūs	Statistiniai
I.	Strateginis planas, direktoriaus įsakymai, audito ataskaitos, posėdžių, susirinkimų protokolai, metinė veiklos programa, sutartys su socialiniais partneriais, metinė direktoriaus ataskaita, pedagogų tarybos, tarybos ir darbo tarybos veiklos dokumentai	Metraštis, vaizdo, video medžiaga, projektai, darbo komandose dokumentai, informaciniai lankstinukai apie įstaigos veiklą ir atskiras jos sritis	Metinė statistinė ataskaita

II.	Strateginis planas, metinė veiklos programa, ikimokyklinio ugdymo programa, auklėtojų dienynai, pedagogų tarybos ir tarybos posėdžių protokolai, specialiojo ugdymo komisijos dokumentai, įstaigos bendruomenės informavimo tvarkos aprašas, bendradarbiavimo su tėvais dokumentai, sutartys su tėvais dėl vaikų ugdymo įstaigoje, metodinio būrelio pasitarimų protokolai, Visuomenės sveikatos centro leidimas vykdyti veiklą, tėvų prašymai, pažymos dėl lengvatinio mokesčio, vaikų privalomo sveikatos tikrinimo kortelės, perspektyviniai valgiaraščiai dešimčiai dienų, maisto patiekalų technologinės-kalkuliacinės kortelės	Dalyvavimą konkursuose, parodose ir kituose renginiuose patvirtinančios pažymos, grupių ir visos įstaigos bendruomenės projektai, individualios ugdytinių programos	Vaikų eilės sąrašai, vaikų kontingento mėnesio ataskaitos, vaikų lankomumo, sergamumo ataskaitos, šešiamečių vaikų brandumo mokyklai tyrimai, vaikų maitinimo apskaita
III.	Strateginis planas, metinė veiklos programa, lopšelio-darželio „Ežerėlis“ nuostatai, darbo tvarkos taisyklės, pareigybių aprašymai, darbų saugos ir priešgaisrinių reikalavimų laikymosi taisyklės, darbo sutartys, kolektyvinė sutartis, direktoriaus įsakymai, pedagogų atestacijos komisijos dokumentai, pedagogų atestavimo perspektyvinė programa, pedagogų tarybos ir tarybos posėdžių protokolai, stebėsenos planai, pedagogų tarifkacijos sąrašai, auklėtojų nekontaktinių valandų panaudojimo tvarkos aprašymas, „Gerosios praktikos“ ir higienos savikontrolės programa	Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo pažymėjimai, organizuotų seminarų programos, darbuotojų asmens bylos, stebėsenos protokolai, metraštis, video medžiaga	Darbo laiko apskaitos žiniaraščiai, darbo grafikai
IV.	Strateginis planas, metinė veiklos programa, sutartys su tiekėjais, kitais partneriais, tarybos posėdžių protokolai, inventorizacijos dokumentai, direktoriaus įsakymai, tikrinančių institucijų pažymos, metinė direktoriaus ataskaita, finansų savikontrolės programa, sutartys, statinio priežiūros eksploatacijos žurnalas, viešųjų pirkimų organizavimo komisijos veiklos dokumentai	Komerciniai pasiūlymai, tiekėjų apklausos, numatomų vykdyti remonto darbų projektinės sąmatos	Metinė išlaidų sąmatos programa, maisto medžiagų, inventoriaus apskaitos dokumentai, buhalterinės ir finansinės apskaitos dokumentai

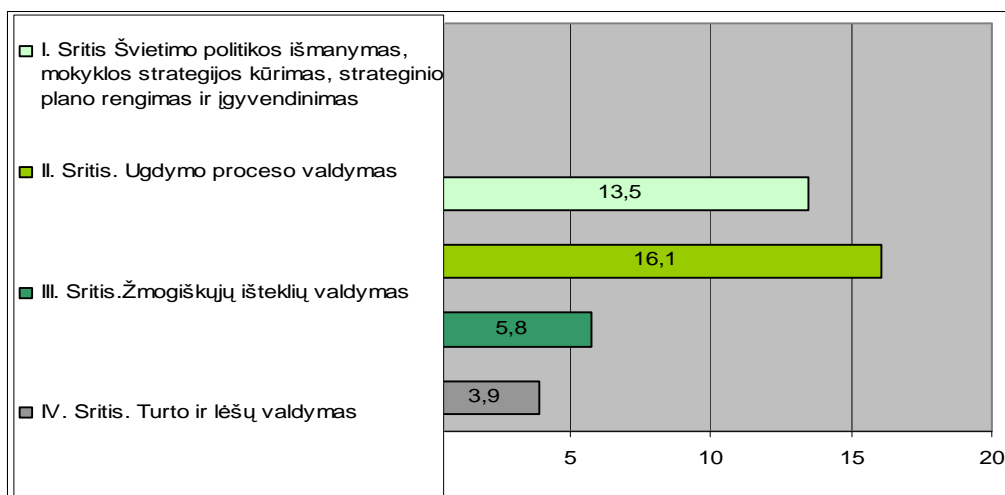
Dokumentų turinio analizės kokybiniu tyrimu nustatyta:

- 4 oficialių dokumentų rūšys yra būdingos visoms veiklos sritims: strateginis planas, direktoriaus įsakymai, tarybos ir pedagogų tarybos posėdžių protokolai;
- tyrimas buvo pritaikytas 155 iliustracijoms, kas sudaro 78,3 procentus visų iliustracijų:
 - I srities „Švietimo politikos išmanymas ir mokyklos strategijos kūrimas, strateginio plano rengimas bei įgyvendinimas“ 25-ių rodiklių 60-iai iliustracijų, tai sudaro 30,3 procentus visų iliustracijų;
 - II srities „Ugdymo proceso valdymas“ 18-os rodiklių 52-iems iliustracijoms, tai sudaro 26,3 procentus visų iliustracijų;
 - III srities „Žmogiškųjų išteklių valdymas“ 12-os rodiklių 26-ioms iliustracijoms, tai sudaro 13,1 procentą visų iliustracijų;
 - IV srities „Turto ir lėšų valdymas“ 9-ių rodiklių 17-kai iliustracijų, tai sudaro 8,6 procentus visų iliustracijų.
- Įvertinus 4 vertinimo sričių 155 iliustracijas, paaiškėjo, kad IV vertinimo lygį atitinka: I srities – 41, II srities – 17, III srities – 19, IV srities – 9 iliustracijos (žr. 7 pav.).



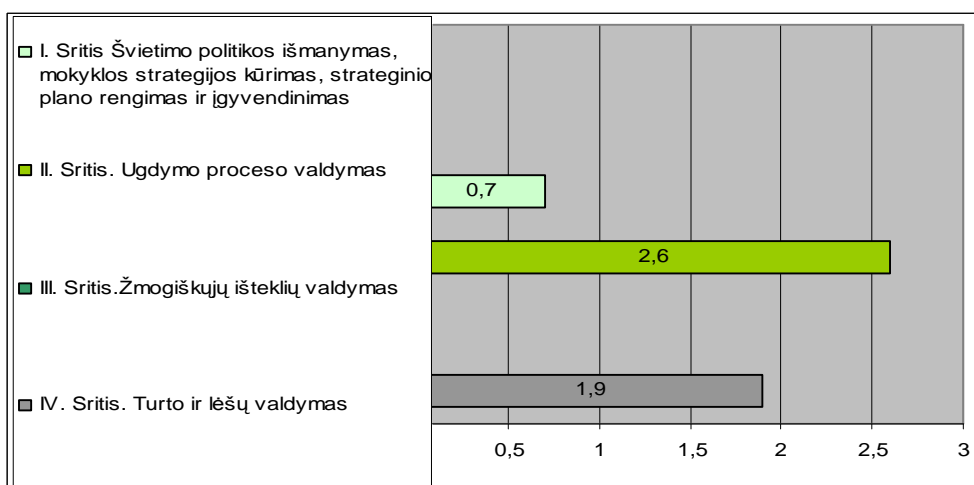
7 pav. Vertinimo sričių iliustracijų atitiktis vertinimo IV lygį, pritaikius dokumentų turinio analizę. Iliustracijų skaičius N=155

- 4 vertinimo sričių 155 iliustracijų įvertinimas parodė, kad III vertinimo lygį atitinka: I srities - 21, II srities – 25, III srities – 9, IV srities – 6 iliustracijos (žr. 8 pav.).



8 pav. Vertinimo sričių iliustracijų atitiktis vertinimo III lygį, pritaikius dokumentų turinio analizę. Iliustracijų skaičius N =155

- įvertinus 4 vertinimo sričių iliustracijas, paaiškėjo, kad II vertinimo lygį atitinka: I srities – 1, II srities – 4, III srities - 0, IV srities – 3 iliustracijos (žr.9 pav.).



9 pav. Vertinimo sričių iliustracijų atitiktis vertinimo II lygį, pritaikius dokumentų turinio analizę. Iliustracijų skaičius N=155

Dokumentų turinio analizės kokybinis tyrimas, pagal vadovo vadybinės veiklos ir ikimokyklinio ugdymo mokyklos rezultatyvumo įsivertinimo keturių vertinimo sričių iliustracijas, padėjo nustatyti sričių iliustracijas, atitinkančias šį tyrimo metodą, išsiaiškinti 4 sričių 155 iliustracijų atitiktį I, II, III, IV vertinimo lygiams.

2.2.2. Antras tyrimo etapas.

Apklausiant raštu lopšelio-darželio “Ežerėlis” bendruomenę, surinkti duomenys sudarė galimybę įsivertinti tas sričių iliustracijas, kurių įsivertinimas dokumentų turinio analizės kokybiniu tyrimu yra negalimas dėl kai kurių klausimų turinio neatitikimo šio metodo taikymui.

Anketą sudaro 52 klausimai, iš kurių 27 - suskirstyti pagal valdymo charakteristikas, kurie atitinka mokyklos vadovo vadybinės veiklos ir mokyklos rezultatyvumo modelio klausimus, neatskleistus dokumentų turinio kokybinės analizės metu. Anketa apima keturias mokyklos valdymo charakteristikas: strategijos kūrimas ir įgyvendinimas, ugdymo proceso valdymas, žmoniškųjų išteklių valdymas, turto ir lėšų valdymas. 27 klausimų atsakymų variantams pasirinkta intervalinė skalė, kuri Kardelio (2002) yra įvardijama kaip Likerto skale, yra pažymėta skaičiais: -2, -1, 0, +1, +2. Suteikiant aiškumo respondentams, pasirenkant atsakymo variantą, skalės išoriniai skaičiai: -2 ir +2 apibūdinti klausimo savybėmis, suteikiant žodinį kokybės žymėjimą: -2 reiškia visišką neatitikimą respondento nuomonei, +2 reiškia, kad respondentas visiskai sutinka su klausimu. Tarpinę poziciją užimantys skalės skaičiai: -1 reiškia respondento nuomonės iš dalies atitikimą, +1 reiškia respondento nuomonės iš dalies neatitikimą, 0 reiškia, kad respondentas tuo klausimu nuomonės neturi (žr.3 priedą).

Anketos administravimas. 2007 m. kovo 12 d. lopšelio-darželio „Ežerėlis“ bendruomenei teikta 114 anketų. Anketos užpildymui buvo skirtos 8 dienos nuo jos gavimo. Anketų pildymui buvo numatyti 41 darbuotojas ir 123 vaikų tėvai. Anketų atsakymams buvo numatyta pasirinkti vieną iš vaiko tėvų. Anketos darbuotojams buvo išdalintos asmeniškai ją įteikus, tėvams anketos buvo išdalintos tyrėjos ir tarpininkaujant vaikų grupių auklėtojoms dėl nevienodo tėvų atvykimo į įstaigą laiko. Darbuotojų užpildytos anketos buvo gražintos asmeniškai tyrėjai, daugumą tėvų užpildytas anketas gražino vaikų grupių auklėtojos. Anketų platinimo metu, paaiškėjo, kad dėl vaikų sergamumo ūmia virusine infekcija, sumažėjęs (44%) vaikų lankančių įstaigą skaičius, kas sąlygojo mažesnę nei buvo numatyta apklausiamų tėvų skaičių. Nepasiruošus iš anksto nenumatytoms situacijoms, alternatyvus sprendimo variantas – anketų išdalinimas el. paštu, nebuvo priimtas. Buvo apsiribota lankiusiųjų įstaigą vaikų tėvų atsakymais. Matyt dėl šios priežasties keletas anketų gražinta nebuvo. Gražintų anketų skaičius sudarė 103.

3 lentelė

Tyrimė dalyvavę respondentai pagal tipus N=41.

Respondento tipas	Tyrimė dalyvavusių respondentų skaičius	Procentas nuo visų bendruomenės narių skaičiaus
1. Darbuotojai, iš jų:	40	24,3
pedagogai	16	9,8
administracijos darbuotojai	6	3,7
aptarnaujantis personalas	18	10,9
2. Tėvai	63	38,4
Iš viso:	103	62,7

Lopšelyje-darželyje „Ežerėlis“ dirba 41 darbuotojas, iš jų 1 tyrimė nedalyvavo. Lanko lopšelių-darželį 123 vaikai, iš jų: 74 turi abu tėvus, 49 – vieną iš tėvų (48 – mamą, 1 – tėvą).

Tyrimo demografinės charakteristikos

Bendras tiriamųjų skaičius N=103	
	%
Lytis	
Moterys	85,4
Vyrai	14,6
Amžius	
Metai 20-30	40,8
Metai 31-40	31,1
Metai 41-50	18,4
Metai \geq 51	9,7
Išsimokslinimas	
Aukštasis	44,7
Aukštesnysis	21,4
Specialus vidurinis	12,6
Vidurinis	19,4
Pagrindinis	1,9
Bendradarbiavimo trukmė	
Metai 1-5	65,9
Metai 6-10	15,4
Metai 11-15	4,1
Metai \geq 16	14,6

4 lentelėje pateiktos imties charakteristikos rodo, kad imtyje dominuoja moterys, sudarančios net 85,4 proc.

Tyrimo respondentų amžiaus vidurkis – 32 metai. Dominuoja 20-30 metų respondentai, sudarantys 41 proc. visų respondentų (žr. 4 lentelę).

Respondentų išsimokslinimas pasiskirstęs ne tolygiai. Dominuojantis aukštasis išsimokslinimas sudaro 45 proc. visų respondentų.

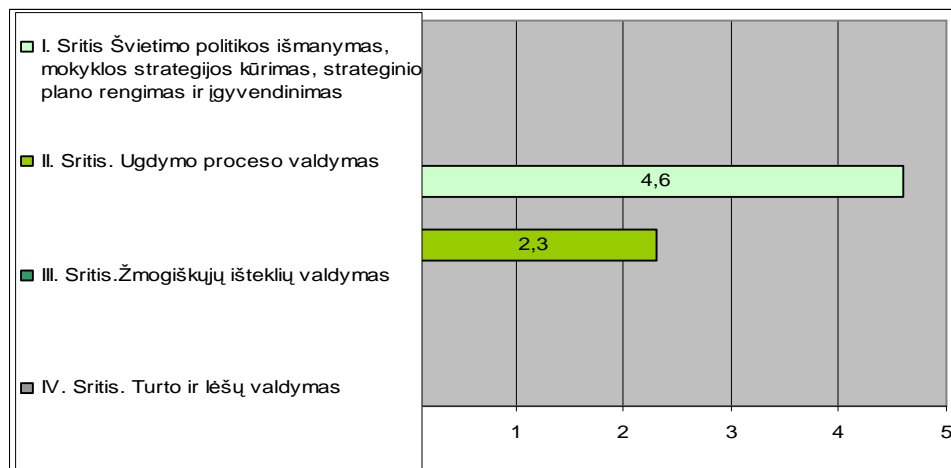
Tyrimo respondentų bendradarbiavimo trukmė didžiausia nuo 1 iki 5 metų, nors personalo bendradarbiavimo trukmė, kurią apsprendžia darbo stažas toje organizacijoje, sudaro: pedagogų – daugiau nei 16m. – 63,2 proc., aptarnaujančio personalo – nuo 11m. iki 15m. – 80 proc. Dominuojančią 1-5 metų bendradarbiavimo trukmę nulėmė vaikų tėvai - jų bendradarbiavimo ryšiai nuo 1 iki 5 metų sudaro 93,3 procento ir 14,1 procento didesnis apklausiamų tėvų skaičius nei lopšelio-darželio personalo.

Anketos duomenys pritaikyti vadovo vadybinės veiklos ir ikimokyklinio ugdymo mokyklos veiklos rezultatyvumo modelio faktų pagrindimui pagal SPSS 8.0 for Windows programą.

Anketos 43 klausimai atitinka 43 vertinimo sričių iliustracijas: I vertinimo srities – 21 iliustraciją, II vertinimo srities – 12 iliustracijų, III vertinimo srities – 8 iliustracijas ir IV vertinimo srities - 2 iliustracijas.

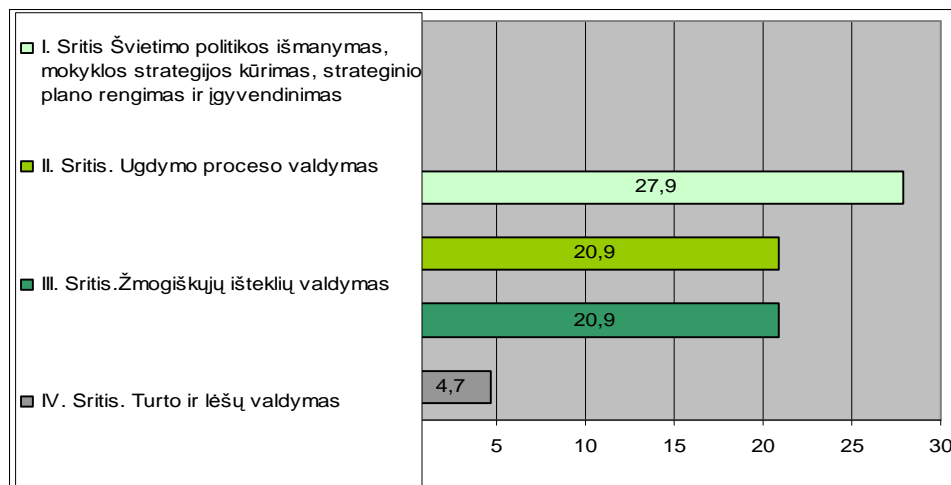
Atlikus anketos analizę vadovo vadybinės veiklos ir ikimokyklinio ugdymo mokyklos rezultatyvumo vertinimo modelio įsivertinimui, nustatyta:

- tyrimas buvo pritaikytas 4 vertinimo sričių 43 iliustracijoms, kas sudaro 21,7 procentus visų iliustracijų:
 - I srities „Švietimo politikos išmanymas ir mokyklos strategijos kūrimas, strateginio plano rengimas bei įgyvendinimas“ 15-os rodiklių 21-iai iliustracijai, tai sudaro 10,6 procentus visų iliustracijų;
 - II srities „Ugdymo proceso valdymas“ 7-ių rodiklių 12-ai iliustracijų, tai sudaro 6,1 procentą visų iliustracijų;
 - III srities „Žmogiškųjų išteklių valdymas“ 7-ių rodiklių 8-ioms iliustracijoms, tai sudaro 4 procentus visų iliustracijų;
 - IV srities „Turto ir lėšų valdymas“ 2-ų rodiklių 2-iem iliustracijoms, tai sudaro 1 procentą visų iliustracijų.
- įvertinus 4 vertinimo sričių 43 iliustracijas, paaiškėjo, kad IV lygį atitinka: I srities - 2 ir II srities -1 iliustracija. III ir IV srities iliustracijų, atitinkančių IV lygį, nebuvo (žr.10 pav.).



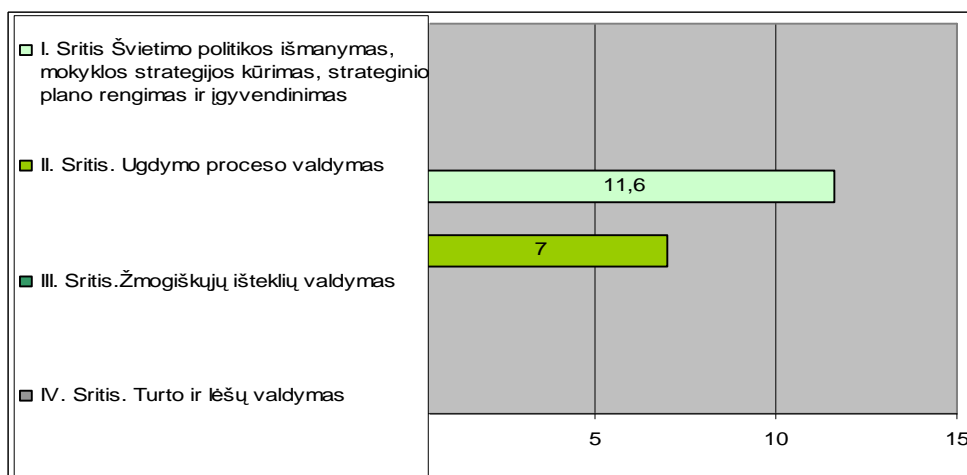
10 pav. Vertinimo sričių iliustracijų atitiktis vertinimo IV lygį, pritaikius anketos analizę. Iliustracijų skaičius N=43.

- įvertinus 4 vertinimo sričių 43 iliustracijas, paaiškėjo, kad III vertinimo lygį atitinka: I srities - 12, II srities – 9, III srities – 9 ir IV srities – 2 iliustracijos (žr. 11 pav.).



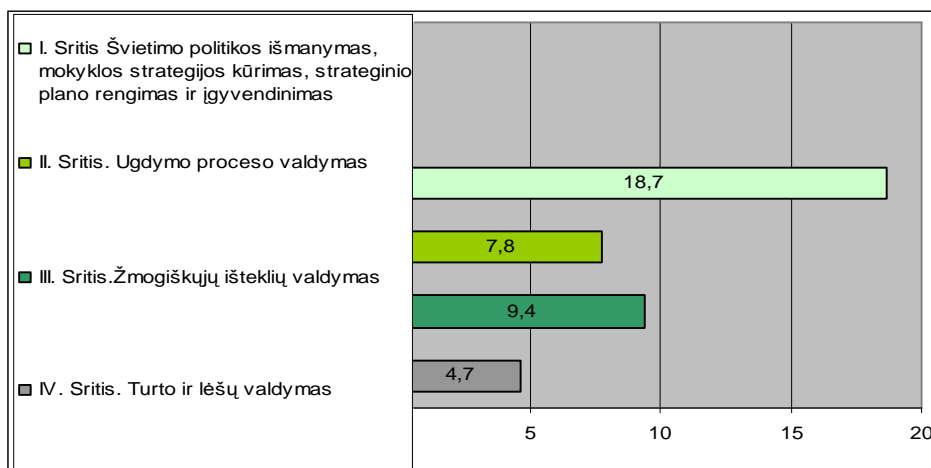
11 pav. Vertinimo sričių iliustracijų atitiktis vertinimo III lygį, pritaikius anketos analizę. Iliustracijų skaičius N=43.

- 4 vertinimo sričių 43 rodiklių įsivertinimas rodo, kad II vertinimo lygį atitinka: I srities - 5, II srities – 3 iliustracijos. III ir IV srities iliustracijų atitinkančių II vertinimo lygį nustatyta nebuvo (žr. 12 pav.).



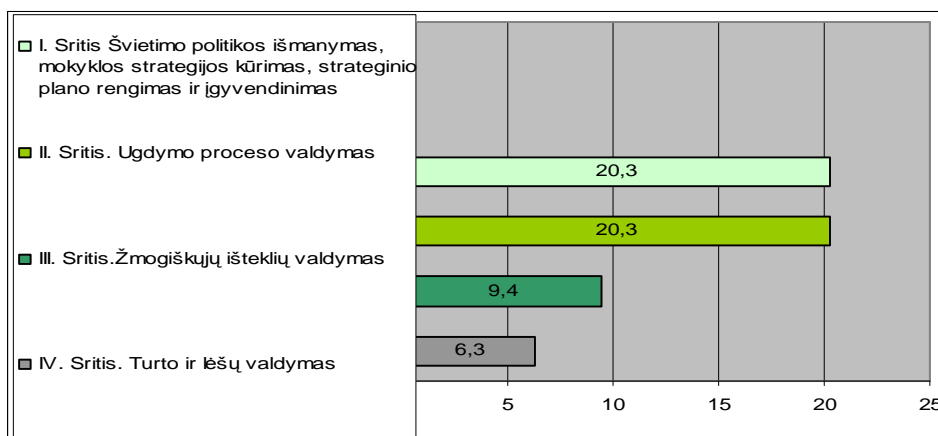
12 pav. Vertinimo sričių iliustracijų atitiktis vertinimo II lygį, pritaikius anketos analizę. Iliustracijų skaičius N=43.

- Atlikus 4 vertinimo sričių 198 iliustracijų įsivertinimą, paaiškėjo, kad tampa galimu vertinimo sričių 64 rodiklių įsivertinimas pagal I, II, III, IV vertinimo lygius:
 - įsivertinus 4 vertinimo sričių 64 rodiklius, tampa aišku, kad IV vertinimo lygį atitinka: I srities -12, II srities – 5, III srities – 6, IV srities – 3 rodikliai (žr. 13 pav.).



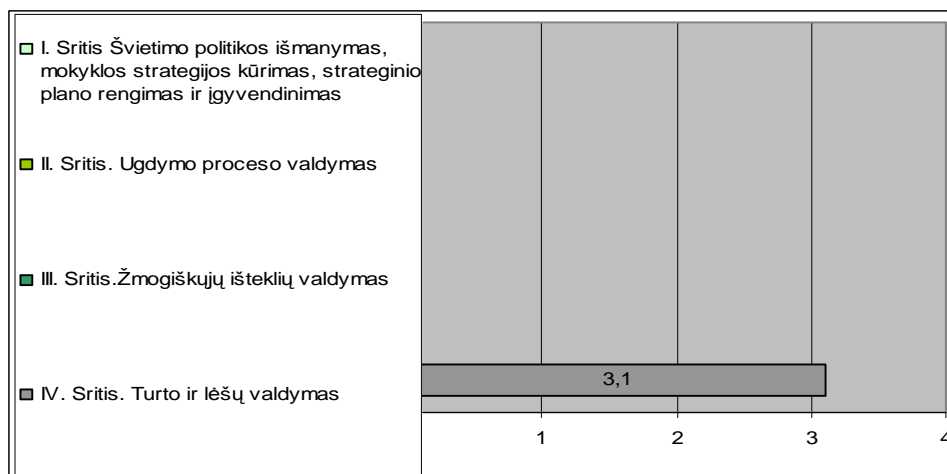
13 pav. Vertinimo sričių rodiklių atitiktis vertinimo IV lygį. Rodiklių skaičius N=64.

- 4 vertinimo sričių 64 rodiklių įsivertinimas parodė, kad III vertinimo lygį atitinka: I srities – 13, II srities – 13, III srities – 6, IV srities – 4 rodikliai (žr. 14 pav.).



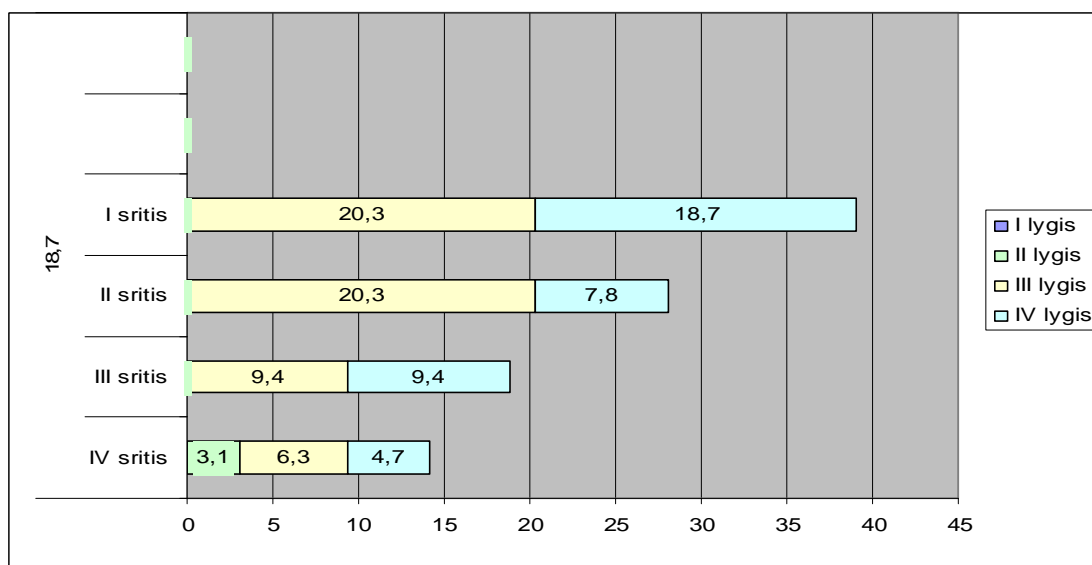
14 pav. Vertinimo sričių rodiklių atitiktis III vertinimo lygį. Rodiklių skaičius N=64.

- 4 vertinimo sričių 64 rodiklių įsivertinimas parodė, kad II vertinimo lygį atitinka: IV srities 2 rodikliai. I, II, III sričių rodiklių, atitinkančių II vertinimo lygį nustatyta nebuvo (žr.15 pav.).



15 pav. Vertinimo sričių rodiklių atitiktis II vertinimo lygį. Rodiklių skaičius N=64.

- 4 sričių rodiklių įsivertinimas leidžia manyti, kad jų įsivertinimo rezultatai atspindi vertinimo sričių lygius (žr. 16 pav).



16 pav. Keturių vertinimo sričių įvertinimas pagal keturis vertinimo lygius.

Atlikus tyrimą, galima teigti, kad:

- Ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ 4 vadybinės veiklos sritys atitinka šiuos lygius:
 - I sritis „Švietimo politikos išmanymas, mokyklos strategijos kūrimas, strateginio plano rengimas ir įgyvendinimas“ atitinka III vertinimo lygį.
 - II sritis „Ugdymo proceso valdymas“ atitinka III vertinimo lygį.

- III sritis „Žmoniškųjų išteklių valdymas atitinka III vertinimo lygį.
- IV sritis „Turto ir lėšų valdymas“ atitinka III vertinimo lygį.
- Ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ valdymas atitinka II vadybinę kvalifikacijos kategoriją.

Tyrimu patvirtinta keliama hipotezė, kad ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ keturios valdymo sritys iš esmės atitinka šiuos lygius:

1-ma sritis – mokyklos strategijos kūrimas ir įgyvendinimas atitinka III lygį,

2-ra sritis – ugdymo proceso valdymas – atitinka III lygį,

3-čia sritis – žmoniškųjų išteklių valdymas atitinka III lygį,

4-ta sritis – turto ir lėšų valdymas atitinka III lygį.

Ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ valdymas iš esmės atitinka II vadybinę kvalifikacijos kategoriją.

- įsivertinimo sistema, kurią sudaro parengtas mokyklos vadovo vadybinės veiklos ir ikimokyklinio ugdymo mokyklos veiklos rezultatyvumo vertinimo modelis, atitinka ikimokyklinio ugdymo mokyklos veiklos pobūdį.

2.3. Keturių vertinimo kriterijų rodiklių analizė

1-mo kriterijaus „Švietimo politikos išmanymas, strategijos kūrimo, strateginio plano rengimo ir įgyvendinimo kompetencija“ 3-čio rodiklio „Vadovas sugeba suburti komandą mokyklos strategijai rengti“ analizė.

Šiandieniniam ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovui tenka kilni misija: organizacijos politikos formavimas nuolat kintančiomis politinėmis, ekonominėmis, socialinėmis ir technologinėmis sąlygomis. Tai reiškia, kad vadovui metami nuolat nauji laikmečio reikalavimų iššūkiai, į kuriuos jis turi atsižvelgti ir reaguoti. Vadovo vaidmuo šioje nuolatinės kaitos būsenoje yra nevienareikšmis: vadovas – administratorius, vadovas – vadybininkas.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovas – administratorius, kaip ir kitos kokios nors švietimo įstaigos vadovas, valdo vykdydamas aukštesnių institucijų nurodymus, prižiūri šių nurodymų vykdymo tikslumą. Administravimą apibrėžia visa eilė Lietuvos Respublikos įstatymų, teisės ir norminiai aktai: Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas, Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas ir kiti. Administruojamas vadovas (direktorius), priima darbuotojus į darbą ir atleidžia vadovaudamasis Lietuvos Respublikos įstatymais.

Lopšelyje-darželyje „Ežerėlis“ vyrauja nežymi darbuotojų kaita. Per 2004-2006 metus iš darbo buvo atleisti 4 darbuotojai, iš kurių: 1 auklėtoja, 1 muzikos mokytoja, 1 pagalbinė darbininkė, 1 ūkio dalies vedėja. Visi šie darbuotojai buvo atleisti pagal Lietuvos Respublikos Darbo kodekso 127 straipsnio 1 dalį (darbuotojui prašant). Į išvykusių vietas buvo priimti dirbti nauji darbuotojai.

Vadovas-administratorius ne tik priima ir atleidžia darbuotojus, bet juos ir skatina. Pripažįstama, kad skatinimas yra veiksminga darbo motyvacijos forma.

Ikimokyklinio ugdymo mokykloje „Ežerėlis“ dirba 41 darbuotojas, iš jų 7 administracijos darbuotojai, 16 pedagogų, 18 kitas personalas. Per 2004-2006 metus darbuotojai buvo skatinti įvairiai. Priedai prie atlyginimų iš sutaupyto darbo užmokesčio fondo per 2004 metus buvo išmokėti 5 auklėtojams. Šių priedų suma sudarė 410 Lt. Per 2005 metus priedai buvo išmokėti ūkio vedėjai, 3 auklėtojams už 320 Lt. sumą. Per 2006 metus priedai buvo išmokėti sekretorei, 4 auklėtojams už 470 Lt. sumą. 2006 metais ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ežerėlis“ 40 metų įsteigimo proga Švietimo ir mokslo ministro, Seimo švietimo ir kultūros komiteto, miesto Švietimo skyriaus ir lopšelio-darželio „Ežerėlis“ padėkos raštai buvo įteikti 17 darbuotojų. Išmokama priedų kur kas mažiau nei to reikėtų. Reikėtų mokėti priedus auklėtojams už rengiamus projektus, programas, įvairius renginius, t.y. už veiklą, kurios nėra jų pareigybių aprašymuose, tačiau tam lėšų įstaigai nėra papildomai skiriama. Sutaupyti lėšų turima galimybių nedaug: kai darbuotojas pareiškia norą išeiti nemokamų atostogų (dėl nedidelių atlyginimų per metus tokių atvejų būna vienas-du), kai vaduojantysis turi žemesnę kvalifikaciją, kai nėra būtinas vadavimas, pavyzdžiui, valytojos.

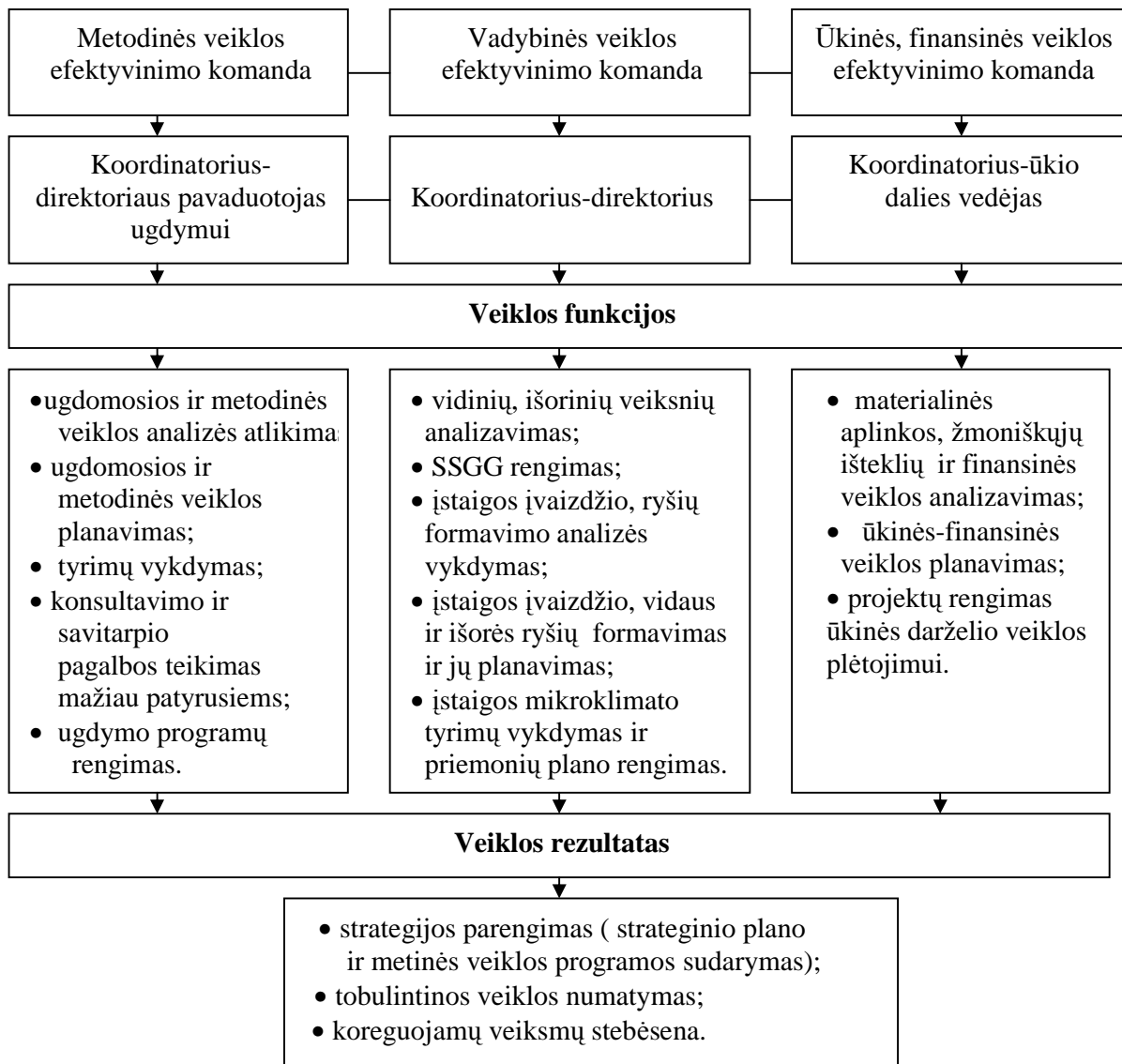
Laikantis pozicijos, kad vadovo-vadybininko funkcija kur kas platesnė nei vadovo-administratoriaus, ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovas-vadybininkas formuoja įstaigos politiką, kartu su organizacijos bendruomene numato organizacijos viziją, kelia strateginius tikslus.

Ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ valdymas – tai darbas komandose, siekiant veiksmingai įgyvendinti iškeltus tikslus. Tuo tikslu įstaigoje yra suburtos trys komandos: metodinės veiklos efektyvinimo, vadybinės veiklos efektyvinimo ir ūkinės, finansinės veiklos efektyvinimo komandos (žr.17 pav.). Šių komandų veiklos pradžia skirtinga ir kiekviena turinti savo subūrimo motyvus.

Metodinės veiklos efektyvinimo komanda buvo suburta 2000 metais, kai miesto savivaldybės Tarybos sprendimu buvo sumažintas direktoriaus pavaduotojo ugdymui darbo krūvis iki 0,5 etato (20 val. per savaitę). Šios komandos sudėtis iš dalies kito tris kartus dėl pedagogų kaitos.

Decentralizavus 2003 metais visas Šiaulių ikimokyklinio ugdymo įstaigas ir pradėjus vykdyti savarankišką ūkinę, finansinę apskaitą, lėšų paskirstymą, iškilo skaidraus, viešo, efektyvaus lėšų paskirstymo ir panaudojimo klausimas, kurių sprendimams buvo sudaryta ūkinės finansinės veiklos efektyvinimo komanda, turinti keturių metų darbo patirtį. Šios komandos sudėtis keitėsi taip pat ne kartą dėl darbuotojų kaitos.

Mažiausią darbo patirtį, lyginant su anksčiau minėtomis komandomis, turi vadybinės veiklos efektyvinimo komanda – 2 metus. Šios komandos atsiradimą sąlygojo strategijos kūrimo, įgyvendinimo ir jos tobulinimo, nuolat vykstantys kaitos procesai, kurių valdymui reikėjo ne vien vadovo pastangų, bet ir norinčios ir galinčios dirbti žmonių grupės – komandos.



17 pav. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ valdymo efektyvinimas

Ikimokyklinio ugdymo mokyklos veiklos efektyvinimo komandų veikla nukreipta į veiksmingą įstaigos keliamų tikslų ir uždavinių įgyvendinimą. Ikimokyklinės ugdymo įstaigos direktorius nedalyvauja vykdant metodinės veiklos efektyvinimo ir ūkinės veiklos efektyvinimo veiklas, tačiau kartą per metus įvertina šių komandų darbą. Visų komandų veiklos įvertinimo rezultatai skelbiami visuotiniame bendruomenės susirinkime, analizuojami pedagogų tarybos posėdyje.

5-to kriterijaus „Vidaus audito organizavimas ir gautų duomenų panaudojimas tobulinant veiklą“ 18-to rodiklio „Vadovas geba vertinimo išvadas panaudoti rengiant mokyklos strategiją ir strateginį planą“ analizė.

Ikimokyklinio ugdymo mokyklų vidaus auditą reglamentuoja Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2005m. liepos 22d. įsakymas Nr.ISAK-1557 “Dėl ikimokyklinio ugdymo mokyklos

vidaus audito metodikos“ tvirtinimo, kuriame rekomenduojama taikyti ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus auditą ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Tai reiškia, kad vidaus auditas nėra privalomas ikimokyklinio ugdymo įstaigoms. Ikimokyklinio ugdymo mokykla, kuri siekia nusistatyti visos įstaigos veiklos ar atskirų jos sričių veiklos kokybę, paremtą patikimais duomenimis tam, kad išsikelti tobulinimo uždavinius, pasirengti tobulinimo planą sėkmingam įstaigos tikslų ir uždavinių vykdymui, pritaiko savo įstaigai ikimokyklinio ugdymo mokyklos metodiką.

Ikimokyklinio ugdymo mokykloje „Ežerėlis“ 2006m. gegužės – spalio mėnesiais buvo apsispręsta, įvertinus bendruomenės siūlymus, vykdymo sąlygas, laiką, turimą patirtį, vykdyti ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ vidaus audito srities „Parama ir pagalba vaikui, šeimai“ įsivertinimą. Tuo tikslu 2006m. balandžio mėnesį buvo išleistas lopšelio-darželio „Ežerėlis“ direktoriaus įsakymas „Dėl vidaus audito srities „Parama ir pagalba vaikui, šeimai“ vykdymo“. Įsakyme buvo nurodyta vidaus audito darbo grupės sudėtis, grupės veiklos koordinatorius, vykdymo laikas, etapai. Buvo išskirti 4 vidaus audito vykdymo etapai: pasiruošimas, vykdymas, duomenų suvedimas, analizės, išvadų ir rekomendacijų rengimas, .

Pirmas – pasiruošimo vidaus audito vykdymui etapas sudėtingas ir reikšmingas tuo, kad šis etapas yra pamatinis tolimesniam vidaus audito vykdymui. Šio etapo metu, sudaryta vadovo įsakymu darbo grupė pasiskirsto funkcijomis, išsikelia tikslus ir uždavinius, pritaiko vertinimo rodiklius pagal audito metodiką, parengiant iliustracijas, parengia veiklos rodiklių vertinimo protokolus, numato ir parenka audito vykdymo metodą(us) ir pasiruošia metodo(u) taikymui, numato vertinimo šaltinius. Grupės koordinatorius parengia darbo grupės veiklos kalendorinį planą, kuriame pagal išsikeltus tikslus ir uždavinius, nurodoma veikla pagal vykdymo prioritetus, vykdymo laikas, trukmė ir vykdytojas(ai).

Apie numatomą audito vykdymą buvo informuota įstaigos bendruomenė raštu (skelbimų lentose administracijos ir vaikų grupių patalpose), žodžiu – informacinių pasitarimų metu.

Svarbus yra audito laiko pasirinkimas. Prieš pasirenkant laiką peržiūrima metinė veiklos programa, detalieji planai, kad audito atlikimas nesutaptų su svarbiai atliekamais darbais. Skubiems, nenumatytiems darbams sudarytame kalendoriniame vidaus audito plane skiriama papildomai dienų. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos metodikoje nenumatyta griežtai laikytis nustatyto laiko, tačiau tai nereiškia, kad auditas neturi laiko reglamento. Negebėjimas įsitekti numatyta laike reikštų ne daugiau kaip nemokėjimą planuoti darbo laiko.

Vykdant pirmojo audito etapo darbus, buvo parengtos srities „Parama ir pagalba vaikui, šeimai“ iliustracijos pagal vidaus audito vertinimo rodiklius.

Vertinimo rodiklių iliustracijos (šablonas)

Adaptuota pagal ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodiką, 2005

Sritis	Rodikliai	Pagalbiniai rodikliai	Rodiklių iliustracijos			
			Vertinimo lygiai			
			IV	III	II	I
1.	1.1.	1.1.1.				
		1.1.2.				

Kiekvienas pagalbinis rodiklis atspindi rodiklį, o rodiklių iliustracijos – pagalbinius rodiklius. Iliustracijomis nusakoma rodiklio kokybė pagrįsta teisiniais ar norminiais dokumentais. Įvertinimo lygiai: IV- labai gerai, III-gerai, II-patenkinamai, I-nepatenkinamai, atspindi ikimokyklinio ugdymo vidaus audito metodikoje įvardytus įvertinimo lygius.

Antrasis vidaus audito etapas – vykdymo arba faktų rinkimo etapas yra kiek paprastesnis, tačiau ne mažiau svarbus, reikalaujantis kruopštumo, objektyvumo, sistemingumo, atsakomybės, konfidencialumo, etikos normų laikymosi. Etikos normų laikymasis svarbus jau vien tuom, kad darbo kolegės vertina vieni kitų darbą ir, esant neobjektyviam ar neetiškam vertinimui, gali kilti įvairių nesusipratimų, kurių sprendimams darbo grupei nederėtų skirti ir taip svarbaus laiko. Etikos normų laikymasis svarbus ir tuom, kad neprarasti pasitikėjimo vykdomam vertinimui, kad pozityviai nuteikti darbuotojus tolimesniems vertinimams.

Renkamų duomenų fiksavimui yra parengiami vertinimo fiksavimo protokolai pagal pagalbinį rodiklį, o vėliau ir pagal rodiklį, kuriuose pagal pagalbinio rodiklio ir rodiklio atitiktį, nustatomas vertinimo lygis.

6 lentelė

Vertinimo fiksavimo protokolas Nr.1 (šablonas)

Adaptuota pagal ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodiką, 2005

Rodiklis	Pagalbinis rodiklis	Vertinimo lygiai			
		IV	III	II	I
1.1.	1.1.1.				
	1.1.2.				

Vertinimo fiksavimo protokolas(1) atspindi vertinimo rezultatus, gautus pagal pasirinktą(us) metodą(us) ir šaltinius.

Trečiasis vidaus audito etapas – duomenų suvedimo arba rodiklių atitikties nustatymo, kurio metu atliekama kiekybinė ir kokybinė gautų duomenų analizė. Vertinimo fiksavimo protokole(1) esantys

duomenys, pritaikius aritmetinio vidurkio skaičiavimo metodą, perkeliama į vertinimo fiksavimo protokolą(2).

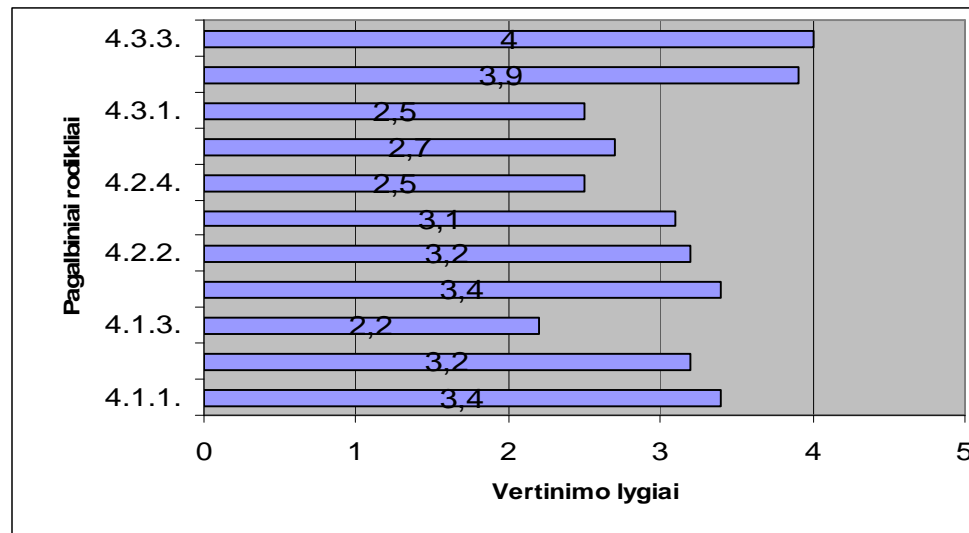
7 lentelė

Vertinimo fiksavimo protokolą Nr.2 (šablonas)

Adaptuota pagal ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodiką, 2005

Sritis	Rodiklis	Vertinimo lygiai			
		IV	III	II	I
1.	1.1.				

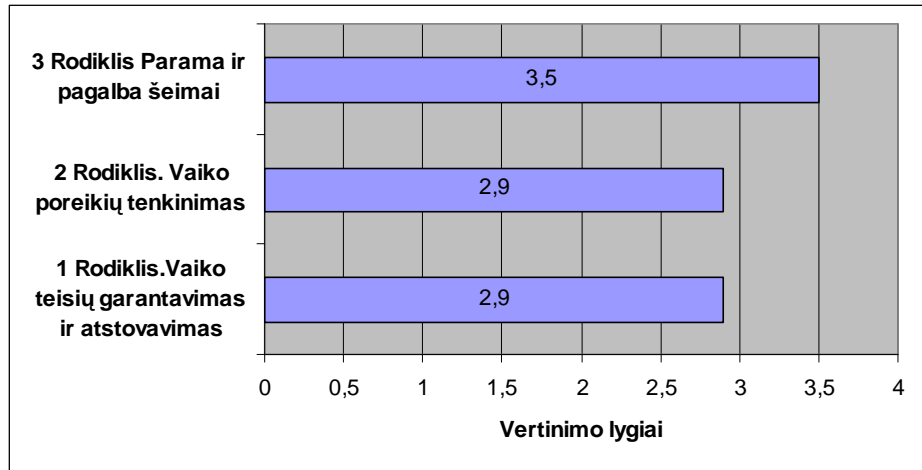
Remiantis vertinimo fiksavimo protokolo (2) rezultatais, duomenys perrašomi į bendrą vidaus audito atlikimo formą, kurioje matoma bendra rodiklių atitiktis vertinimo lygiams situacija (žr.18 pav.).



18 pav. Srities „Parama ir pagalba vaikui, šeimai“ pagalbinių rodiklių įsivertinimo rezultatai N=112

Srities „Parama ir pagalba vaikui šeimai“ *pagalbiniai rodikliai*: 4.1.1. Vaiko teisių atspindėjimas mokyklos veiklos dokumentuose; 4.1.2. Vaiko teisių garantavimas mokykloje; 4.1.3. Vaiko teisių atstovavimas visuomenėje; 4.2.1. Individualių vaiko saugumo, emocijų, fizinių ir socialinių poreikių tenkinimas; 4.2.2. Vaiko asmeninės raiškos tenkinimas; 4.2.3. Psichologinė ir socialinė pagalba; 4.2.4. Vaiko sveikatos stiprinimas; 4.2.5. Pagalba specialiųjų poreikių vaikams; 4.3.1. pagalbos ir paramos šeimai įvairovė; 4.3.2. Teikiamų paslaugų kokybė; 4.3.3. Paslaugų tikslingumas.

Atlikus pirminį duomenų suvedimą, atliekamas duomenų grupavimas, kad įsivertinti veiklos rodiklius, kuriuos atspindi pagalbiniai rodikliai. Pagalbiniai rodikliai: 4.1.1., 4.1.2., 4.1.3. atspindi veiklos rodiklį „Vaiko teisių garantavimas ir atstovavimas“, pagalbiniai rodikliai: 4.2.1., 4.2.2., 4.2.3., 4.2.4., 4.2.5. atspindi veiklos rodiklį „Vaiko poreikių tenkinimas“ ir pagalbiniai rodikliai: 4.3.1., 4.3.2., 4.3.3. atspindi veiklos rodiklį „Parama ir pagalba šeimai“ (žr.19 pav.).



19 pav. Srities „Parama ir pagalba vaikui, šeimai“ rodiklių įsivertinimo rezultatai N=112

Ketvirtame vidaus audito etape daroma bendra analizė, nustatomos stipriosios ir silpnosios pusės, daromos išvados ir rengiamos rekomendacijos.

Atlikus vidaus audito srities „Parama ir pagalba vaikui, šeimai“ įsivertinimą, paaiškėjo, kad:

- Ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ srities „Parama ir pagalba vaikui, šeimai“ vertinimo rodikliai: 1 – vaiko teisių garantavimas ir atstovavimas, 2 – vaiko poreikių tenkinimas, 3 – parama ir pagalba šeimai atitinka 3 vertinimo lygį.
- Tarp vaikų grupių ugdytojų komandų narių trūksta abipusio supratimo mano 48 proc. darbuotojų ir 29 proc. tėvų.
- Tarp vaikų tėvų ir pedagogų trūksta bendravimo mano 63 proc. darbuotojų ir 38 proc. tėvų.
- 14 proc. lankančių lopšelių-darželių vaikų turi elgesio problemų (iš viso lanko 123 vaikai).
- Vaikų sveikatos stiprinimo planą žino tik 45 proc. bendruomenės narių.
- Mažai pedagogai lankosi namuose – užfiksuoti tik 7 atvejai per metus.
- Vaikų pasiekimai, taisant kalbos sutrikimus, tenkina 54 proc. tėvų.

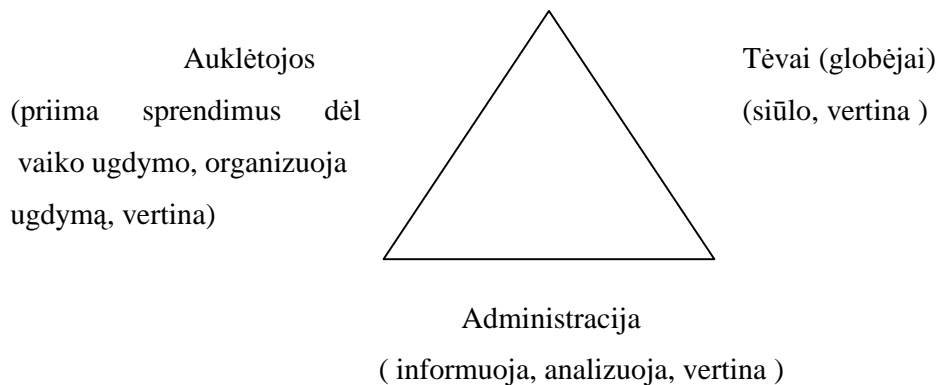
Lopšelio-darželio direktorius, remdamasis vidaus audito srities „Parama ir pagalba vaikui, šeimai“ pateikta ataskaita, parengė šios srities tobulinimo planą, kuriame pagal tobulintiną rodiklį įvardyti veiklos tobulinimo veiksniai, įvykdymo laikas, vykdytojai. Tobulinimo plano vykdymo priežiūra pavesta direktoriaus pavaduotojui ugdymui.

12-to kriterijaus „Ugdytinių brandumas mokyklai“ 38-to rodiklio „Vadovas geba užtikrinti ugdymo kokybę, leidžiančią sudaryti sėkmingą ugdymo tęstinumą mokykloje“ analizė.

Priešmokyklinį ugdymą reglamentuoja Lietuvos Respublikos įstatymai, teisės ir norminiai dokumentai: Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo 8 straipsnis, Priešmokyklinio ugdymo koncepcija, patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2000m. lapkričio 9d. įsakymu Nr.1374

“Dėl priešmokyklinio ugdymo”, Priešmokyklinio ugdymo priemonės samprata, patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2003 m. spalio 15d. įsakymu Nr.ISAK-1434, Priešmokyklinio ugdymo organizavimo modelių aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2003 m. spalio 29 d. įsakymu Nr. ISAK-1478, Priešmokyklinio ugdymo pedagogo pavyzdinis pareiginis aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2003 m. lapkričio 10d. įsakymu Nr.ISAK-1581, Priešmokyklinio ugdymo organizavimo tvarkos aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005 m. birželio 22 d. įsakymu Nr.ISAK-1180, Vaiko brandumo mokytis pagal priešmokyklinio ir pradinio ugdymo programos įvertinimo tvarkos aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005 m. spalio 29 d. įsakymu Nr.ISAK-2173.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigoje “Ežerėlis” veikia viena priešmokyklinio ugdymo grupė, kurią lanko 20 vaikų. Vadovaujantis Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo 45 straipsniu, su kiekvienu vaiko tėvu ar globėju yra sudaryta ugdymo sutartis, kurioje yra įrašytas susitarimas, pagal kokią programą bus ugdomas jų vaikas. Susitariama su tėvais dėl ugdymo kokybės ir dėl lūkesčių. Tuo tikslu mokslo metų pradžioje vykdoma tėvų apklausa, išsiaiškinant jų lūkesčius.



20 pav. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ interesų grupių sąveika

Apklausoje anketoje prašoma tėvų (globėjų) įrašyti duomenis apie save: vardas, pavardė, gimimo metai, darbovietė, kontaktiniai telefonai, išsimokslinimas; duomenis apie vaiką: vardas, pavardė, asmens kodas, gimimo vieta, tautybė, pilietybė. Toliau prašoma parašyti vaiko gebėjimus, pomėgius, elgesio ypatumus, kas vaikui gerai sekasi, kur jam reikia pagalbos, ko tikisi iš vaiko, iš ugdytojų.

Auklėtoja, surinkusi reikiamus apie ugdytinį duomenis, užveda šešiamečio asmens bylą, moksleivių abėcėlinę knygą, kurių formos yra patvirtintos Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro, užpildo ugdytinio pirmą aprašą, kuriame nurodo, kokios vaiko kompetencijos bus tobulinamos per mokslo metus.

Mokslo metų pradžioje organizuojamame pasitarime su šešiamečių tėvais (globėjais) yra aptariami įstaigos ir tėvų lūkesčiai, supažindinama su teisės, norminiais dokumentais, susitariama dėl vaikų papildomo ugdymo. Mokslo metų pradžioje atliekamas pirminis šešiamečių vaikų brandumo tyrimas,

išsiaiškinant ugdytinių brandumo lygį. Šis tyrimas vykdomas pagal parengtą priešmokyklinio ugdymo vaikų brandumo mokyklai tyrimo duomenų suvestinę du kartus per mokslo metrus: rudenį ir pavasarį:

8 lentelė

Priešmokyklinio ugdymo vaikų brandumas mokyklai (šablonas)

Eil. Nr.	Kompetencija, jos lygis Ugdytinio vardas, pavardė	Socialinė			Sveikatos			Pažinimo			Komunikavimo			Meninė		
		A	V	Ž	A	V	Ž	A	V	Ž	A	V	Ž	A	V	Ž

Paaiškinimas: Brandumo lygiai: aukštas-A, vidutinis-V, žemas-Ž.

Pedagogų tarybos posėdyje balandžio-gegužės mėnesiais yra aptariamas šešiamečių vaikų brandumo lygis, daroma rudens ir pavasario tyrimų pokyčių kiekybinė ir kokybinė analizė. Pavasarį priešmokyklinio ugdymo pedagogas užpildo ugdytinio antrąjį aprašą, kuriame nurodo daromą vaiko pažangą, sunkumus, paruošia rekomendaciją į mokyklą.

Metiniuose ugdymo planuose numatomi ir yra vykdomi ugdytinių ir jų tėvų (globėjų) susitikimai su pirmų klasių mokytojomis, lankymasis klasėse. Susitikimai su pradinių klasių mokytojomis organizuojami praėjus pusmečiui nuo mokslo metų pradžios. Prieš tai mokytojoms yra išdalinamos įstaigoje parengtos vaikų brandumo ir adaptacijos mokykloje lentelės (žr. 9 lentelė):

9 lentelė

Vaikų branda ir adaptacija mokykloje (šablonas)

Eilės Nr.	Vaiko vardas, pavardė	Socialinė-emocinė branda	Intelektinė branda	Adaptacijos lygis

Paaiškinimas: Įvardijami trys adaptacijos lygiai: lengvas, vidutinis, sunkus.

Pradinių klasių mokytojos daugiausiai įvardija dvi bene ryškiausias atėjusių į pirmą klasę vaikų elgesio problemas – tai nesavarankiškumas, negebėjimas sukaupti dėmesį. Tam priešmokyklinio ugdymo pedagogės yra numačiusios tobulinimo būdus, metodus.

Vaiko savivertei teikiamas ypatingas dėmesys, ne praktiniai pastebėjimai rodo, kad vaikams ypač svarbu jau ikimokykliniame amžiuje įprasti vertinti savo pasiekimus. Tai vaikų brandumo, saugumo, bendradarbiavimo požymiai.

VAIKO VERTINIMAS		
į	ė	į
PEDAGOGAI	VAIKAI	TĖVAI
Vertina kiekvieno vaiko brandą, pasiekimus, pokyčius	Įsivertina savo pokyčius Koks esu? Kaip paaugau?	Vertina savo vaiko pasiekimus

Trišalio vertinimo esmė – visų trijų pusių požiūrių darna. Svarbu žinoti: sutampa ar skiriasi pedagogų, vaiko ir jo tėvų vertinimas.

Vertinimas – tai nuolatinis informacijos apie vaiką, jo ugdymosi ypatumus bei daromą pažangą kaupimas, interpretavimas ir apibendrinimas vaiko raidai prognozuoti bei vystymosi netolygumams pašalinti. Informacija apie vertinimą kaupiama ir analizuojama ne tik ugdymo tęstinumui mokykloje, bet ir įstaigoje, reikiamos, savalaikės pagalbos suteikimui, šeimoje - garantuoti. Vertinimas vykdomas nenutrūkstamai ir grįžtamai. (Įsi)vertinimą vykdo dirbantys specialistai (logopedas, muzikos mokytojas, auklėtojas, tėvai ir patys vaikai. Įstaigoje sukurta vertinimo sistema, kuri padeda tinkamai pažinti vaiką (fizinę brandą, savijautą, poreikius ir interesus, gebėjimų lygį, šeimos lūkesčius). Esant elgesio ar įgūdžių ir patirties stokai, yra informuojama specialioji komisija, kuri pasirūpina, kad vaikui (šeimai) būtų suteikta specialistų pagalba.

20-to kriterijaus “Turto ir lėšų kontrolė ir atsiskaitomybė” 62-as rodiklis “Vadovas geba prižiūrėti ir koreguoti išteklių panaudojimą” analizė

Vadovaujantis Lietuvos Respublikos Biudžetinės apskaitos įstatymu (2001 11 06 Nr.IX- 574) 9 straipsniu, Biudžetinių įstaigų buhalterinės apskaitos organizavimo taisyklėmis (2005 05 25 Nr.1K-170) 6.2. punktu, lopšelyje-darželyje „Ežerėlis“ vykdoma apskaitos politika. Apskaitos politika –tai apskaitos metodai ir taisyklės, skirtos organizacijos apskaitai vesti ir finansinei atskaitomybei sudaryti. Apskaitos politika – tai finansinių operacijų vykdymo ir apskaitos vedimo savikontrolės programa. Vykdoma apskaitos politika: ilgalaikio turto apskaitos, ilgalaikio turto nusidėvėjimo, trumpalaikio turto apskaita, atsargų apskaita, piniginių lėšų apskaita, finansinis turtas, gautinos ir mokėtinos lėšos, faktinių išlaidų apskaita, finansavimo apskaita, pajamų apskaita sudaro lopšelio-darželio apskaitos politikos turinį.

Lopšelio-darželio finansinę atskaitomybę sudaro pagal buhalterinės apskaitos sąskaitų duomenis Lietuvos Respublikos Finansų ministro 2004 12 29 įsakymu Nr.1K-413 nustatyta tvarka ir nustatytos finansinių ataskaitų formos. 2005m. gegužės 21d direktorės įsakymu yra patvirtinta apskaitos politika,

kurią sudaro 18 tvarkų: kasos ir banko operacijų organizavimo tvarka, ilgalaikio ir trumpalaikio turto apskaitos tvarka, atsargų apskaitos tvarka, apmokėjimo už komandiruotes tvarka, inventorizacijos vykdymo ir kitos.

Vadovaujantis Lietuvos Respublikos Finansų ministro 2003m. gegužės 8d. įsakymu Nr.1k-123 “Dėl minimalių finansų kontrolės reikalavimų patvirtinimo”, lopšelyje-darželyje „Ežerėlis“ veikia finansų kontrolės taisyklės, nustatančios finansų kontrolės organizavimą įstaigoje ir darbuotojų, atliekančių finansų kontrolę, pareigas ir atsakomybę. Finansų kontrolės taisyklėse nurodytos trys finansų kontrolės rūšys: išankstinė (atskirta nuo sprendimų inicijavimo ir vykdymo, skirta priimti arba atmesti sprendimus), einamoji (ja siekiama, kad laiku ir tinkamai būtų vykdomi aukštesnių institucijų sprendimai dėl įstaigos turto panaudojimo), paskesnioji (ja tikrinami ar teisėtai ir pagal paskirtį atlikti veiksmai dėl turto panaudojimo, ar ne būta piktnaudžiavimo). Vyriausiasis buhalteris, vykdydamas išankstinę finansų kontrolę, pasirašo arba atsisako pasirašyti atitinkamus dokumentus, leidžiančius atlikti ūkinės operacijas. Pasirašydamas ūkinių operacijų dokumentus, vyriausiasis buhalteris patvirtina, kad ūkinė operacija yra teisėta. Už einamąją kontrolę atsako ūkio dalies vedėja, vykdanči priimtus sprendimus dėl savivaldybių turto panaudojimo. Paskesniąją kontrolę vykdo direktorė ir jos įsakymu sudarytos komisijos.

Direktorius sudaro sąlygas:

- tobulinti, o prireikus – pertvarkyti buhalterinės apskaitos sistemą;
- įsigyti ir naudoti kompiuterines programas ir kitas priemones apskaitai tvarkyti ir skaičiavimams atlikti;
- kelti apskaitą tvarkančių darbuotojų kvalifikaciją.

Inventorizacija – tai svarbus procesas įstaigoje, nes jai pasibaigus, vadovas gauna išsamią informaciją apie įstaigoje esantį turtą. Inventorizacijos metu visas patikrintas ir suskaičiuotas turtas įrašomas į aprašus, kuriuose nurodomas jo įrašo eilės numeris, pavadinimas, rūšis (techninė charakteristika), kiekis, kaina ir suma. Lopšelyje-darželyje „Ežerėlis“ vykdomos inventorizacijos yra: ketvirčio ir metų. Ketvirtinės inventorizacijos vykdomos maisto produktų likučių apskaitos ir kasos operacijų vykdymo, metinė – trumpalaikio ir ilgalaikio inventoriaus, maisto produktų likučių, kasos operacijų.

Inventorizacijos vykdymui yra direktoriaus rašomas įsakymas, kuriame nurodoma inventorizacijos komisija, inventorizuojamos sritys, inventorizacijos trukmė.

Finansinis sprendimas – viena svarbiausių finansų valdymo funkcijų. Jie būna dviejų tipų: strateginiai ir operatyviniai. Strateginius sprendimus įtakoja situacija, susidariusi tarp įmonės ir jos ekonominės aplinkos. Operatyviniai sprendimai iš esmės būna trumpalaikiai. Jie dažniausiai susiję su vidinių išteklių racionaliu paskirstymu. Finansinius sprendimus priima įstaigos ar įmonės vadovas, jis už juos ir atsako. Visi priimti sprendimai turi atlikti galiojančius Lietuvos Respublikos įstatymus.

Lopšelio-darželio „Ežerėlis“ biudžeto sudaryme dalyvauja du asmenys: vyriausiasis buhalteris ir vadovas. Patvirtinus miesto savivaldybės Tarybai biudžetą, į jo paskirstymą ketvirčiais, numatant įstaigos tobulintinas sritis, dalyvauja administracija, pedagogai, o veiklos plano svarstymui ir jo patvirtinimui yra šaukiama įstaigos taryba. Įstaigos taryba yra aukščiausia įstaigos savivaldos institucija, kuri ir priima strateginius sprendimus. Strateginius sprendimus priima ir įstaigos vadovas, kuris metų pabaigoje atsiskaito įstaigos tarybai ir visai bendruomenei. Priimtų sprendimų efektyvumui įvertinti įstaigoje vykdoma kontrolės valdymo funkcija. Vadovaujantis Lietuvos Respublikos finansų ministro 2003m. gegužės 8d. įsakymu Nr.1K-123 „Dėl minimalių finansų kontrolės reikalavimų patvirtinimo“, įstaigoje veikia vadovo patvirtintos Finansų kontrolės taisyklės, kuriomis siekiama, kad įstaigoje naudojamas turtas būtų naudojamas pagal paskirtį, efektyviai, ekonomiškai, rezultatyviai ir skaidriai, kad laiku būtų gaunama finansinė informacija, sudaroma tiksli, patikima finansinė atskaitomybė, laikomasi teisės aktų, užtikrinamas teisingas biudžeto sudarymas ir vykdymas. Pasibaigus kalendoriniams metams įstaigos vadovas vertina įstaigos finansinę veiklą gerai, patenkinamai ar blogai, teikia finansų kontrolės būklės ataskaitą miesto savivaldybės centralizuotam vidaus audito skyriui.

Miesto savivaldybės tarybos 2001m. rugsėjo 20d. sprendimu Nr.276 „lopšeliui-darželiui Ežerėlis“ patikėjimo teise buvo perduota valdyti ir naudoti 1638,39 kv.m. ploto pastatą, kurio pradinė vertė – 426438 Lt., likutinė – 236520 Lt. Šiaulių apskrities viršinininko įgaliotas Šiaulių miesto žemėtvarkos skyrius pagal 2004m. balandžio 26d. valstybinės žemės nuomos ir panaudos sutartį Nr.PN29/04-0094 suteikė teisę naudotis 1,4712 ha sklypu dvidešimt penkerius metus.

Nuo 2003m. sausio 1d. visos miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigos buvo decentralizuotos ir pradėjo savarankiškas finansines veiklas pagal miesto tarybos patvirtintas išlaidų sąmatas. Pagal patvirtintas Ugdymo proceso organizavimo ir ugdymo aplinkos aprūpinimo švietimo įstaigose programai vykdyti lopšeliui-darželiui Ežerėlis“, kaip ir kitoms švietimo įstaigoms, yra kasmet skiriami ir miesto tarybos patvirtinami bendri asignavimai, kurie yra išskaidomi į paprastas išlaidas, darbo užmokestį. Nepaprastosios išlaidos metų programos sąmatoje yra neskiriamos, skiriamos lėšos tik ilgalaikio turto remontui. Ilgalaikį turtą turime galimybę įsigyti dviem būdais: sutaupius metų biudžeto lėšas arba jį įsigyjant iš nebiudžetinių lėšų, kurias sudaro įvairių rėmėjų lėšos.

Vadovaujantis Biudžetinių įstaigų buhalterinės apskaitos tvarka, lopšelis-darželis sudaro individualų sąskaitų planą, kuris yra tvirtinamas vadovo. Individualus sąskaitų planas turi remtis pavyzdiniu sąskaitų planu, kuris “yra visuma sąskaitų, į kurias, atsižvelgiant į biudžetinės įstaigos veiklos specifiką, susisteminta informacija sudaro galimybes apskaityti valstybės turtą, įsipareigojimus, pajamas ir išlaidas, kontroliuoti išlaidų sąmatų vykdymo eigą, atsiskaitymų su juridiniais ir fiziniais asmenimis būklę, užtikrinti valstybės lėšų bei turto apimčių, struktūras, nuosavybės pasikeitimus bei sudaryti finansinę atskaitomybę”. Pagrindinis šios apskaitos tvarkymo reikalavimas – užtikrinti biudžeto išlaidų sąmatos vykdymo apskaitos tikslumą, teisingai sudaryti finansinę atskaitomybę, užtikrinti turto ir piniginių lėšų apsaugą. Švietimo įstaigų biudžeto išlaidos yra planuojamos pagal

atskiras programas (Lietuvos Respublikos finansų ministro 2006 m. vasario 6d įsakymas Nr.1K-048 “Dėl Lietuvos Respublikos Finansų ministro 2004 m gruodžio 29 d. įsakymo Nr.1K-413 „Dėl valstybės ir savivaldybių biudžetų vykdymo, biudžetinių įstaigų ir kitų subjektų programų sąmatų vykdymo ataskaitų sudarymo taisyklių ir formų patvirtinimo“ pakeitimo.

Organizacijos finansinės veiklos ataskaita įstaigos bendruomenei daroma pasibaigus ataskaitiniams metams. Labai svarbu, kad bendruomenės nariai ne tik išgirstų stipriąsias ir silpnąsias finansinės veiklos sritis, bet ir galėtų dalyvauti paskirstant, perpaskirstant finansus. Viešumas – vienas iš svarbių finansų valdymo bruožų, nes bendruomenė ne tik turi žinoti, bet ir teikti siūlymus finansinės veiklos tobulinimui. Aiškumas – informacija bendruomenei turi būti pateikta aiškiai ir suprantamai. Objektivumas – informacija apie įstaigos finansinę veiklą negali būti nei „gražinama“ ar „bloginama“ – ji turi atitikti esamą padėtį. Laikymasis šių principų padeda organizacijai priimti teisingus sprendimus, daryti objektyvias išvadas.

2.4. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ įsivertinimo analizė

2.4.1. Išorinių veiksnių analizė

Politiniai, teisiniai veiksniai.

Atkūrus Lietuvoje nepriklausomybę, prasidėjęs švietimo reformos vyksmas, pakeitė požiūrį į vertinimą. Imta vis dažniau diskutuoti ir priimti teisinius sprendimus dėl kokybės laidavimo švietimo sistemoje. Švietimo sistema apimama Valstybės, regiono, miesto lygmeniu.

Valstybės lygmeniu švietimo kokybę užtikrina Vyriausybės įgaliota Švietimo ir mokslo ministerija. Ji nustato formaliojo ir neformaliojo ugdymo, pedagogų kvalifikacijos reikalavimus, bendruosius švietimo programų reikalavimus; bendruosius iš valstybės ir savivaldybių biudžetų finansuojamų neformaliojo švietimo programų kriterijus ir prižiūri, kaip jų laikomasi.

Regiono lygmeniu įsteigti Valstybinės švietimo priežiūros skyriai prie apskričių viršininko administracijos. Ši institucija suteikia pagalbą apskrities mokykloms, jų steigėjams, vykdant valstybinę švietimo politiką, diegiant švietimo organizacijų naujoves, teikia sprendimus dėl mokyklų veiklos tobulinimo.

Miestų švietimo skyrių padaliniai prie savivaldybių administracijos analizuoja ir vertina miesto švietimo įstaigų būklę, vykdo jų priežiūrą, koordinuoja veiklą, teikia metodinę pagalbą miesto pedagogams.

Vertinimo organizavimui jau 1993m. buvo išleistas norminis dokumentas „Švietimo įstaigų inspektavimo organizavimas“, kuris apėmė Valstybinės švietimo inspekcijos koncepciją, Valstybinės švietimo inspekcijos nuostatus ir inspektavimo mokyklos nuostatus.

Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos kolegijos 1995m. spalio 30d. nutarimu Nr.48 laikytini negaliojančiais 1993m. patvirtinti Valstybinės švietimo inspekcijos nuostatai ir tuo pačiu dokumentu patvirtinti nauji Valstybinės švietimo inspekcijos nuostatai. Šiame dokumente nurodoma, kad Valstybinę švietimo inspekciją sudaro: apskrities valdytojo administracijos švietimo padalinio inspektoriai, Švietimo ir mokslo inspektavimo skyrius, prižiūrintys valstybinių, savivaldybių ir nevalstybinių (privačių) švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) pedagoginę veiklą ir valstybės švietimo politikos vykdymą.

1999-2000 metais buvo reorganizuota Valstybinės švietimo inspekcijos sąranga. Švietimo ir mokslo ministerija ugdymo institucijų priežiūros funkcijas perdavė apskričių viršininko administracijos švietimo priežiūros skyriams. Tuo būdu švietimo priežiūrą pradėjo vykdyti švietimo priežiūros skyrių prie apskričių viršininko administracijos ir švietimo skyrių prie miesto savivaldybių administracijos ne inspektoriai, o specialistai ir vyriausieji specialistai. Specialistų ir vyriausiųjų specialistų funkcijos, prižiūrimų švietimo institucijų atžvilgiu, tapo kiek lankstesnės, nes specialistai ir vyriausieji specialistai, kartu su vykdomos priežiūros funkcija, pradėjo vykdyti konsultavimo, mokymo funkcijas.

Nuo Lietuvos nepriklausomybės švietimo įstaigų priežiūrą reglamentuojantys dokumentai kito keturis kartus: 1993m., 1995m., 2000m. ir 2005m.lapkričio 10d. Švietimo ir mokslo ministro įsakymu Nr.ISAK-2240 patvirtintas Valstybės švietimo stebėsenos tvarkos aprašas.

Pagrindinio švietimo teisinio dokumento – Švietimo įstatymo nauja redakcija, nuo jo 1991m. priėmimo, įsigaliojo 2003m. birželio 28 d. ir yra kaskart papildoma naujų straipsnių pakeitimais.

Vykdamas valstybės ilgalaikės raidos strategijos, Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatas, dalis švietimo priežiūros ir inspektavimo funkcijų laipsniškai keičiamos mokyklų audito (įsivertinimo ir išorinio vertinimo) sistema, kurios pagrindinis tikslas – skatinti švietimo kokybę.

Švietimo ir mokslo ministerija 2002m. patvirtina Bendrojo lavinimo mokyklų audito metodiką, 2005m. – Ikimokyklinio ugdymo mokyklos audito metodiką. Šie du norminio pobūdžio dokumentai skiriasi tuo, kad Bendrojo lavinimo mokyklos audito metodikoje įvardijamos 7 vertinimo sritys, Ikimokyklinio ugdymo mokyklos metodikoje – 6. Jei bendrojo lavinimo mokyklose audito metodikos taikymas Švietimo ir mokslo ministro įsakymu yra privalomas, tai ikimokyklinio ugdymo mokyklose – rekomenduojamas.

Švietimo įstaigų decentralizacijos vyksmas yra lydimas švietimo įstaigų savarankiškumu ir atsakomybe. Atsakomybės suteikimas stiprina rūpinimąsi savo veiklos kokybe. Todėl gebėjimas vertinti savo veiklos rezultatus, jų kokybę yra sietinas su auditu, su įsivertinimu.

Ekonominiai veiksniai

Ekonomikos augimas didina paskirstomų pinigų fondų apimtį. Skiriamos savivaldybės ir moksleivio krepšelio lėšos kasmet didėja. Jų racionalus paskirstymas tampa kiekvienos mokyklos

rūpesčiu, nes už savivaldybės ir moksleivio krepšelio lėšų panaudojimą jų paskirstymą atsako mokyklų vadovai.

2007 metams lopšeliui-darželiui "Ežerėlis" savivaldybės skiriamos lėšos: darbo užmokesčiui - 602840Lt., socialiniam draudimui - 180408,94Lt., vaikų maitinimo organizavimui - 86000Lt., šildymui - 60887,50Lt., elektros energijai - 13723,77Lt., ryšių paslaugoms - 2800Lt., transporto išlaikymui - 1098,61Lt., aprangai ir patalynei - 2772Lt., spaudiniams - 2100Lt., kitoms prekėms (prekėms iki 500lt.) - 1890Lt., komandiruotėms - 582,34Lt, vandentiekiiui ir kanalizacijai - 9281,1Lt., ilgalaikio materialiojo turto einamajam remontui - 4915,17 Lt., kvalifikacijos kėlimui - 5823,40Lt., kitoms paslaugoms (dezinfekcijai, dezinfekcijai, elektrinių įrengimų priežiūrai ir t.t.) - 5077,44Lt.

2007 metams lopšeliui-darželiui skiriamos mokyklinio krepšelio lėšos: darbo užmokesčio fondui - 20500Lt., iš šios sumos socialiniam draudimui - 6300Lt., spaudiniams - 1200,00 Lt., kvalifikacijos kėlimui - 200,00Lt., kitoms prekėms - 300,00Lt., kitoms paslaugoms - 200,00Lt., iš viso: 28700Lt. Lėšos mokinio krepšeliui finansuoti yra skiriamos iš valstybės biudžeto kaip speciali tikslinė dotacija.

Per 2006m. lopšeliui-darželiui buvo skirtos ir tikslinės lėšos: 1 tūkstantis litų smėlio dėžių įrengimui, 4 tūkstančiai litų virtuvės įrengimų atnaujinimui.

Lopšelio-darželio lėšos yra ne tik savivaldybės ir valstybės, bet ir lėšos gautos paramos, labdaros būdu. Šiam tikslui AB Šiaulių bankas atidaryta papildoma sąskaita tokioms pajamoms. Į šią sąskaita Valstybinė mokesčių inspekcija perveda tėvų, darbuotojų ir kitų suinteresuotų asmenų skirtas, 2 procentų nuo pajamų mokesčio sumos, lėšas. 2006m. pervestos lėšos į įstaigos sąskaitą sudarė - 3500Lt.

Moksleivio krepšelio lėšos yra valstybės lėšos todėl jų paskirstymą ir panaudojimą prižiūri Valstybės kontrolė. Valstybės kontrolė - aukščiausiaji valstybinio audito institucija yra atskaitinga Seimui. Valstybės kontrolės funkcijos: vertinti valstybės išlaidų naudingumą, vykdoma kontrolė stiprinti vidaus kontrolės sistemas, užtikrinant geresnę atskaitomybę.

Savivaldybės skiriamų lėšų paskirstymą ir jų panaudojimą prižiūri savivaldybės kontrolieriaus tarnyba ir centralizuoti vidaus audito skyriai. Savivaldybės kontrolieriaus tarnyba vykdo šias funkcijas: atlieka savivaldybės biudžeto vykdymo, asignavimų valdytojų programų sąmatų, biudžeto lėšų apskaitos ir finansinės atskaitomybės auditą; prižiūri, ar teisėtai, efektyviai, ekonomiškai ir rezultatyviai valdomas ir naudojamas savivaldybės turtas, kaip vykdomas savivaldybės biudžetas ir kita.

Centralizuotas vidaus audito skyrius tikrina ir vertina: vidaus kontrolės sistemos funkcionavimą, rizikos veiksnių valdymo efektyvumą, veiklos atitiktį Lietuvos Respublikos įstatymams, finansinių ir veiklos ataskaitų duomenų teisingumą, apskaitos informacijos tinkamumą, objektyvumą, turto apsaugą ir apskaitą ir kita.

Socialiniai veiksniai.

Vertinimo aktualumo šaknis galima išvelgti socialiniuose pokyčiuose, nes gyvename nuolatinės kaitos sąlygomis. Kartu su vykstančiais kaitos procesais, kito požiūris į vertinimą. Vertinimas turi

nemažai atitikčių, kurias lydėjo laikmečio pokyčiai: kontrolė, inspektavimas, priežiūra, monitoringas, stebėseną. Kontroliuoti buvo būdinga jau nuo Antikos laikų, tad kontrolė turi galias tradicijas. Nuo 1992-1993m. kontrolė imta vadinti inspektavimu. Inspektavimas buvo sietinas su inspektoriaus pareigybe ir apibrėžiamas, kaip viena iš valdymo funkcijų, kurio esmę sudaro vadybinio ar pedagoginio darbo stebėjimas, aptarimas, koregavimas. Šis laikotarpis reikšmingas tuo, kad pakito požiūris į vertinimą, neieškant trūkumų, pažeidimo faktų. Inspektavimo atsiradimas visais jo lygmenimis sietinas su demokratiškėjančia visuomene, jos požiūriu į vertinimą. Inspektavimas mokyklos lygmeniu buvo suprantamas, kaip vadovo rūpestis – ugdyti pedagogo atsakomybę už vaiko dvasinių bei fizinių galių puoselėjimą, už tvirtą dorovės ir sveikos gyvensenos pagrindų formavimą, intelekto ugdymą. Valstybės lygmeniu inspektavimas reiškė švietimo reformos propagavimą, aiškinti reikalavimus ir prižiūrėti, kaip jų laikomasi.

Nuo 1996m. inspektavimą pakeičia priežiūra. Priežiūrą vykdančios tie patys ministerijų, apskričių ar savivaldybių inspektoriai jau turėjo suprasti ne tik kaip stebėjimą, vertinimą, analizavimą, rekomendacijų teikimą, bet ir kaip diagnostinės, prevencinės, konsultacinės pagalbos teikimą ugdymo įstaigoms. Švietimo priežiūra buvo grindžiama pagarba vaikui, pedagogui, klasei, ugdymo įstaigai, supratimu, kad priežiūra yra iš dalies ugdomoji ir iš dalies kontrolinė veikla.

Priežiūrą imta daugiau tapatinti su monitoringu 1999-2000m. Monitoringas buvo suprantamas, kaip nenutrūkstamas įsivertinimo procesas, turintis savo ciklo dalis, kuris buvo vykdomas visais lygmenimis: valstybės, miesto, institucijos.

Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministrui 2005m. lapkričio 10d. įsakymu Nr.ISAK-2240 patvirtinus Valstybės švietimo stebėsenos tvarkos aprašą, terminą „priežiūra“ imta vartoti mažiau, nes ministro patvirtintas dokumentas įpareigoja vartoti terminą „stebėseną“. Stebėsenos tikslas - analizuoti ir vertinti švietimo būklę, prognozuoti jos pokyčius. Švietimo stebėseną apima: rodiklių kūrimą ir atnaujinimą, duomenų rinkimo koordinavimą, duomenų tvarkymą ir apdorojimą ir kita. Švietimo stebėseną įvardijama dviejų rūšių: reguliari ir nereguliari.

Visais lygmenimis: valstybės, apskrities, savivaldybės, mokyklos stebėseną apima šalies švietimo būklės ir kaitos analizę, vertinimą, prognozavimą. Už valstybės lygmens švietimo stebėseną atsakinga Švietimo ir mokslo ministerija, už apskrities lygmens – apskrities viršininkas, už savivaldybės lygmens – savivaldybės administracijos direktorius.

Skirtingų lygmenų švietimo stebėsenos organizatoriai ir vykdytojai bendradarbiauja keisdamiesi stebėsenos informacija ir patirtimi, siekdami išvengti duomenų rinkimo dubliavimo.

Sveikas konkuravimas tarp skirtingų institucijų, kurių vykdomos funkcijos yra panašios, sudaro galimybę miesto, regiono, valstybės lygmeniu apžvelgti ir įvertinti švietimo būklę, tik šiam įvertinimui pakaktų dviejų institucijų: Švietimo ir mokslo ministerijos ir miestų savivaldybių švietimo skyrių.

Technologiniai veiksniai

Plintant interneto technologijai, pagerėjo informacijos sklaida, jos prieinamumas. Kiekviena stebėsenos institucija turi savo elektroninius tinklalapius, kuriuose skelbiama informacija ne tik apie pačias institucijas, bet ir apie jų vykdomą veiklą, veiklos rezultatus. Suinteresuotos institucijos ir visuomenė gali netrukdomai susipažinti su skelbiama informacija internete.

Švietimo ir mokslo ministerijos vykdoma veikla aprėpia visos šalies švietimo sistemą, tai jos tinklalapyje randama informacija yra susieta su ataskaitomis, pranešimais, mokslinių tyrimų medžiaga susijusia su šalies mastu išvelgtomis problemomis.

Valstybinės švietimo priežiūros skyrių prie apskričių viršininko administracijos rengia stebėsenos rezultatų pažymą švietimo ir mokslo ministerijai, kurios yra skelbiamos jų tinklalapyje. Valstybinės švietimo priežiūros skyriaus stebėseną yra planinga, nes yra vykdoma pagal švietimo ir mokslo ministerijos metams keliamus tikslus ir uždavinius.

Miestų savivaldybių administracijos švietimo skyrių tinklalapiuose sutinkama informacija apie šiai savivaldybei pavaldžias ugdymo įstaigas, jų veiklą, švietimo įstaigų reorganizavimo, pertvarkos planus ir kita.

Interneto technologijos plėtra sudaro palankesnius sąlygas bendradarbiauti, keičiantis informacija spartesniais tempais. Atlikus pageidaujamų duomenų gavimo užklausimą, atsakančioji šalis tai gali padaryti per valandą ar kelias. Duomenų pateikimas tapo greitesnis, kad nebereikia skirti papildomai laiko duomenų pristatymui.

Stebėsenos duomenų suvedimas ir jų kiekybinės analizės atlikimas – tai dar vienas privalumas, kuriuo yra naudojamosi valdant kompiuterines programas. Duomenų gausoje informacijos suskirstymas pagal kategorijas, jų kiekybinis rezultatų suvedimas, suteikia galimybę mažiausiomis laiko sąnaudomis turėti stebėsenos rezultatus.

Švietimo įstaigų decentralizacijos procesai, suteikė galimybę pačioms įstaigoms skirstyti lėšas, vesti buhalterinės apskaitos dokumentus. Mažai kas beįsivaizduoja nekompiuterizuotai vedamą buhalterinę apskaitą. Darbas su kompiuterinėmis buhalterinės apskaitos programomis sudaro sąlygas ne tik greitesniam, bet ir tikslesniam duomenų suvedimui, jų paskaičiavimui, kas buhalterinėje apskaitoje yra labai svarbu. Ne mažiau svarbus yra ir bankinių operacijų atlikimas: įvairių mokėjimų pavedimai, darbo užmokesčio išmokėjimas, įplaukų į sąskaitas banke stebėjimas galimas tuo atveju, jei sudaryta sutartis su banku, įvesta bankinių operacijų vykdymo programa ir turima gebėjimų programą valdyti.

2.4.2. Vidinių veiksmų analizė

Teisinė bazė

Šiaulių lopšelis-darželis „Ežerėlis“ yra Šiaulių miesto savivaldybės bendrosios paskirties ikimokyklinio ugdymo įstaiga, vykdanči ankstyvąjį, ikimokyklinį ir priešmokyklinį ugdymą. Įstaiga

savo veiklą pradėjo 1966m. sausio 10d. miesto Šiaulių miesto Vykdomojo komiteto sprendimu. 1994m. spalio mėn.3d. lopšelis-darželis „Ežerėlis“ yra įregistruotas Valstybės įmonės Registrų centre. Lietuvos Respublikos Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymo 9 straipsnio 1 dalyje sakoma, kad „įmonės organai yra įmonės savininko teisės ir pareigas įgyvendinanti institucija ir vienasmenis valdymo organas – įmonės vadovas.“ Lopšeliui-darželiui „Ežerėlis“ vadovauja direktorius (2005m.gruodžio 20d. Šiaulių miesto Tarybos sprendimu nuo 2006m. sausio 1d. vedėjo pareigybe buvo pervardyta į direktoriaus).Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymo 13 straipsnyje teigiama, kad “įmonei gali būti perduodamas bet koks įmonės savininko turtas, kurį pagal Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymą galima perduoti įmonei patikėjimo teise valdyti, naudoti ir juo disponuoti”. Vadovaujanti šiuo dokumentu, miesto savivaldybės Tarybos 2001m. rugsėjo 20d. sprendimu Nr.276 lopšeliui-darželiui Ežerėlis” patikėjimo teise buvo perduota valdyti ir naudoti 1638,39 kv.m. ploto pastatą, kurio pradinė vertė – 426438 Lt., likutinė – 236520 Lt. Šiaulių apskrities viršininko įgaliotas Šiaulių miesto žemėtvarkos skyrius, pagal 2004m. balandžio 26d. valstybinės žemės nuomos ir panaudos sutartį Nr.PN29/04-0094 suteikė teisę naudotis 1,4712 ha sklypu dvidešimt penkerius metus.

Lopšelis – darželis „Ežerėlis“ savo veiklą grindžia miesto savivaldybės Tarybos 2006m. sausio 26 d. sprendimu Nr.T-12 patvirtintais ikimokyklinio ugdymo „Ežerėlis“ Nuostatais. Šiuose Nuostatuose apibrėžti lopšelio-darželio tikslai, uždaviniai ir funkcijos:

tikslai:

- padėti vaikui tenkinti prigimtinius, kultūrinius, socialinius, pažintinius poreikius;
- padėti pasirengti sėkmingai mokytis pagal pradinio ugdymo programą;

uždaviniai:

• puoselėti vaiko intelektualines, tautines, emocijų, valios, fizines galias, lemiančias asmenybės raidą ir socializacijos sėkmę;

• ugdyti vaiko savarankiškumą, iniciatyvą, kūrybiškumą, atskleisti ugdytinio įvairius gebėjimus, puoselėti individualybę;

- padėti vaikui suvokti bendrąsias žmogaus vertybes;
- sudaryti vaikams sveikas ir saugias ugdymosi sąlygas;

funkcijos:

- organizuoti ugdymą, atliepiantį pagrindines regiono švietimo nuostatas, individualius įstaigos tikslus ir vaikų bei tėvų (vaiko globėjų, rūpintojų) poreikius;
- organizuoti papildomą ugdymą;
- teikti specialiąją pedagoginę pagalbą specialiųjų poreikių vaikams;

- organizuoti priešmokyklinio ugdymo grupių darbą;
- kartu su steigėju sudaryti higienines, materialines, pedagogines-psichologines sąlygas; laiduojančias psichinį, fizinį vaiko saugumą, asmenybės raidą;

Lopšelio-darželio savivaldos institucijų sistema sukurta, vadovaujantis Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymu, lopšelio-darželio „Ežerėlis“ nuostatais ir įstaigoje susiklosčiusiomis tradicijomis. Veikia trys savivaldos institucijos: taryba, pedagogų taryba ir darbo taryba. Jų veiklą papildo ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo būreliai, grupių tėvų komitetai, pedagogų atestacijos ir specialiojo ugdymo komisijos, metodinės, vadybinės ir ūkinės veiklos efektyvinimo komandų veikla.

Taryba – aukščiausia lopšelio-darželio savivaldos institucija, atstovaujanti tėvus (globėjus, rūpintojus), pedagogus, socialinius partnerius ir vietos bendruomenę, kuri nustato įstaigos veiklos perspektyvas, pagrindines darbo kryptis, derina lopšelio-darželio veiklos programą, nuostatus, darbo tvarkos taisykles, pareigybės aprašymus, instrukcijas, nustato ugdymo organizavimo tvarką, vertinti lopšelio-darželio vadovų veiklą, pareiškia nuomonę jiems atestuojantis, siūlo tėvų atstovus į pedagogų atestacijos komisiją, inicijuoja vietos bendruomenės, šeimos ir lopšelio-darželio bendradarbiavimą, priima sprendimus dėl lopšelio-darželio įstaigos materialinės bazės gerinimo, svarsto lopšelio-darželio pajamų, išlaidų sąmatą, planuoja ir kontroliuoja lėšų paskirstymą, prižiūri lopšelio-darželio ūkinę-finansinę veiklą.

Pedagogų taryba – nuolat veikianti lopšelio-darželio savivaldos institucija pedagogų profesiniams bei bendriesiems klausimams spręsti, kuri svarsto praktinius valstybinės ir regiono švietimo politikos įgyvendinimo klausimus, diskutuoja dėl įstaigos veiklos programos ir strategijos, aptaria ugdymo planus, analizuoja ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programų pasirinkimo ir realizavimo klausimus, analizuoja ugdymo procesą ir numato pedagoginės veiklos tobulinimo būdus, apibūtinėja įstaigos veiklos kryptis, individualias ugdymo programas, svarsto pedagogų atestacijos ir kvalifikacijos klausimus, skatina inovacijų paiešką, patirties sklaidą, kartu su lopšelio-darželio sveikatos specialistu, logopedu aptaria vaikų sveikatos, saugios priežiūros, mitybos ir kalbos korekcijos klausimus, svarsto pedagoginės etikos klausimus, aptaria ugdymo planus, svarsto įstaigos metodinę veiklą, organizuoja seminarus, konferencijas, skelbia, platina metodinę bei informacinę medžiagą.

Vadovaujantis Lietuvos Respublikos Darbo kodeksu ir Darbo tarybų įstatymu (2004 m. spalio 26 d. Nr.IX-2500), 2005 m. vasario 18 d. įstaigoje buvo sudaryta Darbo taryba.

Darbo taryba – atstovauja įstaigos darbuotojus, gindama jų profesines, darbo, ekonomines bei socialines teises, ir bendradarbiauja su mokyklos administracija. 2006m. sausio 12d. buvo pasirašyta lopšelio-darželio direktoriaus ir Darbo tarybos pirmininko Kolektyvinė sutartis. Kolektyvinės sutarties pasirašymas reiškė, kad Darbo taryba pripažįstama vadovo lygiaverčiu partneriu, išreiškiančiu įstaigos darbuotojų teisėtus interesus.

Sparti švietimo politikos kaita skatina kaskart peržiūrėti ir patobulinti vidaus teisinius dokumentus: nuostatus, darbo tvarkos taisykles, darbuotojų pareigybių aprašymus, sveikatos ir saugos instrukcijas.

Siekiant įstaigos veiklos kokybės, įsivertinant organizuojamą ir vykdomą veiklą, lopšelio-darželio Nuostatų X skyriuje teigiama, kad lopšelis-darželis vykdo švietimo stebėseną pagal Švietimo ir mokslo ministro patvirtintus rodiklius ir jo nustatytą tvarką.

Lopšelis-darželis savo veiklą grindžia Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos švietimo ir kitais įstatymais, Vaiko teisių konvencija, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, švietimo ir mokslo ministro įsakymais, kitais teisės aktais.

Žmonių ištekliai

Darbuotojai:

- dirba 41 darbuotojas, iš jų 37 moterys ir 5 vyrai:
 - 16 pedagogų: 13 auklėtojų, 2 muzikos mokytojai, 1 logopedas:

11 lentelė

Pedagogų išsimokslinimas ir amžius N=16

Išsimokslinimas	Amžius (metais)			
	20-30	31-40	41-50	≥ 51
Aukštasis	12,5	-	43,75	25
Aukštesnysis	6,3	-	6,3	6,3
Specialus vidurinis	-	-	-	-
Vidurinis	-	-	-	-

Ikimokyklinio ugdymo auklėtojo metodininko kvalifikacinę kategoriją turi įgiję 3 pedagogai, vyresniojo auklėtojo 11 pedagogų, auklėtojo – 2 pedagogai.

- 6 administracijos darbuotojai: direktorius, direktoriaus pavaduotojas ugdymui, ūkio dalies vedėjas, slaugytojas, buhalteris, sekretorius:

12 lentelė

Administracijos išsimokslinimas ir amžius N=6

Išsimokslinimas	Amžius (metais)			
	20-30	31-40	41-50	≥ 51
Aukštasis	-	16,6	33,3	16,6
Aukštesnysis	-	-	16,6	-
Specialus vidurinis	-	-	-	16,6
Vidurinis	-	-	-	-

Administracijos darbuotojai kelia kvalifikaciją, dalyvaudami kvalifikacijos tobulinimo renginiuose. Per 2006 metus dalyvauta 21 seminare, iš jų 11-oje dalyvavo direktorius ir direktoriaus pavaduotojas ugdymui.

- 19 aptarnaujančio personalo: 7 auklėtojų padėjėjai, 2 valytojai, 1 darbininkas remonto darbams, 2 virėjai, 2 pagalbinių darbininkai, 2 kiemsargiai, 3 apsaugos darbuotojai (sargai):

13 lentelė

Aptarnaujančio personalo išsimokslinimas ir amžius N=19

Išsimokslinimas	Amžius (metais)			
	20-30	31-40	41-50	≥ 51
Aukštasis	-	-	-	-
Aukštesnysis	-	5,3	10,5	-
Specialus vidurinis	-	-	15,8	10,5
Vidurinis	-	21,1	5,3	26,3
Pagrindinis	-	-	-	5,3

Aptarnaujantis personalas kvalifikaciniuose seminaruose dalyvauja vangiai. Per 2006m. kvalifikaciją kėlė 5 auklėtojų padėjėjos, dalyvaudamos 1 kvalifikacijos tobulinimo seminare ir 1 virėja, dalyvaudama 1 kvalifikacijos tobulinimo kursuose.

Ugdytiniai:

- 2007 metais vaikų skaičius – 123 vaikai, iš jų jaunesni nei 3 metų – 15, ikimokyklinio amžiaus – 76, priešmokyklinio amžiaus – 32;
- Vaikų, turinčių kalbos, kalbėjimo ir komunikacijos sutrikimus 2005 m. –34, 2006m. – 31, 2007 m. – 32 vaikai;
- 2004 – 2006 metais vidutinis vaikų skaičius buvo: 2004 m. – 123 vaikai, 2005 m. – 124 vaikai, 2006 m. – 122 vaikai. Vaikų kaita, t.y. atvykstančių ir išvykstančių 2004 – 2006 metais nežymi: 2004 m. išvyko - 47 vaikai, atvyko - 43 vaikai, 2005 m. išvyko – 44 vaikai, atvyko – 45 vaikai, 2006 m. išvyko – 48 vaikai, atvyko – 55 vaikai.
- Vaikų eilės sąrašuose 2005 metų rugsėjo mėnesio duomenimis buvo – 68 vaikai, 2006 m. – 53 vaikai, 2007 m. – 67 vaikai.
- Sergamumas: bendras susirgimų skaičius (atvejai) 2004 m.- 576; 2005 m.- 740; 2006 m.- 503.

Tėvai:

Šeimų socialinė padėtis: vaiką augina abu tėvai - 74, vaiką augina vienas iš tėvų – 49. Daugiavaikės šeimos - 9, šeimos, kurių vienas iš tėvų yra dieninio skyriaus studentai - 5, socialiai remtinos šeimos - 2, asocialios šeimos - 0.

Tėvų lytis: moterys - 123 , vyrai - 74.

14 lentelė

Tėvų išsimokslinimas ir amžius N=197

Išsimokslinimas	Amžius (metais)					Iš viso:
	20-25	26-30	31-35	36-40	41 ir daugiau	
Aukštasis	7,6	17,4	10,7	1,5	-	37,2
Aukštesnysis	6,6	2,5	-	2	2	13,1
Specialus vidurinis	2	6,1	4,6	-	0,5	13,2
Vidurinis	14,7	7,6	2	1,5	1	26,8
Pagrindinis	4,2	2,5	-	1	-	7,7
Pradinis	0,5	-	1,5	-	-	2
Iš viso:	35,6	36,1	18,8	6	3,5	100

Miesto Tarybos 2003 m. kovo 13 d. sprendimu Nr.T-642 mokesčio lengvata taikoma tėvams už vaikų išlaikymą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje 50 procentų, jei: daugiavaikė šeima; vaiką augina vienas iš tėvų – mama (tėvas) našlė (ys), mama-vieniša, tėvas atlieka tarnybą kariuomenėje, vienas iš tėvų vykdo bausmę įkalinimo įstaigoje, pajamos vienam šeimos nariui neatitinka 1,5 MGL; 100 procentų mokesčio lengvata taikoma, jei socialiai remtina šeima, gaunanti socialinę pašalpą.

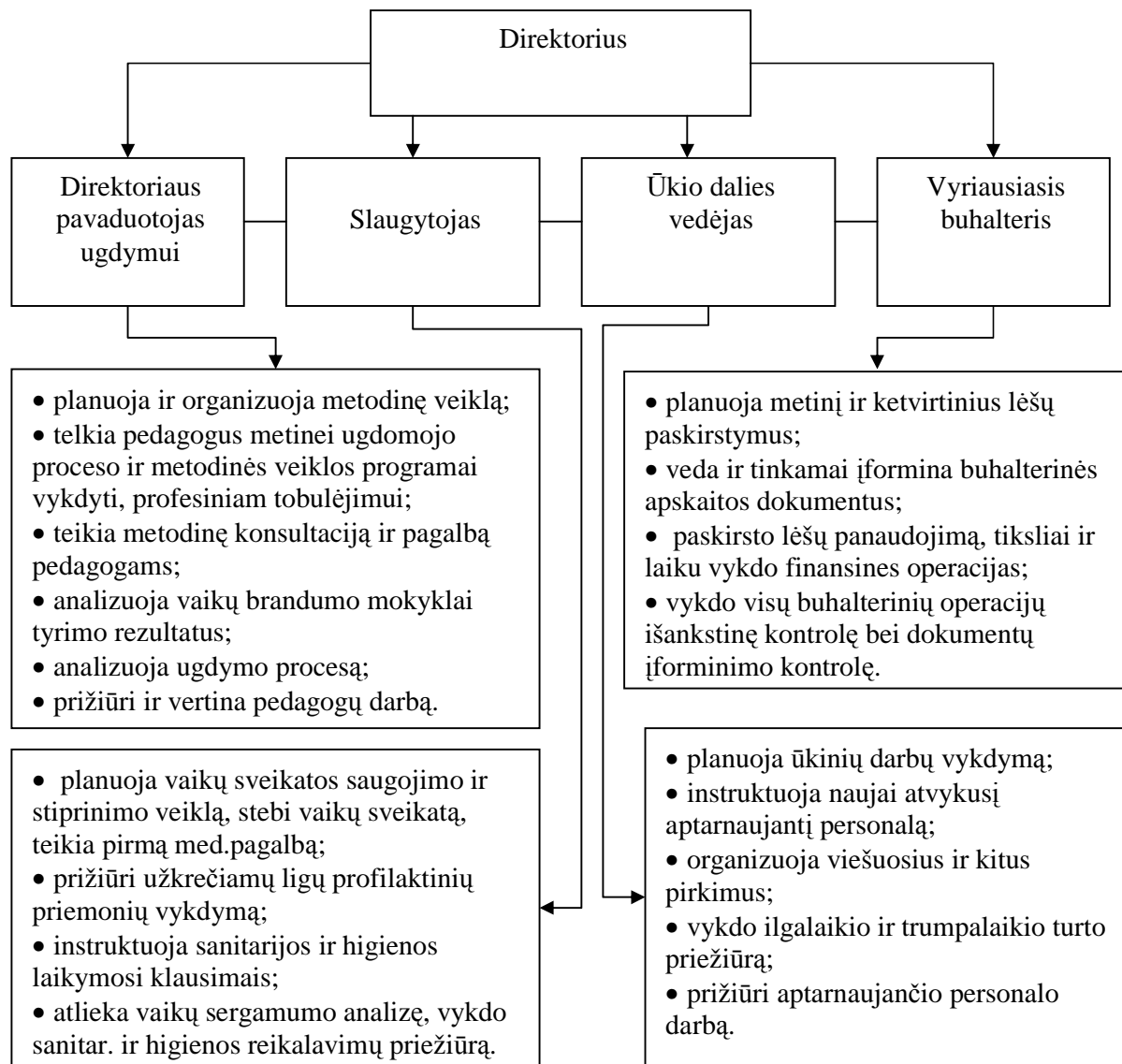
Organizacijos valdymo struktūra

Ikimokyklinio ugdymo įstaiga „Ežerėlis“ greta savo pagrindinio darbo – teikti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugas neišsiverčia be kitos (dažnai pačios svarbiausios) veiklos – organizacijos valdymo.

Ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ valdymo struktūrą yra funkcinė, nes ją sudaro keturių padalinių pagal veiklos sritis tarpusavyje susijusi veikla: ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo proceso organizavimas ir metodinė veikla, vaikų sveikata ir mityba, ūkinė veiklos, finansinė veikla ir ūkinių operacijų vykdymas, kurių darbą koordinuoja organizacijos direktorius (žr.21 pav.).

Visi organizacijos valdymo struktūros padaliniai ir jų valdymo funkcijos yra svarbios ir tarpusavyje susijusios: kokybiškas ugdymo paslaugų teikimas neįmanomas be ikimokyklinių ir priešmokyklinių ugdymą atliepančios programos, kurios įgyvendinimui reikalinga saugi, atitinkanti higienos

reikalavimus ugdymo bazė, kuri įtakoja vaikų saugą, sveikatą. Šių priemonių įgyvendinimui reikalingi finansiniai ištekliai, kurių planavimą, paskirstymą, naudojimą tvarko vyriausiasis buhalteris. Svarbiausia, kad organizacijos valdymo padalinių veikla būtų darni, viena kitą papildanti ir nukreipta vienam į organizacijos tikslų ir uždavinių įgyvendinimą ir į veiklos tobulinimą.



21 pav. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ valdymo struktūra

Šios organizacijos struktūros padalinių vadovai yra atskaitingi lopšelio-darželio direktoriui. Struktūros padalinių veiklos koordinavimui kartą per mėnesį yra vedami administraciniai pasitarimai, kurių metų padalinių vadovai atsiskaito už nuveiktą veiklą, numatoma tolimesnė veikla pagal įstaigos keliamus tikslus ir uždavinius.

Stebėsenos sistema

Ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ stebėsenos tvarkos nustatymui, teikiamų ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo ir socialinių paslaugų kokybės valdymui patvirtintas ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ direktoriaus 2006m. kovo 23d. įsakymu Nr.V-61(1.6.) stebėsenos tvarkos aprašymas. Aprašymas parengtas vadovaujantis Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymu, Valstybinės švietimo stebėsenos tvarkos aprašu, patvirtintu Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005m. lapkričio 10d. įsakymu Nr.ISAK- 2240 „Dėl valstybės švietimo stebėsenos tvarkos aprašo patvirtinimo“ ir kitais teisės aktais.

Stebėsenos vykdymas pagrįstas šiais principais:

- nešališkumo – stebėseną vykdoma be išankstinio nusistatymo, laikantis profesinio nepriklausomumo nuo įvairių interesų grupių;
- patikimumo – duomenys renkami laikantis stebėsenos protokolų reikalavimų, skelbiama tikrovę atitinkanti informacija;
- konfidencialumo – skelbiama tik apibendrinto pobūdžio informacija, garantuojanti asmens duomenų anonimiškumą;
- tikslingumo – renkami tik tie duomenys ir informacija, kurie yra reikalingi ir tinkami švietimo būklei vertinti, švietimo valdymo subjektų sprendimams priimti;
- sistemingumo – lopšelio-darželio veikla stebima planingai, suderintai ir laikantis tęstinumo.

Stebėsenos tikslas - analizuoti ir vertinti teikiamų ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo ir socialinių paslaugų būklę, prognozuoti pokyčius:

Uždaviniai:

- kaupti duomenis apie teikiamų paslaugų būklę ir strateginių uždavinių įgyvendinimo būklę;
- teikti informaciją apie įstaigos veiklą įstaigos bendruomenei, steigėjui ir visuomenei.

Ikimokyklinio ugdymo mokykloje stebėsenos subjektai yra: direktorius, direktoriaus pavaduotojas ugdymui, ūkio dalies vedėjas, slaugytojas, vyriausiasis buhalteris. Direktorius vykdo visos įstaigos veiklos, direktoriaus pavaduotojas ugdymui – ugdymo proceso organizavimo ir metodinės veiklos, ūkio dalies vedėjas – ūkinės veiklos, vyriausiasis buhalteris – finansinės veiklos ir ūkinių operacijų vykdymo stebėseną.

Ikimokyklinio ugdymo mokykloje stebėseną vykdoma dviejų rūšių: reguliari, kai visa įstaigos veikla nuolat stebima stebėsenos subjektų pagal įstaigos veiklos sritis ir nereguliari, kai stebėseną vykdoma vadovaujantis strateginio plano ir metinės veiklos programos tikslais ir uždaviniais.

Stebėsenos kryptingumui yra rengiami metiniai ir mėnesiniai stebėsenos subjektų stebėsenos planai, kurie atsispindi įstaigos veiklos mėnesio planuose. Su numatoma stebėseną darbuotojai supažindinami viešai: informacinių pasitarimų metu, informaciją skelbiant skelbimų lentose.

Stebėseną vykdoma vadovaujantis pasirengtais stebėsenos rodikliais, atspindinčiais teikiamų paslaugų būklę, pokyčius bei tikslų ir uždavinių įgyvendinimą, fiksuojama stebėsenos žurnale ir protokoluose. Su vykdomos stebėsenos išvadomis ir siūlymais stebintysis supažindinamas tą pačią ar kitą dieną, duodant pasirašyti po stebėsenos protokolu. Jei stebintysis nesutinka su stebėsenos išvadomis, jis gali nepasirašyti po protokolu ir tuo atveju, abipusiu susitarimu, numatomas kitas analogiškos veiklos stebėjimas. Stebėsenos apibendrinimo formos nurodomos metiniame stebėsenos plane. Stebėsenos rezultatai yra analizuojami tarybos, pedagogų tarybos posėdžiuose, visuotiniuose susirinkimuose.

Stebėsenos rezultatų duomenimis, įvestais į kompiuterinę Microsoft Word ir Microsoft Excel programas, disponuoja administracijos darbuotojai, kurie reikalui esant, operatyviai gali šią informaciją panaudoti.

2.4.3. Įsivertinimas pagal SSGG

Tyrimo pagal SSGG įsivertinimą tikslas – atlikti ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ valdymo pagal SSGG analizę.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti ikimokyklinio ugdymo mokyklos valdymo stiprybes ir silpnybes.
2. Išnagrinėti galimybes ir grėsmes ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ valdymui.

Tyrimo metodai:

- vadovo vadybinės veiklos ir ikimokyklinio ugdymo mokyklos veiklos rezultatyvumo modelio analizė;
- dokumentų turinio kokybinė analizė.

Tiriamieji: ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ 103 bendruomenės nariai: pedagogai - 16, administracijos darbuotojai – 6, aptarnaujantis personalas - 18, ugdytinių tėvai – 63.

Ikimokyklinio ugdymo mokyklos stiprybės ir silpnybės nustatytos, vadovaujantis vadovo vadybinės veiklos ir ikimokyklinio ugdymo mokyklos veiklos rezultatyvumo vertinimo modelio įsivertinimu.

Išnagrinėtos galimybės ir grėsmės ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ valdymui, vadovaujantis 2005-2007 metų pedagogų tarybos posėdžių, bendruomenės pasitarimų protokolų medžiaga.

Stiprybės

1. *Strategijos kūrimas ir jos įgyvendinimas.*

Ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ strateginis planas – svarbiausia veiksmų programa, nurodanti ilgalaikių tikslų prioritetus ir išteklius jiems pasiekti. Jis sudarytas 2007-2009 metams. Šio plano parengimui direktoriaus įsakymu buvo sudaryta darbo grupė, jai talkino veikianti vadybinės veiklos efektyvinimo grupė. Strateginį planą sudaryto keturios dalys: situacijos analizė; misija, vizija, filosofija; prioritetai, tikslai uždaviniai ir strateginio plano vykdymo priežiūros sistema. Strateginiame plane išskiriami trys prioritetai, kuriems yra nurodyti tikslai ir uždaviniai: mechanizmo, laiduojančio aukštą ugdymo kokybę, sukūrimas, paramos ir pagalbos vaikui, šeimai, pedagogui sistemos sukūrimas, materialinių išteklių kaupimas.

Plėtojant organizacijos veiklą, tampa svarbiu gerai apgalvotos, pasiekiamos strategijos turėjimas. Tai priklauso ne tik nuo vadovo, bet ir nuo žmonių dalyvaujančių strategijos rengime žinių, gebėjimų, supratimo.

2. Ikimokyklinio ugdymo mokykla turi savitumo bruožų.

Nuo 1999 metų dalyvaujama projektuose ir vykdomas projektų rengimas bei jų įgyvendinimas organizacijoje. 1999-2001 m. dalyvauta Švietimo ir mokslo ministerijos ir Pedagogų profesinės raidos centro vykdomame projekte „Ikimokyklinio ir pradinio ugdymo kaitos procesų skatinimas ir ugdymo kokybės pokyčių vertinimas“. Šio projekto tikslas – parengti ikimokyklinio ir pradinio ugdymo veiklos vertinimo metodikas, paruošti projekte dalyvaujančias komandas diegti ir analizuoti vertinimo metodikų kokybę. 2002 metais dalyvauta Švietimo ir mokslo ministerijos „Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodikos rengimas“ projekte. 2004 - 2005 metais dalyvauta miesto aplinkosaugos projekte ir buvo suteikta įstaigai finansinė parama įgyvendinti parengtą projektą „Aš myliu žydintį pasaulį“, į kurio vykdymą buvo įtraukta visa organizacijos bendruomenė.

Organizacijoje per metus rengiami vienas-du projektai, apjungiantys visą bendruomenę ir projektai vaikų grupių bendruomenėms, kuriuos rengia auklėtojai ir įgyvendina kartu su vaikais ir jų tėvais.

Organizuojami tradiciniai, kultūriniai, kalendoriniai renginiai vaikams, darbuotojams ir visai bendruomenei. Su vaikams tradicija yra tapę švęsti darželio gimtadienį, Rudenėlio, žiemos linksmybių, pavasario, vaikų palydų į mokyklą šventes, kuriose dalyvauja vaikų šeimų nariai. Organizuojamos išvykos į spektaklius, koncertus, į įvairias Šiaulių apskrities vietas.

Įprasta sveikinti darbuotojus gimtadienio proga, organizuoti išvykas pasibaigus mokslo metams į įvairias Lietuvos vietas, suteikti finansinę paramą.

3. Buriamos kaitos valdymo komandos.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigoje veikia trys valdymo komandos: edukacinės veiklos efektyvinimo, vadybinės veiklos efektyvinimo ir ūkinės, finansinės veiklos efektyvinimo komandos (žr.50 puslapį). Vadybinės, edukacinės, ūkinės veiklos tobulinimui direktoriaus įsakymu sudaromos trumpalaikės darbo grupės: pareigybių aprašymų, darbo tvarkos taisyklių ir kitų vidaus dokumentų papildymui, programų, ugdomojo proceso ir kitos veiklos vertinimo metodikų rengimui, akcijų, skirtų ūkinės veiklos tobulinimui ir pan.

4. Bendruomenės nariai susipažinę su strategija.

Informacijos teikimas bendruomenei vykdomas diferencijuotai ir bendrai. Diferencijuotam informavimui reikėtų priskirti ikimokyklinio ugdymo mokykloje vykdomą individualų informavimą. Informacija diferencijuotai teikiama: pedagogams – pedagogų informacinių pasitarimų metu, kitiems darbuotojams – aptarnaujančio personalo informacinių pasitarimų metu, tėvams – susitikimų grupėse metu.

Misija, vizija, filosofija, einamų metų tikslai ir uždaviniai yra skelbiami viešai, pagaminti ir į vaikų grupes išdalinti informaciniai lankstinukai.

5. Darbuotojai domisi naujovėmis, tobulina kvalifikaciją.

Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas organizacijoje yra apibrėžtas kvalifikacijos tobulinimo tvarkos aprašu, kurį rengė sudaryta laikina darbo grupė. Tvarkos apraše nurodyta, kada darbuotojai gali dalyvauti kvalifikacijos kėlimo seminaruose, nurodoma apmokėjimo už dalyvavimą seminaruose tvarka. Finansavimas kvalifikacijos kėlimui yra nustatomas gavus metinę išlaidų sąmatą ir pritarus tarybai.

Pedagogai per metus dalyvauja 5-6 seminaruose, administracijos darbuotojai – 2-3, kitas personalas dalyvauja seminaruose vangiai. Pedagogai dažnai su seminario medžiaga apibendrintai supažindina kolegas informacinių pasitarimų metu.

Pedagogų domėjimasis naujovėmis neapsiriboja vien dalyvavimu seminaruose. Pedagogai nurodo ir kitas domėjimosi profesinėmis naujovėmis formas profesinės veiklos tobulinimo metiniuose planuose.

6. Vadovaujamosi visuotinai priimtoms vertybėmis ir normomis.

Darbuotojų vertybės yra svarbios organizacijos tikslų, pokyčių įgyvendinimui. Tuo tikslu organizacijoje kasmet yra išsiaiškinama „penkių pirštų“ metodu darbuotojų vertybės. „Penkių pirštų“ metodas vykdomas: ant nupieštos plaštakos penkių pirštų prašoma, kad kiekvienas darbuotojas užrašytų jam svarbias vertybe. Surinkti variantai sugrupuojami ir padaroma viena popieriaus plaštaka su daugiausiai pasikartojančiomis vertybėmis.

Pastebėta, kad pedagogų ir aptarnaujančio personalo vertybės skiriasi. Pedagogų vertybės siejamos su žiniomis, kvalifikacijos kėlimu, bendradarbiavimu, ugdymo turinio tobulinimu, pagalba ugdytiniams, tuo tarpu aptarnaujančio personalo – su atsakomybe, pagarba, sąžiningumu, darbštumu, tolerancija (žr.27 puslapį). Suradimas bendrų vertybių sudaro sąlygas darniems tarpusavio santykiams, siekiamybės nustatymui.

Normas organizacijoje nusako egzistuojančios įvairios taisyklės: nuostatai, darbo tvarkos taisyklės, pareigybių aprašymai ir kita, kurie rengiami ir papildomi sudarant trumpalaikes darbo grupes tam, kad normos būtų ne primestos, o pačių apibrėžtos pagal galiojančius reikalavimus.

7. Sudarytos sąlygos savivaldos institucijų veiklai.

Ikimokyklinio ugdymo mokykloje „Ežerėlis“ veikia trys savivaldos institucijos: taryba, pedagogų taryba ir darbo taryba (žr. 66 puslapį). Tarybos ir pedagogų tarybos veiklos funkcijos yra apibrėžtos ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ nuostatuose ir jų pačių nuostatuose. Darbo tarybos veikla orientuota į darbuotojų teisių atstovavimą, todėl tuo tikslu yra pasirašyta Kolektyvinė sutartis. Direktorius yra pedagogų tarybos pirmininkas, tarybos būti negali dėl šios reglamentacijos nuostatuose.

Posėdžiuose nutarimai priimami balsų dauguma. Tai atspindi posėdžių protokolai.

8. *Įsivertinama mokyklos veiklos, valdymo išteklių būklė.*

Suprantant įsivertinimo svarbą, organizacijoje vykdoma veiklos ir valdymo įsivertinimas. Veiklos įsivertinimą vykdo valdymo funkcijas vykdančios: direktoriaus pavaduotojas ugdymui, slaugytojas, ūkio dalies vedėjas, vyriausiasis buhalteris. Valdymo įsivertinimą vykdo direktorius. Valdymo sričių įsivertinimas vykdomas pasibaigus mokslo metams ir iki rugsėjo 20 d. yra paskelbiamas viešai bendruomenei bendro darbuotojų ir tėvų pasitarimo metu.

Veiklos ir valdymo išteklių įsivertinimas yra vykdomas laisva forma, išskyrus finansinę atskaitomybę, kur visi finansiniai duomenys yra įrašomi į finansų ministerijos patvirtintas formas.

9. *Apsirūpinimo materialiniais ištekliais planai pagrįsti ir atitinka finansines organizacijos galimybes.*

Vadovaujantis Biudžetinių įstaigų buhalterinės apskaitos tvarka, lopšelis-darželis sudaro individualų sąskaitų planą, kuris yra tvirtinamas vadovo. Individualus sąskaitų planas remiasi pavyzdiniu sąskaitų planu, kuris yra visuma sąskaitų, į kurias, atsižvelgiant į biudžetinės įstaigos veiklos specifiką, susisteminta informacija sudaro galimybes apskaityti valstybės turta, įsipareigojimus, pajamas ir išlaidas, kontroliuoti išlaidų sąmatų vykdymo eigą, atsiskaitymų su juridiniais ir fiziniais asmenimis būklę, užtikrinti valstybės lėšų bei turto apimčių, struktūras, nuosavybės pasikeitimus bei sudaryti finansinę atskaitomybę. Pagrindinis šios apskaitos tvarkymo reikalavimas – užtikrinti biudžeto išlaidų sąmatos vykdymo apskaitos tikslumą, teisingai sudaryti finansinę atskaitomybę, užtikrinti turto ir piniginių lėšų apsaugą.

Apsirūpinimo materialiniais ištekliais plano projektą rengia ūkio dalies vedėja. Plano rengimas iš dalies atitinka visas metines biudžeto sąmatos lėšas, nes metų eigoje sąmata yra papildoma, pavyzdžiui, 2 procentų suma sužinoma rugsėjo-spalio mėnesiais, kai Valstybinė mokesčių inspekcija perveda lėšas į organizacijos sąskaita. Tokiu būdu neplaninių lėšų paskirstymui įstaigoje pritarti turi taryba. Taryba taip pat turi pritarti ir metiniam apsirūpinimo materialiniais ištekliais planui.

Silpnybės

1. *Neišnaudotos organizacijos galimybės ugdytinių užimtumui ir saugumui užtikrinti.*

Viena iš silpnųjų organizacijos pusių – kiemo teritorijos neišnaudojimas vaikų užimtumui ir saugumui. Kiemo teritorijos plotas – 11228 kv.m. apsodintas medžiais, krūmais, veja. Kiemo asfaltuota danga sudaro 190 kv.m.

Dauguma kiemo teritorijoje esančių metalinių įrengimų daugiau kaip 30 metų senumo. Vienas įrengimas – medinė pilis buvo įsigyta už 2100 Lt. prieš du metus.

Vaikams nėra galimybių pasirinkti įdomią veiklą, esantys metaliniai įrengimai nesaugūs, neatsparūs atmosferos poveikiui, nėra pritaikyta įrengimų ankstyvojo amžiaus vaikams.

Naujų įrengimų įsigijimui lėšų neskiriama, nepavyksta pritraukti rėmėjų. Vienintelis galimas būdas įsigyti naujus ir ne pigiai kainuojančius įrengimus – tėvų rėmimas 2 procentų nuo pajamų mokesčio sumos lėšomis. Šių lėšų panaudojimą sprendžia taryba. 2006 metais ikimokyklinio ugdymo mokyklos tarybos sprendimu šios lėšos buvo paskirstytos vaikų grupių reikmėms, kurių poreikių tenkinimui iš miesto biudžeto skiriamų lėšų nepakanka.

2. Žmogiškųjų išteklių stoka.

Skiriant biudžeto sąmatoje lėšas darbo užmokesčiui vienas iš kriterijų yra etatų skaičius. Todėl papildomų etatų įvedimas tampa negalimu. Tenka pasikliauti esamais žmogiškaisiais ištekliais.

Dviejų nekontaktinių valandų per savaitę įvedimas auklėtojams nuo 2007 metų sausio mėnesio šiek tiek palengvino auklėtojų darbą. Nekontaktinės valandos panaudojamos ugdymo priemonių gaminimui, jų įsigijimui, veiklos planavimui, dienyno ar kitos dokumentacijos pildymui, reikiamos dalykinės literatūros studijavimui, programų, projektų, metodikų rengimui, veiklos įsivertinimui, lankymuisi vaikų šeimose, dalyvavimui kvalifikacijos tobulinimo renginiuose ir pan.

Auklėtojams nekontaktinės valandos skiriamos pagal abipusiu susitarimu sudarytą grafiką. Vieno auklėtojo nekontaktinis laikas negali sutapti su kito, nes įstaigoje yra paskirtas auklėtojas, kurio darbo vieta ir darbo laikas derinamas su auklėtojų nekontaktiniu laiku. Tokiu būdu tampa neįmanomu auklėtojų nekontaktinį laiką panaudoti grupiniam darbui. Ieškoma nepopuliarių alternatyvų - grupinį darbą vykdyti po darbo valandų. Švietimo ir mokslo ministerijos priimtas sprendimas tenkina individualius auklėtojų poreikius, bet netenkina įstaigos poreikių, kuriuos daugumoje atvejų diktuoja aukštesnės institucijos.

3. Finansavimo stoka.

Įprasta manyti, kad už kiekvieną atliktą darbą turi būti sumokama. Tačiau pedagogams šio teiginio įgyvendinimas dar nepasiektas. Pedagogų papildomos veiklos paskatinimu tampa papildomos veiklos užskaitymas metodiniu veiklos rodikliu, kas yra svarbu atestuojantis, personalinė ir vieša žodinė vadovų padėka ir kai kada galėjimas skirti po kelias dešimtis litų prie atlyginimo.

Finansavimo stoka juntama tenkinant ir vaikų grupių poreikius. Sensta įsigytas sovietmečiu inventorius, nusidėvi grupių patalpos, pralaidūs langai vėjui, vandeniui. Prieš keturiasdešimt metų įrengtas vamzdynas yra kasmet remontuojamas, jo remontui kasmet vidutiniškai išleidžiama 4,5 tūkstančio litų savivaldybės mokyklų remonto darbams skiriamų lėšų fondo. Tai tik nedidelis sąrašas to, ko reikia šiandien organizacijai.

4. 31,7 procentai tėvų dalyvauja rengiant ir įgyvendinant projektus.

Mažas tėvų aktyvumas ne tik dalyvaujant projektinėje, bet ir kasdieninėje vaikų veikloje. Didžioji dalis (68,3 procento) tėvų mano, kad organizuoti įvairius renginius yra tik auklėtojų darbas ir, kad visa ikimokyklinio ugdymo įstaiga turi tuom rūpintis. Kita dalis (31,7 procento) mano, kad ir tėvai turi dalyvauti kartu su vaikais įvairiuose renginiuose. Šie skaičiai atspindi ir bendrą tėvų aktyvumą, ne į organizuojamu renginius susirenka iki 40 procentų visų tėvų.

5. Pedagogų kaita.

Pedagogų kaita tampa aktuali, kai apmokyta, susidirbusi komanda ima mažėti. To priežastys įstaigoje: 3 auklėtojai vaiko auginimo iki 3 metų atostogose, 1 – nėštumo-gimdymo atostogose, 1 – išėjo iš darbo. Į laikinai nesančių darbe ir į išvykusio iš darbo auklėtojo vietas priimti nauji specialistai baigę Šiaulių universiteto edukologijos fakultetą.

Projektų, programų, metodikų rengimui reikalingos ne tik teorinės žinios, bet ir praktinė patirtis. Naujų specialistų apmokymui reikia papildomų laiko sąnaudų. Nors organizacijoje yra du pedagogai – mentoriai, kurie perteikia savo patirtį naujai atvykusiems, tačiau aktyvių pedagogų, turinčių pedagoginę patirtį kaita, organizacijai yra nenaudinga dėl paprastos priežasties - numatytas darbas atliekamas esančių pedagogų didesniu krūviu, kas dažnai sukelia nepasitenkinimą.

6. Informavimo ir švietimo programa tenkina 66,7 procentus tėvų.

Ikimokyklinio ugdymo mokykloje „Ežerėlis“ informacija teikiama ir kaupiama pagal įstaigos veiklos sritis ir informacijos rūšis. Tačiau tyrimo rezultatai rodo, kad tėvams trūksta informacijos apie tai, kas joje vyksta.

Koridoriuose, grupėse ne mažai informacinių stendų, kuriuose iškabinama aktuali informacija, per metus organizuojami 2 bendri ir trys vaikų grupių susirinkimai. Į susirinkimus atvyksta apie 40 procentų visų tėvų, ir dažnai tie patys, kuriems įdomu ir nori sužinoti. Kita dalis tėvų apsiriboja informacija iš kitų tėvų, auklėtojų.

Nerodomas daugumos tėvų susidomėjimas įstaiga – tai didelė problema, kurios sprendimą turėtų padiktuoti patys tėvai. Tai tobulintina veikla, kuri yra numatyta bendradarbiavimo su šeima tobulinimo programoje.

Galimybės

1. Europos Sąjungos lėšų pritraukimas.

Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšos suteikia puikią galimybę atnaujinti skurstančią organizacijos materialinę bazę. Tačiau tam reikalingi intelektualiniai ir finansiniai resursai. Projektų rengimui Europos Sąjungos lėšoms gauti ikimokyklinio ugdymo mokykla neturi nei intelektualinių, nei finansinių galimybių.

Galimas sprendimo būdas – kooperuotis kelioms ikimokyklinio ugdymo įstaigoms, kad organizacija užsiimanti projektų rengimu parengtų projektą, nes viena ikimokyklinio ugdymo įstaiga, dėl minėtų priežasčių, to padaryti nepajėgi.

3. Nepriklausomų konsultantų veikla.

Tai daugiau užsienio šalių praktikos pavyzdys. Tačiau mūsų šalies organizacijoms, kurios siekia įsivertinti savo poreikius naujų reikalavimų lygmeniu, tenka pasikliauti savo įstaigoje dirbančių žmonių įvertinimu. Toks įvertinimas svarbus tuo, kad priimant sprendimus, dalyvauja bendruomenė. Darbuotojų asmeninio laiko naudojimas įstaigos reikmėms tenkina tik vadovus ir netenkina darbuotojų, todėl nepriklausomų konsultantų veikla galėtų padėti įstaigoms išspręsti pedagogų racionalesnį laiko paskirstymą, rasti deramą sprendimą, nes „nuleisti iš aukščiau“ bendri sprendimai švietimo įstaigoms mažai galioja. Nepriklausomi konsultantai galėtų konsultuoti įstaigą įvairiais edukacinės ir vadybinės veiklos organizavimo klausimais.

4. Dalyvavimas tarptautiniuose projektuose.

Švietimo mainų paramos fondas, administruojantis Europos Sąjungos Mokymosi visą gyvenimą programą Lietuvoje suteikia galimybę švietimo įstaigoms dalyvauti Comenius paprogramėje, skirtoje tarptautinėms partnerystėms. Comenius partnerystės projektas jungia bendrai veiklai mokymo institucijas iš Mokymosi visą gyvenimą programoje dalyvaujančių šalių. Šios veiklos tikslas yra skatinti bendradarbiavimą tarp Europos mokyklų.

Bendradarbiavimas daugiašalėje partnerystėje orientuotų projektą į aktyvų pedagogų ir kito personalo dalyvavimą, sudarytų galimybę įstaigai susipažinti su kitomis kultūromis, tobulinant užsienio kalbų žinias bei pasidalinimą gerąja darbo patirtimi su kitų šalių kolegomis.

Suteiktas finansavimas projekto vykdymui galėtų iš dalies pagerinti ugdymo sąlygas ikimokyklinio ir priešmokyklinio amžiaus vaikams.

5. Bendradarbiavimo su Šiaulių universitetu plėtra.

Švietimo turinio kūrėjai ir tiekėjai yra aukštosios šalies mokyklos. Švietimo įstaigoms sudaroma galimybė vykdyti ir įsivertinti edukacinę ir vadybinę veiklą paremtą teoriniais ir metodologiniais pagrindais.

Įstaigoje vykdančios praktiką studentai, turi galimybę teorines žinias pritaikyti praktikoje, susipažinti su praktinės edukacinės veiklos organizavimu, patiems organizuoti edukacines veiklas.

Reikia pripažinti, kad bendradarbiavimas su universiteto dėstytojais vykdomas studentų praktikos įstaigoje metu, seminaruose, konferencijose. Reikėtų stiprinti tarpusavio bendradarbiavimą įstaigos edukacinės ir vadybinės veiklos tobulinimui, sudarant sąlygas studentams ir praktikams tyrinėti, vertinti ne tik edukacinę, bet ir vadybinę veiklą pagal dėstytojų teiktas teorines rekomendacijas.

Grėsmės

1. Politiniai, teisiniai sprendimai.

Bet kokio lygmens politiniai sprendimai, yra patvirtinami teisės aktu: sprendimu, nutarimu, įsakymu. Vadovui – tai naujos veiklos instrumentas, darbuotojams – veiklos pokytis.

Politiniai sprendimai ne visada tenkina mokyklos poreikius. Politinių sprendimų įtakojimui yra įsteigtos respublikinė, miestų ikimokyklinio ugdymo mokyklų vadovų asociacijos, kurios teikia įvairius

darbo tobulinimo siūlymus. Tačiau ne visada siūlymai būna išgirsti arba išgirsti ne taip greitai kaip norėtasi.

Dėl auklėtojų darbo laiko problemų diskutuojama buvo jau nuo 2000 metų, 2006 metais auklėtojams buvo suteikta viena, o nuo 2007 m. sausio 1 d. dvi nekontaktinės valandos per savaitę.

Tęsiamos ministerijos lygmeniu diskusijos dėl ikimokyklinio ugdymo įstaigų išorinio vertinimo kriterijų, kurių būtinumas ne visiškai suprantamas, nes vidinio vertinimo sistema jau parengta, kuriai priklausė nuostata, kad vidinio vertinimo kriterijai turi sutapti su išorinio vertinimo kriterijais.

Miesto lygmeniu nerimsta diskusijos dėl šešiamečių vaikų ugdymo pagrindinėje ar ikimokyklinio ugdymo mokykloje, dėl ikimokyklinio amžiaus vaikų komplektavimo tvarkos, dėl mokesčio vaikų išlaikymą ikimokyklinio ugdymo mokykloje ir kitos.

Švietimas yra konservatyvių požiūrių politizuota sritis. Vadovui tenka ne lengvas uždavinys – įrodyti, įtikinti darbuotojus vienu ar kitu sprendimų reikalingumu. Tuo tikslu organizacijoje veikia sudaryta vadybinės veiklos efektyvinimo grupė.

2. Visuomenės nuomonių poliarizacija.

Visuomenės aktyvumas vertinant gaunamas paslaugas didėja. Žiūrint iš aktyvumo pozicijos, būtų teigiamas visuomenės bruožas – neabejingumas, pasireiškiantis nuomonių raiška. Nuomonių įvairovė sudaro galimybę pasirinkti priimtina nuomonę, bet nesant tvirtai nuomonei, priimama yra daugiausiai diskutuotina negatyvi nei pozityvi nuomonė. Tai rodo ne vienas pavyzdys, kai atėję tėvai į ikimokyklinio ugdymo mokyklą teigia, kad pasirinko ją todėl, kad girdėjo iš aplinkinių gerą įstaigos apibūdinimą, kad internete paskaitė, kad puikus darželis. Belieka tik spėlioti, o kiek tėvų neatėjo į įstaigą, kai gavo negatyvios informacijos, ar tie patys tėvai, kurie girdėjo apie įstaigą gero, būtų atėję, jei būtų išgirdę, ar paskaitę kitaip?

Pripažįstama, kad žiniasklaidos informacija įtakoja visuomenės nuomonę. Susidaro išpūdis, kad šių dienų žiniasklaidą domina daugiau negatyvieji nei pozityvieji reiškiniai. Ikimokyklinės ugdymo įstaigos gerieji darbai žiniasklaidos dažnai būna nepastebėti, o jei ir pastebėti, tai būna aprašyti vos į kelias eilutes. Žiniasklaidos parodomi negatyvūs ikimokyklinės ugdymo įstaigos reiškiniai dažnai talpinami į pirmus leidinių puslapius su intriguojančiu straipsnio pavadinimu.

Mokyklos bendruomenė dėl negatyvių edukacinių ir socialinių paslaugų yra daugiau linkusi teisintis nei vertinti situaciją, visuomenė – tikėti, ką rašo žiniasklaida, kaltinti ir net smerkti. Du skirtingus polius (mokykla ir visuomenė), turėtų jungti bendras tikslas – kokybiškų paslaugų teikimas, tačiau realija yra kitokia dėl dažnai ne vienodai suprantamos paslaugų kokybės.

Ikimokyklinio ugdymo mokykla, teikianti dviejų tipų paslaugas: edukacines ir socialines, turi užtikrinti jų kokybę. Pripažįstama, kad kokybės užtikrinimui svarbus veiksnys yra bendradarbiavimas, nes bendradarbiaudamos šalys susitaria, o tai reiškia įsipareigoja. Susitariama dėl daugelio dalykų, bet dėl individualių vaiko poreikių tenkinimo susitariama dar vis per mažai dėl įvairių priežasčių: per didelis esamas vaikų skaičius grupėje (15-20), per mažas pedagogų etatų skaičius, per mažai dirbančių

specialistų (reikėtų įvesti specialiojo pedagogo, kūno kultūros mokytojo, psichologo, gydytojo etatus) negali sudaryti palankių sąlygų vaiko individualių poreikių tenkinimui. Tam reikalingi visuomenės ir ikimokyklinio ugdymo mokyklos poreikius tenkinantys teisiniai sprendimai, kurie padėtų išspręsti egzistuojančią problemą. Kol nėra sprendimų, ieškoma alternatyvų, dėl kurių dažnai ir įvyksta konfliktai, sąlygoti skirtingų požiūrių: tėvai nori matyti kokybišką ugdymą, o ikimokyklinio ugdymo mokykla daugiau orientuojasi į priemones, kurios tėvams dažnai pasirodo netinkamos arba ne visiškai tinkamos.

Atlikus ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ valdymo įsivertinimą pagal SSGG, nustatyta:

1. Stiprybes sudaro : strategijos kūrimas ir jos įgyvendinimas, organizacijos savitumo bruožai, buriamos kaitos valdymo komandos, bendruomenės nariai susipažinę su strategija, darbuotojai domisi naujovėmis ir tobulina kvalifikaciją, vadovaujamosi visuotinai priimtomis vertybėmis ir normomis, sudarytos palankios sąlygos savivaldos institucijų veiklai, įsivertinama mokyklos veiklos valdymo išteklių būklė, apsirūpinimo materialiniais ištekliais planai pagrįsti ir atitinka finansines organizacijos galimybes.
2. Silpnys sudaro: neišnaudotos organizacijos galimybės ugdytinių užimtumui ir saugumui užtikrinti, žmoniškųjų išteklių stoka, finansavimo stoka, 31 procentų pedagogų abejingumas, pedagogų kaita, informavimas ir švietimas tenkina 66,7 procentus tėvų.
3. Galimybės sudaro: papildomų lėšų pritraukimas, dalyvavimas tarptautiniuose projektuose, nepriklausomų konsultantų konsultacinė veikla, bendradarbiavimo su Šiaulių universitetu plėtra.
4. Grėsmės įvardijamos dvi: politiniai, teisiniai sprendimai ir visuomenės nuomonių poliarizacija.

2.5. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ įsivertinimo valdymas ir įsivertinimo kultūra

Organizacijos valdymui būdingos, daugumos mokslininkų išskiriamos, keturios valdymo funkcijos: planavimas, vadovavimas, organizavimas, kontrolė, kurių vykdymas yra neatsiejama organizacijos kultūros dalis. Vadovaujantis Švietimo ir mokslo ministro 2005m. lapkričio 10d. įsakymu Nr.ISAK-2240, kuriame kontrolė yra įvardyta stebėseną, todėl toliau tekste bus vartojama sąvoka „stebėseną“. Vykdamas stebėseną yra įsivertinama, kad atlikti veiklos analizę ir prognozavimą.

Manoma, kad organizacijos kultūrą kuria jos nariai. Švietimo organizacijos yra atviros organizacijos, todėl yra įtakojamos ją supančios aplinkos, kas taip pat lemia organizacijos kultūrą. Įsivertinimo kultūra yra švietimo organizacijos kultūros sudedamoji dalis kuriama jos narių ir įtakojama supančios aplinkos.

Įsivertinimas yra planuojamas procesas. Tad šio proceso vyksmui svarbus tampa jo nukreipimas į perspektyvą. Įsivertinimo perspektyvą apibrėžia lopšelio-darželio vizija: lopšelis – darželis „Ežerėlis” – „modernus, inovacinis paramos šeimai centras, orientuotas į įvairių ir kokybiškų ugdymo ir socialinių paslaugų teikimą ankstyvojo, ikimokyklinio ir priešmokyklinio amžiaus vaikams. Tai nuolat besimokanti organizacija, savo veiklą grindžianti ugdymo pasiekimais Lietuvoje, Europoje, skleidžianti kūrybišką pedagoginę patirtį“. Vizija apibrėžia ne tik perspektyvą, bet ir organizacijos pastangas siekiant tikslo. Tad įsivertinimo perspektyva ir pastangos turi būti nukreiptos į modernumo, paramos šeimai, įvairių ir kokybiškų ugdymo ir socialinių paslaugų teikimo, besimokančios organizacijos, ugdymo pasiekimų požymių nustatymą.

Įsivertinimo prasme, paskirtį padeda apibrėžti organizacijos misija: „lopšelis – darželis „Ežerėlis” teikia ankstyvojo, ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugas, bendradarbiauja su šeima puoselėjant visas vaiko galias, tenkina individualius vaiko poreikius, suteikia lygias mokyklinio starto galimybes kiekvienam vaikui. Tobulinasi ir tobulėja, telkiasi sėkmingam iškeltų tikslų ir uždavinių sprendimui“. Tokiu būdu įsivertinimas turi padėti teikti edukacines paslaugas, bendradarbiauti su šeima, puoselėti visas vaiko galias, tenkinti individualius vaiko poreikius, suteikti lygias starto galimybes kiekvienam vaikui, tobulintis ir tobulėti bendruomenei, siekti iškeltų tikslų ir uždavinių įgyvendinimo.

Įsivertinimo vertybių apibrėžimui tampa svarbi lopšelio-darželio filosofija, kurioje nurodoma, kad „vaikas – tai bręstanti asmenybė, turinti savo individualius poreikius, trokštanti įvairios veiklos, kad pažintų aplinką ir kurtų save. Vaiko ugdymas grindžiamas pagarba, meile vaikui, jo teisėmis išreikėti save, laisvai renkantis veiklą, formuoti savo asmenybę“. Pagrindine lopšelio-darželio vertybe yra įvardijamas vaikas, kuriam reikalingos tinkamos sąlygos jo individualių poreikių tenkinimui. Tinkamos sąlygos – tai ne tik moderni bazė, bet ir teikiamos kokybiškos ugdymo ir socialinės paslaugos, kurias užtikrinti turi kvalifikuoti, nuolat besimokantys darbuotojai, bendradarbiaujantys su šeima, su kitų organizacijų kolegomis, siekiantys iškeltų tikslų ir uždavinių įgyvendinimo.

Pagarbos, meilės vaikui nesuvaidinsi, ją reikia duoti arba ne. Tad pedagogai turi įgytas pedagogines, psichologines žinias panaudoti pilnaverčiam vaiko ugdymui, sudarydami gerus tarpusavio santykius, pripažindami kiekvieną vaiką kaip asmenybę.

Apibendrinant galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ vertybių sistemą sudaro; vaiko poreikių ir interesų paisymas; kokybiškų ugdymo ir socialinių paslaugų teikimas; tikslų ir uždavinių įgyvendinimo siekimas; ugdymo pasiekimų nustatymas; vykdomas bendradarbiavimas su šeima; kvalifikuoti ir nuolat besimokantys specialistai; dalinimasis gerąja darbo patirtimi su kitų organizacijų kolegomis; modernios ugdymo bazės kūrimas.

Įsivertinimo planavimas remiasi organizacijos vertybių sistema ir atliepia keliamus tikslus ir uždavinius. Įsivertinimo planavimas pagal keliamus tikslus reiškia jo atitikimą keliamiems strateginiams, operatyviniams ir taktiniams tikslams. Tuo tikslu lopšelio-darželio strateginiame veiklos plane 2007-2009 metams vienas iš tikslų – vidinio audito vykdymas, kurio uždavinys – įsivertinti

teikiamų ugdymo paslaugų kokybę. Operatyvinius tikslus atliepia metinė veiklos programa 2007 metams, kurioje vienas iš tikslų - įsivertinti teikiamų ugdymo paslaugų kokybę, jo uždavinys – atlikti srities „etosas“ įsivertinimą. Taktinius tikslus atspindi mėnesio planai, kuriuose atsispindi stebėsenos vykdymas, siekiant įgyvendinti metinius tikslus.

Įsivertinimo organizavimui veikia metodinės veiklos efektyvinimo, vadybinės veiklos efektyvinimo ir ūkinės, finansinės veiklos efektyvinimo komandos, buriamos ir trumpalaikės darbo grupės. Metodinės veiklos efektyvinimo komanda rengia metodikas, (įsi)vertinimo protokolus edukacinei veiklai įsivertinti. Vadybinės veiklos efektyvinimo komanda vykdo įstaigos įvaizdžio, ryšių ir organizacijos mikroklimato formavimo tyrimus. Ūkinės, finansinės veiklos komandos veiklos vertinimas orientuotas į materialinės aplinkos, žmoniškųjų ir finansinių išteklių panaudojimo tyrimus. Trumpalaikių darbo grupių vertinimo veikla orientuota į vidaus audito, inventorizacijos ir kitos veiklos orientuotos į taktinius (metų) tikslus vykdymą.

Ikimokyklinio ugdymo mokyklos stebėseną ir jos vertinimą pagal pareigybių aprašymuose nurodytas funkcijas vykdo: direktorius, direktoriaus pavaduotojas ugdymui, auklėtojas, logopedas, muzikos mokytojas, slaugytojas, ūkio dalies vedėjas, vyriausiasis buhalteris(žr. 22 pav.).

Ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ nuostatų VI-to skyriaus „Valdymas“ 48.7. punkte teigiama, kad direktorius stebi, analizuoja, vertina lopšelio-darželio veiklą rezultatus ir 48.10. punkte teigiama, kad direktorius skiria vadybines funkcijas direktoriaus pavaduotojams, sudaro galimybę savarankiškai jiems dirbti, organizuoja atsiskaitymą už nuveiktą darbą. Tokiu būdu direktorius deleguota stebėsenos funkcijų vykdymą vadybinės veiklos vykdymo komandos nariams.. Su vykdytos stebėsenos rezultatais direktorius informuojamas administracinių pasitarimų metu arba individualiai.

Vadovavimą įsivertinimui apibrėžia visa eilė vidaus dokumentų: lopšelio-darželio „Ežerėlis“ nuostatų VI ir X skyriai, darbo tvarkos taisyklių XIII skyrius, darbuotojų pareigybių aprašymų skyriai „funkcijos“, „atsakomybė ir atskaitomybė“ ir lopšelio-darželio „Ežerėlis“ stebėsenos tvarkos aprašymas. Tai lopšelio-darželio taisyklės, kuriomis vadovaujantis yra vykdomas įsivertinimas.

Vykdomas įsivertinimas yra koordinuojamas. Lopšelio-darželio visų veiklos sričių įsivertinimą koordinuoja direktorius, atskirų jos sričių – atsakingi asmenys pagal vadybinės veiklos sritis. Koordinavimas veiklos sritims yra dokumentuotas direktoriaus įsakymais ir apibrėžtas atsakingų darbuotojų pareigybių aprašymuose. Trumpalaikių darbo grupių (įsi)vertinimo veiklos vykdymo koordinavimas vykdomas pagal turimą atitinkamos srities kompetenciją ir susitarimą.

Komandos nariai užduotimis pasiskirsto pagal turimus vaidmenis komandose: komandos koordinatorius, vadovas supažindina su užduotimi, nustato darbų kalendorinį planą, suskirsto darbus pagal svarbumą ir pagal atlikimo terminus. Trumpalaikės darbo grupės koordinatorius, supažindinęs su užduotimi, abipusiu grupės narių susitarimu paskirsto užduotis pagal grupės narių gebėjimus, sudaro kalendorinį darbų grafiką pagal darbų eiliškumą.



22 pav. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ stebėsenos valdymo struktūra

Stebėsenos įšivertinimas vykdomas atsižvelgiant į įstaigoje vykdomą planavimą (strateginį, metinį ir mėnesio), keliamus tikslus: strateginius, taktinius, operatyvinius (žr.27 puslapį). Lopšelio-darželio darželio strateginio veiklos plano 2007-2009 m. sėkmingam įgyvendinimui numatyta jo vykdymo stebėsenos sistema, kurią sudaro keturi etapai:

- stebėsenos darbo grupės sudarymas;
- stebėsenos darbo grupės plano parengimas;
- strateginio plano įgyvendinimo analizė pasibaigus 1 metams;
- strateginio plano įgyvendinimo ataskaitos parengimas ir tobulintinos veiklos numatymas;
- strateginio plano įgyvendinimo analizė už 2 metus ir strategijos įgyvendinimo tobulinimo veiksmų vykdymo ataskaita ir t.t.

Stebėsenos metinės programos tikslų ir uždavinių vykdymo įvertinimą, kuris yra metinės ataskaitos sudedamoji dalis, teikia direktorius bendruomenės narių susirinkime. Edukacinės veiklos

stebėsenos vertinimą prie metinės edukacinės veiklos vykdymo ataskaitos teikia direktoriaus pavaduotojas ugdymui pedagogų tarybos posėdyje.

2.6. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ įsivertinimas procesiniu, situaciniu ir sisteminiu požiūriu

Vadybos teorijoje išskiriami trys požiūriai į vadybą: procesinis, situacinis ir sisteminis. Nors procesinis požiūris siejamas su klasikine vadyba, situacinis – su empirine teorija, tačiau šių požiūrių laikymosi atvejų galima sutikti ir naujų laikų vadyboje. Šie požiūriai sudaro galimybę pažvelgti į įsivertinimą iš trijų pozicijų.

Įsivertinimas švietimo organizacijose yra ne naujas, bet sudėtingas procesas, todėl į įsivertinimą žiūrima, kaip į procesą, turintį savo struktūrą. Įsivertinimas procesiniu požiūriu yra nukreiptas į iš anksto numatytą, konkrečią sritį, pavyzdžiui, ugdytinių aktyvumas kūno kultūros valandėlėje, pedagogų bendradarbiavimas su šeima, darbuotojų tarpusavio santykiai ir kita. Tokiam įsivertinimui reikia pasiruošti. Pirmas žingsnis šio įsivertinimo yra tikslo apibrėžimas, kuris turi parodyti, ko siekiama šiuo įsivertinimu. Antras žingsnis – motyvas, kuris parodo, dėl ko atliekamas šis įsivertinimas. Motyvu galėtų būti organizacijos tikslai, susipažinimas su naujai atėjusio darbuotojo veikla, pedagogo ketinančio atestuotis veikla ir kita. Trečias žingsnis – pasiruošimas įsivertinimui. Pasiruošimui vien tikslo ir motyvo dar ne pakanka, reikalingas instrumentas, kuriuo būtų galima vykdyti įsivertinimą. Instrumento pasirinkimui svarbu turėti pasirinkus metodą, kuriuo bus vykdomas įsivertinimas. Įsivertinimui dažniausiai taikomi stebėjimo(stebėsenos), dokumentų turinio analizės, anketavimo metodai. Pasirinkus bet kurį iš nurodytų metodų, reikalinga susidaryti klausimyno arba kriterijų sąrašą, kurie turi tapti orientyru vykdomo įsivertinimo metu (žr.15 lentelę). Pavyzdžiui, pasirinkus stebėsenos metodą, tikslui – auklėtojo praktinės veiklos įvertinimas, reikia parinkti rodiklius, pagalbinus rodiklius, pagrindžiančius auklėtojo praktinę veiklą:

15 lentelė

Auklėtojo praktinės veiklos įvertinimo protokolas (šablonas)

Rodiklis	Pagalbinis rodiklis	Vertinimo lygiai			
		IV	III	II	I
Ugdymo(si) sąlygos, drausmė	1. Atmosfera grupėje darbinga.				
	2. Vaikai aktyvūs				
	3. Auklėtoja valdo grupę.				
Ugdymo aplinka	1. Ugdymo aplinka atitinka nagrinėjamą temą.				
	2. Tema plėtojama visuose veiklos kampeliuose.				

	3. Ugdymo aplinka skatina vaikus veikti.				
Pedagogo ir vaikų santykiai.	1. Išklauso, padeda pasyviems vaikams.				
	2. Sukuria situacijas skatinančias vaikų aktyvumą.				
	3. Vyrauja santykių harmonija, abipusė pagarba.				

Vertinimo protokole yra nurodomi vertinimo lygiai, kurie parodo rodiklio atitiktį (žr. 34 puslapį).

Rodikliai, pagalbiniai rodikliai yra rengiami vadovaujantis teisės, norminiais dokumentais, programų nuostatomis. Tačiau, kokie rodikliai ir pagalbiniai rodikliai geriau apibūdina vieną ar kitą procesą, yra diskutuotina. Todėl tampa reikalinga bendruomenės nuomonė. Jos nuomonė reikalinga ir kai norima atskleisti proceso savybę, rodiklį įvardydami sąvokomis: „estetiškas“, „gražus“, „patrauklus“ ir kitomis. Nesusitarus dėl šių ir panašių sąvokų reikšmės, gali kilti nesusipratimų įsivertinimo metu, nes vienam gali būti tas pats daiktas estetiškas, o kitam – ne, ir pan. Todėl susitarimas šiuo atveju yra būtinas.

Įvertinus veiklą, vertinimo protokole yra rašoma išvada ir siūlymai. Išvadoje yra rašomi kriterijų atitiktyms pagal nustatytus lygius, apibendrinama stebėta veikla atsakant į tikslą. Jei išvada atitinka tikslą, siūlymų gali ir nebūti. Su vertinimo protokolu asmuo yra supažindinamas ne vėliau kaip kitą dieną.

Situacinis įsivertinimas vykdomas siekiant išsiaiškinti tam tikrą situaciją, pavyzdžiui, gaunamas ne vienas tėvų nusiskundimas dėl vaikų grupėje dirbančio personalo darbo. Kadangi ne visas situacijas vertinant galima stebėti, yra sudaroma anketa grupės vaikų tėvams, kuri gali padėti išsiaiškinti ir kitų tėvų nuomonę.

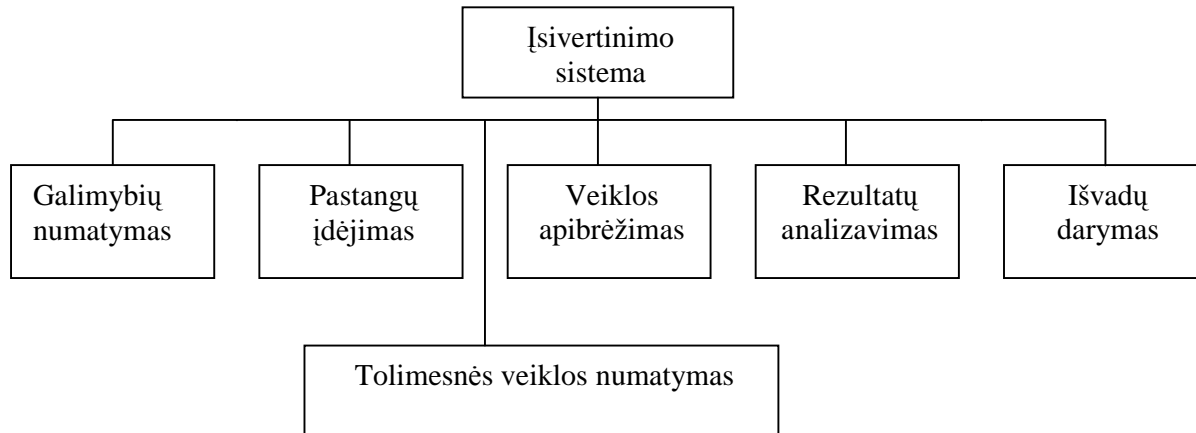
Situaciniam įsivertinimui, skirtingai nuo procesinio, tikslą ir motyvą diktuoja pati situacija, todėl belieka tik parengti tam instrumentą. Remiantis praktiniu pastebėjimu, negatyviems procesams išsiaiškinti tinka daugiau uždaro klausimyno anketa su keliais atsakymų variantais, kai reikia pažymėti atsakymų variantą + ar -. Kitokio pobūdžio situacijoms išsiaiškinti, geriau tinka atviro klausimyno anketos, kurios gali parodyti išsamesnį situacijos įvertinimą.

Situacinis vertinimas yra diagnostinis vertinimas, kuriuo siekiama išsiaiškinti ir pakeisti situaciją. Jis yra paaiškinamojo ir informatyvaus pobūdžio. Paaiškinamojo pobūdžio situacinis vertinimas padeda paaiškinti susidariusią situaciją, informatyvaus pobūdžio – suteikiama daugiau informacijos apie situaciją.

Su situacinio vertinimo rezultatais yra supažindinamos abi pusės per 10 darbo dienų (šis laiko terminas naudotinas įstaigose atsakymams į paklausimus ir pan.). Po rezultatų paskelbimo ieškoma kompromisinio sprendimo tinkamiausio abiems pusėms.

Laikantis sisteminio požiūrio teorijos nuostatos, kad sistema yra elementų visuma, kurioje visi elementai yra susiję tarpusavio ryšiais ir sąveikauja vieni su kitais (žr.17 puslapį), galima teigti, kad sisteminį įsivertinimą taip pat sudaro elementų visuma, kurios klasifikaciją apsprendžia tikslas.

Įsivertinimas yra galimybių numatymas, pastangų įdėjimas, veiklos apibrėžimas, rezultatų analizavimas, išvadų darymas, tolimesnės organizacijos veiklos numatymas. Tokiu būdu ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“, kaip švietimo organizacijos, įsivertinimo proceso sistemą sudaro jos tikslo apibrėžimas (žr.23 pav.).



23 pav. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ įsivertinimo proceso sistemos schema

(Modifikuota pagal Stoškaus, Beržinskienės sistemų klasifikacijos schemą, 2005)

Įsivertinimo galimybių numatymas yra susietas su organizacijos narių turima tikslia ir teisinga informacija, žiniomis, patirtimi, asmeniniais gebėjimais, sudarytomis sąlygomis. Šioje situacijoje svarbus vaidmuo atitenka vadovui, nes nuo mokyklos vadovo turimos kompetencijos, kurią apibrėžia Švietimo ir mokslo ministro 2007m. sausio 15d. įsakymas Nr.ISAK-55, pažiūrų, valdymo stiliaus, priklauso organizacijos bendruomenės narių tobulėjimas, sprendimų priėmimas, inovacijų diegimas, veiklos ir jos pokyčių įsivertinimas. Tai vidinių organizacijos galimybių sąrašas.

Išorines ikimokyklinio ugdymo mokyklos (įsi)vertinimo galimybes apibrėžia Švietimo ir mokslo ministro 2005 m. liepos 22d. įsakymas Nr.ISAK-1557 “Dėl ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodikos tvirtinimo“ ir Švietimo ir mokslo ministro 2005m. liepos 21d. įsakymas Nr.ISAK-1521 “Dėl valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatų tvirtinimo“, kurių 1 priedą sudaro Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų vadybinės veiklos (vadovo kompetencijos) vertinimo kriterijai.

Įsivertinimo vykdymui reikalingos visos bendruomenės ir atskirai kiekvieno jos nario pastangos. Tam reikalingas įsivertinimo supratimas ir pritarimas jo vykdymui. Organizacijos vadovas yra tas žmogus, kuris turi siekti, kad organizacijoje įsivertinimas būtų suprastas ir būtų pritarta jo vykdymui. Vadovas visų pirma turi pats sau atsakyti, kodėl imamasi vertinimo, kokiems tikslams, kas bus vertinama, kam reikalingas vertinimas, kas vertins, kaip bus vertinama? Vadovas, atsakęs į šiuos

klausimus ir suvokęs įsivertinimo prasmę, turi imtis informuotojo vaidmens, kad įsivertinimo prasmė taptų savastimi bendruomenei. Bendruomenės narių informavimas galimas įvairus: individualus, grupinis, visuotinas. Informuodamas vadovas, turi aiškinti įsivertinimo reikšmę ir naudą, kokią naudą įsivertinimas duos organizacijai ir kiekvienam jo nariui atskirai. Įsivertinimo nauda organizacijai:

- įsivertindami mokyklos veiklą, garantuojame ugdymo kokybę ir profesionalumą;
- pedagogai, dalyvaudami atliekant įsivertinimą, yra gerai informuoti apie realią padėtį visose mokyklos veiklos srityse;
- įsivertinimas sustiprina bendruomenės atsakomybę už visos mokyklos veiklą;
- numatomos vadovo ir darbuotojų profesinio tobulinimosi kryptys;
- darbuotojai dalyvauja priimant sprendimus ir planuojant mokyklos plėtrą;
- įsivertinimas padeda aiškiau apibrėžti darbuotojų funkcijas ir atsiskaitomumo tvarką.

Įsivertinimo nauda darbuotojams:

- galėjimas išreikšti savo nuomonę priimant sprendimus;
- profesinis tobulėjimas;
- tikslios informacijos turėjimas apie realią padėtį įstaigoje;
- galėjimas teikti siūlymus dėl planuojamos mokyklos plėtros;
- sudaryta galimybė būti išgirstam, išklausytam;
- sudaryta galimybė būti reikalingu mokyklai.

Darbuotojų pastangų įdėjimui reikalingas jų noras ir tikėjimas, kuris atsiranda įsisąmoninus įsivertinimo naudą, vidaus taisyklių nuostatas. Lopšelio-darželio įsivertinimo taisyklės sudaro parengta stebėsenos tvarka, pagrįsta tikslingumo, sistemingumo, nešališkumo, patikimumo, konfidencialumo principais, kurių laikymasis gali sustiprinti darbuotojų pastangas įsivertinimo vykdymui.

Sisteminio įsivertinimo veiklos pamatinėmis dalimis tampa lopšelio-darželio vizija, misija filosofija, kurios parodo organizacijos esamą padėtį ir ką organizacija nori pasiekti. Tai parodo įsivertinimo perspektyvą, paskirtį ir apibrėžia įsivertinimo vertybes.

Įsivertinimo veiklai būdingas planavimas, vadovavimas, organizavimas ir stebėseną, kurie sudaro įsivertinimo veiklos valdymą. Įsivertinimo planavime svarbu numatyti, kas, ką ir kada atliks. Planas – tai veiklos gairės, kurios turi būti įvykdytos per nusistatytą laiką. Tam reikalinga nusistatyti darbų eiliškumą, kuris parodys svarbiausius darbus ir darbus, kuriuos reikia atlikti neatidėliotinai. Prie neatidėliotinių darbų reikėtų priskirti pagalbinių rodiklių pritaikymą ikimokyklinio ugdymo mokyklai, nes sisteminis įsivertinimas yra orientuotas į bendrą mokyklų tinklą. Kartu su pagalbinais rodikliais reikia nusistatyti, kokie bus taikomi metodai, numatyti, kokiuose šaltiniuose reikės rasti įsivertinimo požymius.

Įsivertinimo veiklos sėkmė priklauso ne tik nuo tinkamo planavimo, bet ir nuo to, kaip koordinuojama dirbančios grupės veikla, kurios nariai rengė pagalbinius rodiklius, atspindinčius organizacijos veiklą, parinko metodus, vykdomos įsivertinimo stebėsenos.

Įsivertinimo sistemos rezultatus parodo įsivertinimo lygmenys: IV, III, II, I (žr. 37 puslapį). Rezultatai atspindi ikimokyklinio ugdymo mokyklos vadovo vadybinės veiklos ir mokyklos veiklos rezultatyvumo modelio sričių: švietimo politikos kūrimas ir įgyvendinimas, ugdymo proceso valdymas, žmoniškųjų išteklių valdymas, turto ir lėšų valdymas įvertinimą. Rezultatai parodo organizacijos narių, vadovo veiklos ir vaikų pasiekimus, ugdymo(si) ir vadybinės veiklos kokybę.

Įsivertinimo išvados yra rezultatų kokybinė išraiška, išdėstytos aiškiai ir paprastai. Išvadose svarbu parodyti:

- stipriąsias ir silpnąsias puses;
- sričių rodiklius, kuriuos reikia tobulinti.

Atsakyti į klausimus:

- kaip sekasi ikimokyklinio ugdymo mokyklai;
- kas parodo sėkmę;
- ką reikėtų daryti, kad būtų užtikrinta visuminė organizacijos kaita.

Įsivertinimo rezultatai ir išvados sudaro pagrindą ikimokyklinio ugdymo mokyklos tolimesnei veiklai numatyti - tobulinimo veiklos planavimui. Tobulinimo veiklos planavimą vykdo ikimokyklinio ugdymo mokyklos direktorius, nurodydamas plane tobulintiną rodiklį, priemonę(es), rodančią(ias) rodiklio tobulinimo kryptį, datą, kada priemonė turėtų būti įgyvendinta, vykdytoją(us), kurie organizuos ir/ar įgyvendins priemonės vykdymą, išteklius, kurie bus reikalingi priemonei įgyvendinti ir laukiamą rezultatą.

Ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ įsivertinimo procesas apima visas vadybinės veiklos sritis. Prieš vykdant vertinimą yra pasirenkama, kas bus vertinama: darbuotojų kompetencija, veiklos rezultatai ar kita veikla. Vertinimo pobūdžiui nustatyti ikimokyklinio ugdymo mokykloje yra sudaromi metiniai, mėnesiniai stebėsenos planai, kurie tampa, lyg orientyru, numatant įsivertinimą. Stebėsenos planai atspindi organizacijos planuojamą veiklą. Neplanuotam įsivertinimui, kurį kartais padiktuoja situacija, rengiami stebėjimo protokolai, reikalui esant, sudaromi klausimynai.

Išvados

Mokyklos vadovų vadybinės veiklos vertinimas vykdomas pagal vertinimo kriterijų keturias vadybinės veiklos sritis: švietimo politikos išmanymas ir mokyklos strategijos kūrimas, strateginio plano rengimas bei jo įgyvendinimas; ugdymo proceso valdymas; žmogiškųjų išteklių valdymas; turto ir lėšų valdymas (žr.1 priedą).

Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų vadybinės veiklos (vadovo kompetencijos) vertinimo kriterijų srities „ugdymo proceso valdymas“ rodiklis „informavimas ir konsultavimas mokinių gyvenimo karjeros klausimais“ modifikuotas į rodiklį, atitinkantį ikimokyklinio ugdymo turinį – „ugdytinių brandumas mokyklai“ (žr. 35 puslapį).

Vadovaujantis Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų vadybinės veiklos (vadovo kompetencijos) vertinimo kriterijais, parengtas mokyklos vadovo vadybinės veiklos ir ikimokyklinio ugdymo mokyklos veiklos rezultatyvumo vertinimo modelis (žr.1 priedą).

Adaptavus mokyklų vadovų vadybinės veiklos vertinimo kriterijų 4 vadybinės veiklos sritis, 20 vertinimo kriterijų ir ikimokyklinio ugdymo mokyklos audito metodikos modelio struktūrines dalis: iliustracijas, 4 vertinimo lygius, parengtas mokyklų vadovų vadybinės veiklos ir ikimokyklinio ugdymo mokyklos rezultatyvumo vertinimo modelis, susidedantis iš 64 rodiklių ir 198 iliustracijų. Modelyje neišskiriami požymiai, šaltiniai dėl jų išsamaus įvardijimo mokyklų vadovų vadybinės veiklos vertinimo kriterijuose ir tuo išvengiant pasikartojimo (žr.1 priedą).

Parengtą mokyklos vadovo vadybinės veiklos ir ikimokyklinio ugdymo mokyklos veiklos rezultatyvumo modelį sudaro 4 sritys, 20 kriterijų, 64 rodikliai, 198 iliustracijos (žr. 37 puslapį).

Tyrimas, įsivertinant ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ valdymą, vykdytas dviem etapais: atliekant dokumentų turinio analizę ir anketos duomenų analizę (žr.38-48 puslapius).

Įsivertinus modelio iliustracijas tyrimo 1 ir 2 etape, nustatyta, kad 155 iliustracijos atitinka dokumentų turinio analizės metodą ir 43 – anketinės apklausos metodą (žr.38-48 puslapius).

Siekiant nustatyti modelio vertinimo sričių lygius, pirmiausia buvo nustatyta iliustracijų atitiktis pagal I, II, III, IV vertinimo lygius ir tik tada rodiklių - pagal vertinimo lygius (žr.40-47 puslapius).

Vertinimo rodiklių įsivertinimo lygis adekvatus vertinimo sričių įsivertinimo lygiui (žr. 46-47 puslapius).

Tyrimo metu buvo pasiektas darbe keliamas tikslas ir uždaviniai, patvirtinta hipotezė (žr.47-48 puslapius).

Įsivertinimo sistema, kurią sudaro parengtas mokyklos vadovo vadybinės veiklos ir ikimokyklinio ugdymo mokyklos veiklos rezultatyvumo vertinimo modelis, atitinka ne tik veiklos pobūdį, bet ir esamą vidinę ir išorinę situaciją (žr.48 puslapį).

Ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ valdymo struktūrą sudaro keturių padalinių pagal veiklos sritis tarpusavyje susijusi veikla: ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo proceso organizavimas ir metodinė veikla, vaikų sveikata ir mityba, ūkinė veikla ir finansinių ir ūkinių operacijų vykdymas (žr.70 puslapį).

Ikimokyklinio ugdymo mokykloje taikomas sisteminis įsivertinimas (žr.50-54 puslapius).

Ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ valdymo stebėsenos sistema apibrėžta ir dokumentuota stebėsenos tvarkos aprašymu (žr.71-72 puslapius).

Ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ įsivertinimo valdymas apibūdinamas keturių valdymo funkcijų vykdymu: planavimo, organizavimo, vadovavimo, stebėsenos (žr.80-83 puslapius).

Įsivertinimo kultūra atspindi ikimokyklinio ugdymo mokyklos viziją, misiją, filosofiją, vyraujančią organizacijoje vertybių sistemą (žr.80-83 puslapius).

Ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ stebėsenos valdymą sudaro 8 veiklos komponentai pagal 8 darbuotojų vykdomas stebėsenos funkcijas (žr.82-83 puslapius).

Įsivertinimas procesiniu, situaciniu ir sisteminiu požiūriu atliepia ikimokyklinio ugdymo mokyklos „Ežerėlis“ vykdomą įsivertinimą praktikoje (žr.84-88 puslapius).

REKOMENDACIJOS

Taikant sisteminių įsivertinimą ikimokyklinio ugdymo mokyklose svarbu turėti pasirengtą instrumentariją – įsivertinimo modelį. Modeliui parengimui sugaištama daug laiko ir jo rodiklių iliustracijos ne visada atitinka norimą situaciją išsiaiškinti. Tam reikalingi kontroliniai tyrimai, kurių vykdymui praktikai pritrūksta laiko. Tuo būdu reikėtų:

1. Kurti švietimo įstaigų konsultacinius centrus prie aukštųjų mokyklų, kurie:
 - 1.1. rengs edukacinės, vadybinės veiklos vertinimo metodikas;
 - 1.2. vykdys mokslinius tyrimus kartu su švietimo įstaigomis;
 - 1.3. konsultuos švietimo įstaigų darbuotojus;
 - 1.4. vyks į švietimo organizacijas, konsultuoti, padėti keisti situaciją, jei to pageidauja pati švietimo organizacija.

Švietimo organizacijų konsultacinis centras, įsteigtas prie Šiaulių universiteto, galėtų padėti švietimo įstaigoms nustatyti esančių problemos(ų) priežastis, numatyti veiklos tobulinimo būdus toms švietimo organizacijoms, kurios pageidauja tobulinti organizacijų veiklą.

Švietimo ir mokslo ministerija galėtų būti užsakovu ikimokyklinio ugdymo organizacijų sisteminio įsivertinimo metodikų, edukacinės, vadybinės veiklos standartų rengimui.

Miesto savivaldybės administracijos švietimo skyrius, galėtų teikti pasiūlymus, pagrįstus priežiūros rezultatais, Šiaulių universiteto dėstytojams metodikų, atskirų veiklos standartų rengimui.

LITERATŪRA

1. Ališauskas, R. (2005). Pažink save: trys klausimai kiekvienam. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.
2. Alonderienė, R., Bakanauskienė, I. (2004). Darbuotojų vertinimas komandose. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 30.
3. Arbatauskas, A. (1996). Atestacija. Vadyba. Ugdymo filosofija. Vilnius: Leidybos centras.
4. Bagdonas, A., Jucevičienė, P. (2000). Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos efektyvumo sampratos problema epistemologiniu ir vertinamuoju aspektais. *Socialiniai mokslai*, 4.
5. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). Administravimo pagrindai. Kaunas: Technologija.
6. Baranauskienė, I., Petkevičiūtė N. (2003). Vadovo darbas. Kaunas: VDU leidykla .
7. Barczyk, C. (1999). Visuotinės kokybės vadyba. Vilnius: VGTU leidykla.
8. Baršauskienė, V. (2006). Žmogiškųjų išteklių vadyba. Kaunas: KTU leidykla.
9. Bitinas, B. (2000). Ugdymo filosofija. Vilnius: Enciklopedija.
10. Butkus, F.S. (2003). Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. Vilnius: Eugrimas.
11. Butkus, F.S. (2006). Darbas vadyba gyvenimas. Vilnius: Eugrimas.
12. Daft, L.R. (1995). Organization Theory and Desing. Mineapol: St.Paul.West Publishing Company.
13. Damašienė, V. (2002). Valdymo pagrindai. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
14. Dale, B.G., Plunkett, J.J. (1990). Managing quality. New York: Philip Allan.
15. Dixon, J.R., Nanni, A.J., Vollman, T.E. (1990). The new performance challenge – measuring operation for word – class competition. Homewood, I.L.:Dow Jones – Irvin.
16. Drucker, P.F. (1993). Post – capitalist Society.N.Y: Horper Business.
17. Gudas, S. (2000). Organizacijų veiklos modeliavimas. Kaunas: Technologija.
18. Hargreaves, A. (1999). Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai. Vilnius: Tyto alba.
19. Jucevičienė, P. (1996). Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija.
20. Jucevičius, R., Jucevičienė, P., Jankūnaitė, B., Cibulskas G. (2003). Mokyklos strategija. Kaunas: Žinių visuomenės instituto leidykla.
21. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Judex leidykla.
22. Kasiulis, J., Tarvydienė, V. (2005). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija.
23. Kvedaravičius, J. (2006). Organizacijų vystymosi vadyba. Kaunas, VDU leidykla.
24. Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas.
25. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). Magistro darbo rengimo metodika. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.

26. Malik, F.(2006). Vadovauti veikti gyventi. Vilnius: Mūsų knyga.
27. Milton, Ch.R. (1981). Human Behavior in Organizations: Three levels of behavior. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
28. Mokymosi visą gyvenimą strategija. www.google.lt.
29. Mokomasis anglų kalbos žodynas. (2000). Vilnius: Alma litera.
30. Puškorius, S. (2004). Veiklos auditas : Monografija. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidykla.
31. Robbins, S. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
32. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). Personalo valdymas. Kaunas: Technologija.
33. Sladkevičius, M. (2005). Stebėseną ir žinių vadyba valstybės valdyme. Organizacijų vadyba:sisteminiai tyrimai, 39.
34. Slatkevičienė, G. (2002). Veiklos įvertinimo principai įgyvendinant nuolatinį tobulinimą įmonėje. Organizacijų vadyba:sisteminiai tyrimai, 21.
35. Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. (2002). Vadyba. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
36. Stoll, L., Fink, D. (1998). Keičiame mokyklą. Vilnius: Margi raštai.
37. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). Pokyčių valdymas. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
38. Stoškus, S. (2002). Bendrieji vadybos aspektai. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
39. Švelienė, E.S. (2005). Valdymo sprendimai. Kaunas: Technologija.
40. Targamadžė, V. (1999). Bendrojo lavinimo mokykla: mokinių edukacinio stimuliavimo aspektas. Kaunas: Technologija.
41. Tarptautinių žodžių žodynas (1998). Vilnius: Mintis.
42. Vanagas, P. (2004). Visuotinės kokybės vadyba, Kaunas: Technologija.
43. Valstybės ilgalaikės raidos strategija. (2002). Valstybės žinios Nr.113-5029.
44. Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatos.(2003). Valstybės žinios Nr.71-3216.
45. Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų įgyvendinimo programa.(2005). Valstybės žinios Nr. 12-391.
46. Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų vadybinės veiklos (vadovo kompetencijos) vertinimo kriterijai. (2005). Valstybės žinios Nr.108-3974.
47. Želvys, R. (1999). Vadyba ir kaita. Vilnius: Garnelis.
48. Želvys, R. (2003). Švietimo organizacijų vadyba. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

Mokyklos vadovo vadybinės veiklos ir ikimokyklinio ugdymo mokyklos veiklos rezultatyvumo vertinimo modelis ir jo faktų pagrindimas

I sritis. Švietimo politikos išmanymas ir mokyklos strategijos kūrimas, strateginio plano rengimas bei įgyvendinimas

1 kriterijus. Švietimo politikos išmanymas, strategijos kūrimo, strateginio plano rengimo ir įgyvendinimo kompetencija

Rodikliai	Iliustracijos	Vertinimo lygiai				Faktų pagrindimas
		IV	III	II	I	
1. Vadovas supranta švietimo politiką ir mokyklos strategiją lemiančius veiksnius, ar žino, kaip ją parengti.	1.1 Rengiant mokyklos strateginį planą (strategiją) atsižvelgta į politinius, socialinius, kultūrinius, ekonominius procesus, darančius įtaką mokyklos veiklai.	+				Bylos indeksas Nr.1.14.
	1.2. Strateginis planas (strategija) dera su regiono, Lietuvos švietimo politika.	+				
	1.3. Strateginis planas, misija, vizija, filosofija aktualūs, konkretūs, realūs, atspindintys esamą situaciją yra žinomi bendruomenės.		+			
	1.4. Strateginis planas, vizija skirti spęsti mokyklos problemoms, tobulinti jos veiklą.	+				
2. Vadovas išmano su švietimu ir mokyklos administravimu susijusius teisės aktus, šiuolaikinės vadybos mokslą, modernaus švietimo tendencijas.	2.1. Vadovas, vadovaudamas įstaigos veiklai, vadovaujasi galiojančiais Lietuvos Respublikos teisės aktais.	+				Bylų indeksai: Nr.1.1.,1.8., 6.1., 6.2.
	2.2. Vadovas, priimdamas sprendimus, nepažeidžia Lietuvos Respublikos galiojančių įstatymų.	+				
	2.3. Mokyklos strateginis planas (strategija) parengtas pagal šiuolaikinės vadybos mokslo reikalavimus, modernaus švietimo tendencijas,		+			Anketos duomenys: pritaria: administracija – 83,3 proc. pedagogai – 93,8 proc.

	kuriems bendruomenė pritaria.					aptarn.personalas – 72,2 proc. tėvai – 71 proc.
3. Vadovas sugeba suburti komandą mokyklos strategijai rengti ir įgyvendinti.	3.1. Suburtos rezultatyviai dirbančios komandos iš organizacijos bendruomenės narių (mokytojų, administracijos, kitų darbuotojų, tėvų).		+			Bylų indeksai: Nr. 1.6., 4.14.
	3.2. Vadovas inicijuoja komandų kūrimą, dalyvauja komandiniame darbe arba vertina komandų veiklos rezultatus.	+				Bylų indeksai: Nr.1.6., 2.4.
	3.3. Formuojamos komandos mokyklos strategijai rengti.		+			Anketos duomenys: žino: administracija – 83,3 proc. pedagogai – 93,3 proc. aptarn.personalas – 77,8 proc. tėvai - 54 proc.
	3.4. Komandose aiškus pasidalinimas funkcijomis.	+				Bylos indeksas Nr.1.6.
4. Vadovas geba išaiškinti mokyklos bendruomenei, kaip parengti strateginį planą (strategiją).	4.1. Bendruomenės nariai susipažinę su mokyklos strateginiu planu, vizija, misija, filosofija.		+			Anketos duomenys: susipažinę: administracija – 83,3 proc. pedagogai – 93,8 proc. aptarn.personalas – 94,4 proc. tėvai – 73 proc.
	4.2. Bendruomenės nariai supranta strateginio plano (strategijos) svarbą.		+			Anketos duomenys: supranta: administracija – 83,3 proc. pedagogai – 93,8 proc. aptarn.personalas – 72,2 proc. tėvai - 71 proc.
	4.3. Vadovas inicijuoja ir pats prisiima vaidmenį, aiškinant bendruomenės nariams strateginio plano (strategijos) rengimo principus.	+				Bylos indeksas Nr.2.4.
	4.4. Mokykloje funkcionuoja bendruomenės narių informavimo sistema.		+			Bylos indeksas Nr.2.4. ir anketos duomenys: informacijos pakanka: administracija – 100 proc. pedagogai – 87,5 proc.

						aptarn.personalas – 88,9 proc. tėvai – 65,1 proc.
5. Vadovas geba motyvuoti ir įtraukti mokyklos bendruomenę rengti strateginį planą (strategiją) ir jį įgyvendinti.	5.1. Vadovas sutelkia bendruomenę strateginio plano (strategijos) parengimui, jo įgyvendinimui.	+				Bylų indeksai: Nr.2.4., 1.6.
	5.2. Mokyklos strateginis planas (strategija) parengti, atsižvelgus į bendruomenės lūkesčius.			+		Anketos duomenys: mano, kad pasiūlymai susilaukia dėmesio: administracija – 66,7 proc. pedagogai – 75 proc. aptarn.personalas – 55,6 proc. tėvai – 58,7 proc.
	5.3. Vyrauja darbuotojų skatinimo sistema.		+			Bylos indeksas Nr.1.6.

2 kriterijus.Vadovo veikla kuriant ir keičiant mokyklos kultūrą

Rodikliai	Iliustracijos	Vertinimo lygiai				Faktų pagrindimas
		IV	III	II	I	
6. Vadovas geba apibrėžti demokratinio gyvenimo vertybes ir normas ir drauge su mokytojų taryba jas realizuoti, puoselėdamas mokyklos kultūrą.	6.1. Demokratiška organizacijos aplinka sudaro palankias sąlygas mokyklos kultūros plėtrai.			+		Anketos duomenys: pritaria: administracija – 66,7 proc. pedagogai – 81,3 proc. aptarn.personalas – 66,7 proc. tėvai – 60,3 proc.
	6.2. Vadovo priimami sprendimai pagrįsti demokratiškumo principu.		+			Anketos duomenys: pritaria: administracija – 83,3 proc. pedagogai – 87,5 proc. aptarn.personalas – 72,7 proc. tėvai – 58,7 proc.

	6.3. Darbuotojai domisi naujovėmis, tobulindami kvalifikaciją.		+			Bylos indeksai Nr. 2.1.-2.2. ir anketinė apklausa: tobulina kvalifikaciją: administracija – 100 proc. pedagogai – 100 proc. aptarn.personalas – 29,4 proc.
7. Vadovas geba su kaitos valdymo komandomis puoselėti mokyklos kultūrą, išskiriančią ją iš kitų mokyklų.	7.1. Kuriamos kaitos valdymo komandos.	+				Bylos indeksas Nr.1.6.
	7.2. Mokykla turi savitumo bruožų.	+				Bylos indeksas Nr.1.13., foto, video medžiaga
	7.3. Vyrauja nusistovėjusias neformalias ir formalias bendravimo normas, padedančias puoselėti mokyklos kultūrą.	+				Bylos indeksas Nr.1.13, foto video medžiaga, metraštis
8. Vadovas geba inspiruoti visos mokyklos bendruomenės partnerystę nuolatinei mokyklos kultūros plėtrai.	8.1. Bendruomenės nariai vadovaujasi visuotinai priimtinomis vertybėmis ir normomis.		+			Anketos duomenys: pritaria: administracija – 83,3 proc. pedagogai – 87,5 proc. aptarn.personalas – 83,3 proc. tėvai – 61,9 proc.
	8.2. Bendruomenės narių tarpusavio santykiai grindžiami pasitikėjimu ir atvirumu.			+		Anketos duomenys: pritaria: administracija – 66,7 proc. pedagogai – 68,8 proc. aptarn.personalas – 44,4 proc. tėvai – 61,9 proc.
	8.3. Bendruomenės nariai dalyvauja formuojant mokyklos įvaizdį.		+			Bylų indeksai: Nr.4.14., 2.1., 2.2. ir anketos duomenys: administracija – 66,7 proc. pedagogai – 87,5 proc. aptarn.personalas – 72,2 proc. tėvai – 56,5 proc.

3 kriterijus. Vadovavimas metinės veiklos programos rengimui ir įgyvendinimui

Rodikliai	Iliustracijos	Vertinimo lygiai				Faktų pagrindimas
		IV	III	II	I	
9. Vadovas žino, kaip, remiantis mokyklos strateginiu planu ir vertybėmis, inicijuoti metinės veiklos programos rengimą ir ją parengti.	9.1. Mokyklos metinė veiklos programa kryptinga, glausta, realiai įgyvendinama.	+				Bylų indeksai: 1.6., 1.14., 2.1., 2.2.
	9.2. Vadovas inicijuoja metinės programos parengimą ir pats prisiima aktyvų vaidmenį.	+				
	9.3. Metinė veiklos programa dera su mokyklos strateginiu planu, regionine švietimo politika.	+				
10. Vadovas geba sutelkti komandą metinei veiklos programai parengti.	10.1. Demokratiškas vadovo vadovavimo stilius sudaro palankias sąlygas komandiniam darbui.		+			Anketos duomenys: <i>globos modelis:</i> administracija – 16,7 proc., pedagogai – 0 proc. aptarn.personalas – 5,6 proc. <i>autokratinis modelis:</i> administracija - 0 proc., pedagogai – 12,5proc., aptarn.personalas-33,3proc. <i>skatinimo modelis:</i> administracija-66,7proc., pedagogai-56,3proc., aptarn.personalas-33,3proc. <i>partnerystės modelis:</i> administracija-16,7proc., pedagogai-31,3proc., aptarn.personalas-16,7proc.
	10.2. Suburta komanda iš atskirų bendruomenės narių, metinei veiklos programai parengti.	+				Bylos indeksas 1.6.

11. Vadovas geba susieti metinę veiklos programą su turimais ištekliais ir įgyvendinti ją.	11.1. Nuosekli metinė veiklos programa, kurioje atsižvelgta į mokyklos veiklos pasiekimus ir trūkumus.	+				Bylos indeksas 1.14.
	11.2. Metinė veiklos programa atitinka mokyklos metinę išlaidų sąmatą ir kitas finansines galimybes.	+				Bylų indeksai: 1.14., 7.1.
	11.3. Vadovaujama mokyklos metinė veiklos programa, mokyklos valdyme.	+				Bylų indeksai: 2.1., 2.2.
12. Vadovas geba sutelkti mokyklos bendruomenę metinei veiklos programai parengti ir jai įgyvendinti.	12.1. Bendruomenė dalyvauja metinės veiklos programos parengime.		+			Bylos indeksas 1.6.
	12.2. Atsižvelgiama į bendruomenės narių nuomonę, rengiant mokyklos metinę veiklos programą.			+		Anketos duomenys: Anketos duomenys: mano, kad pasiūlymai susilaukia dėmesio: administracija – 66,7 proc. pedagogai – 75 proc. aptarn.personalas – 55,6 proc. tėvai – 58,7 proc.
	12.3. (Iš)vertinama mokyklos metinės veiklos programos kokybė.	+				Bylų indeksai: 2.1.-2.4.

4 kriterijus. Bendradarbiavimas su socialiniais partneriais

Rodikliai	Iliustracijos	Vertinimo lygiai				Faktų pagrindimas
		IV	III	II	I	
13. Vadovas supranta bendradarbiavimo su kitomis institucijomis svarbą mokyklos veiklai ir organizacijos tikslams pasiekti.	13.1. Organizacijoje apibrėžti ryšių su kitomis institucijomis ir visuomene uždaviniai, numatytos priemonės.	+				Bylų indeksai: 1.13., 2.1., 4.1.
	13.2. Vykdoma nuosekli ryšių su visuomene politika.		+			Bylos indeksas 1.14., foto, video medžiaga
	13.3. Mokykla yra atvira visuomenei.	+				Bylos indeksas 1.13., foto, video medžiaga

14. Vadovas žino, kaip kartu su steigėju ir kitomis suinteresuotomis institucijomis įvertinti vietos bendruomenės poreikius.	14.1. Vadovas inicijuoja vietos bendruomenės poreikių įvertinimą.		+		Bylos indeksas Nr. 4.5.
	14.2. Mokykla tenkina vietos bendruomenės poreikius.		+		Bylos indeksas 4.6.
	14.3. Palaikomi sistemingi ir tikslingi ryšiai su vietos bendruomene.	+			Bylų indeksai: 4.7.,4.8.
15. Vadovas plečia bendradarbiavimą su socialiniais partneriais, sudarydamas galimybes mokyklos komandoms tobulinti bendradarbiavimo įgūdžius.	15.1. Vykdoma dinamiška su socialiniais partneriais politika.			+	Bylos indeksas 1.13.
	15.2. Suformuluota apibrėžta, kryptinga ryšių su socialiniais partneriais politika.		+		Bylų indeksai: 1.13., 1.1.
	15.3. Mokyklos komandos įvairiomis formomis bendradarbiauja su socialiniais partneriais šalies lygmeniu.	+			Bylos indeksas 1.13., foto, video medžiaga, seminarų programos
16. Vadovas geba užmegzti bei palaikyti veiksmingus ryšius ir įtraukti mokyklos bendruomenę į bendrą veiklą su partneriais užsienyje, kitomis suinteresuotomis institucijomis ir kitais socialiniais partneriais.	16.1. Įstaigoje sukurtas savitas ryšių su visuomene modelis.		+		Bylos indeksas 1.13.Foto, video medžiaga
	16.2. Mokyklos bendruomenė įvairiomis formomis bendradarbiauja su šalies ir užsienio socialiniais partneriais.		+		Bylos indeksas 1.13., foto, video medžiaga
	16.3. Mokykla teigiamai reprezentuojama visuomenėje.		+		Straipsniai leidiniuose, anketos duomenys: ar didžiuojasi įstaiga: administracija – 100 proc. pedagogai – 87,5 proc. aptarn.personalas – 61,1 proc. tėvai – 69,8 proc.

5 kriterijus. Vidaus audito organizavimas. Gautų duomenų panaudojimas tobulinant veiklą

Rodikliai	Iliustracijos	Vertinimo lygiai				Faktų pagrindimas
		IV	III	II	I	
17. Vadovas žino, kaip atlikti nuolatinę mokyklos veiklos, valdymo išteklių būklės analizę, skelbti ataskaitas mokyklos bendruomenei, steigėjui(-ams), kitiems suinteresuotiems asmenims.	17.1. Vadovas inicijavo ir pats dalyvavo atliekant mokyklos veiklos, valdymo išteklių būklės analizę.	+				Bylų indeksai: 2.4., 3.1.
	17.2. Įsivertinta mokyklos veiklos, valdymo išteklių būklė objektyviai atspindi esamą situaciją.	+				Bylų indeksai: 2.1., 3.1.
	17.3. Mokyklos bendruomenė žino ir pritaria atlikto įsivertinimo išvadoms, veiklos tobulinimui.			+		Anketos duomenys: žino ir pritaria įsivertinimui: administracija – 83,3 proc. pedagogai – 93,8 proc. aptarn.personalas – 77,8 proc. tėvai – 45,2 proc.
18. Vadovas geba vertinimo išvadas panaudoti rengiant mokyklos strategiją ir strateginį planą bei moko mokyklos bendruomenę pasinaudoti išvadomis.	18.1. Mokyklos veiklos ir valdymo išteklių būklės išvados panaudotos rengiant mokyklos strategiją.	+				Bylų indeksai: 1.14, 2.1.
	18.2. Mokytojai veiksmingai panaudoja gautus rezultatus ugdymo proceso tobulinimui.			+		Bylų indeksai: 2.2., 4.2.
	18.3. Atlikto įsivertinimo išvados skatina bendruomenę tolimesnei veiklai.			+		Anketos duomenys: skatina tolimesnei veiklai: administracija - 83,3 proc. pedagogai - 93,8 proc. aptarn.personalas – 72,2 proc. tėvai- 50,8 proc.
19. Vadovas geba atlikti audito rezultatų išryškintos gerosios patirties sklaidą šalies mastu ir dalytis gerąja	19.1. Vadovas atlieka audito rezultatų patirties sklaidą miesto, šalies mastu.	+				Bylos indeksas 3.1., seminarų programos
	19.2. Įsivertinimo metodika atspindi organizacijos specifiką, parengtas savitas įsivertinimo	+				Bylos indeksas 3.1.

patirtimi.	instrumentarijus.					
	19.3. Įsivertinimas suprantamas, kaip būtinas situacijos išaiškinimas, tobulėjimo veiksnys.		+			Anketos duomenys: suprantamas kaip tobulėjimo veiksnys: administracija - 83,3 proc. pedagogai - 93,8 proc. aptarn.personalas – 72,2 proc. tėvai- 50,8 proc.

6 kriterijus. Projektų valdymas

Rodikliai	Iliustracijos	Vertinimo lygiai				Faktų pagrindimas
		IV	III	II	I	
20. Vadovas geba valdyti projektus organizacijoje.	20.1. Vadovas inicijuoja projektų rengimą ir jų įgyvendinimą		+			Bylų indeksai: 1.6., 4.1., 4.2.
	20.2. Mokykloje vykdomi vaikų grupių, bendruomenės projektai ugdymo proceso tobulinimui.	+				
	20.3. Ryškūs projektų vykdymo „pėdsakai“.	+				
21. Vadovas, pasitelkęs komandas, geba rengti ir valdyti miesto ir/ar šalies lygio projektus, kad jie būtų panaudoti mokyklos plėtrai.	21.1. Formuojamos komandos, kurios nariai prisiima atsakomybę už sėkmingą projekto rengimą ir įgyvendinimą.	+				Bylų indeksai: 1.6., 4.1.,2.1.
	21.2. Vykdomi miesto ir/ar šalies projektai kryptingai, nuosekliai.		+			
	21.3. Racionaliai paskirstomos projektų lėšos.	+				
22. Vadovas geba su	22.1. Bendruomenės nariai supranta projektinio			+		Anketos duomenys: dalyvauja

mokyklos bendruomene rengti ir valdyti šalies ir/ar tarptautinio lygio projektus, kad jie būtų panaudoti mokyklos plėtrai.	darbo svarbą ir dalyvauja rengiant bei įgyvendinant projektus.					projektų įgyvendinime: administracija – 66,7 proc. pedagogai – 93,8 proc. aptarn.personalas – 77,8 proc. tėvai – 31,7 proc.
	22.2. Vykdomi šalies ir/ar tarptautiniai projektai padeda tobulinti stipriąsias ir silpnąsias mokyklos sritis.		+			Bylų indeksai: 3.1., 1.14.
	22.3. Vadovas inicijuoja ir pats dalyvauja įvertinant projektų įgyvendinimą.	+				Bylų indeksai: 1.6., 2.1., 2.2.

7 kriterijus. Vadybinė veikla, sudarant sąlygas savivaldos veiklai plėtoti

Rodikliai	Iliustracijos	Vertinimo lygiai				Faktų pagrindimas
		IV	III	II	I	
23. Vadovas geba sudaryti sąlygas savivaldos institucijoms veikti.	23.1. Vykdomos aiškiai apibrėžtos savivaldos institucijų funkcijos.	+				Bylų indeksai: 2.1., 2.2., 2.4.
	23.2. Laikomasi apibrėžtų rinkimų procedūrų į savivaldos institucijas.	+				
	23.3.Savivaldos institucijų sprendimai priimami demokratiškai.	+				
24. Vadovas geba įtraukti savivaldos institucijas į mokykloje vykdomus planavimo procesus.	24.1. Savivaldos institucijos dalyvauja planuojant mokyklos veiklą.	+				Bylų indeksai: 2.1., 2.2.,2.4., 1.6.
	24.2. Atsižvelgiama į savivaldos institucijų narių siūlymus.	+				
	24.3. Vadovo ir savivaldos institucijų tarpusavio santykiai grindžiami pagarba ir pasitikėjimu.		+			Anketos duomenys: toleruojama nuomonių įvairovė:

						administracija – 83,3 proc. pedagogai – 87,5 proc. aptarn.personalas – 72,7 proc. tēvai – 58,7 proc.
25. Vadovas geba iņtraukti savivaldos institucijas i pocyču inicijavimā ir jū iņgyvendinimā, bendradarbiauti su savivaldos institucijomis, teikti joms iņvairiā informacinē, konsultacinē ir metodinē pagalbā.	25.1. Savivaldos institucijas padeda iņgyvendinti pocyčius iņstaigoje.	+				Bylū indeksai: 2.1.,2.2.
	25.2. Partneriški vadovo ir savivaldos institucijū nariū santykiai.		+			Anketos duomenys: <i>skatinimo modelis:</i> darbuotojai – 57,5 proc. tēvai – 16 proc. <i>autokratinis modelis:</i> darbuotojai- 10 proc. tēvai – 1,6 proc. <i>globos modelis:</i> darbuotojai – 5 proc. tēvai – 7,9 proc. <i>partnerystēs modelis:</i> darbuotojai – 22,5 proc. tēvai – 28,6 proc.
	25.3. Vadovas ir savivaldos institucijos bendradarbiauja iņvairiomis formomis ir būdais.		+			

II. Sritis. Ugdymo proceso valdymas
8 kriterijus. Ugdymo turinio planavimas ir įgyvendinimas

Rodikliai	Iliustracijos	Vertinimo lygiai				Faktų pagrindimas
		IV	III	II	I	
26. Vadovas geba bendradarbiauti su pedagogų taryba planuojant ugdymo turinį ir veiksmingai jį įgyvendinant.	26.1. Planavimas atspindi ugdymo turinį ir yra suderintas su vadovu.	+				Bylų indeksai: 2.2.,4.1., 4.2., 4.4., 4.8., 4.11., 4.13., 4.16.
	26.2. Ugdymo turinys planuojamas komandomis.		+			
	26.3. Stebimi, fiksuojami ugdytinių pasiekimai, jų pažanga.	+				
	26.4. Vykdoma nuosekli ugdomojo proceso priežiūra.	+				
27. Vadovas geba bendradarbiauti su mokyklos savivaldos institucijomis planuojant ugdymo turinį ir veiksmingai jį įgyvendinant.	27.1. Ugdomojo proceso ir metodinės veiklos planas aprobuotas pedagogų taryboje, patvirtintas vadovo ir dera su metine veiklos programa.	+				Bylų indeksai: 1.14., 2.2., 4.1., 4.7., 4.13. fotonuotraukos, diplomai
	27.2. Veikia ugdomosios priežiūros sistema.	+				
	27.3. Ugdymo procesas praturtinamas diegiamomis inovacijomis.	+				
	27.4. Ugdytiniai – miesto konkursų, varžybų prizininkai.		+			
28. Vadovas geba įtraukti mokyklos bendruomenę į jos lūkesčius ir mokyklos strategiją atitinkančio ugdymo turinio planavimą ir prisiimti atsakomybę už sėkmingą jo įgyvendinimą.	28.1. Organizacijos bendruomenės aptarta, mokytojų taryboje aprobuota ikimokyklinio ugdymo programa.	+				Bylų indeksai: 2.2., 2.4., 4.13., pažymos, informacija leidiniuose ikimokykliniam ugdymui
	28.2. Parengta ir įgyvendinama ikimokyklinio ugdymo programa, turinti programos filosofiją, pritaikyta vaiko, šeimos maksimaliam poreikių tenkinimui, orientuota į vietos kultūros sąlygas.		+			
	28.3. Suplanuotas ugdymo turinys, atsižvelgus į vidinio audito išvadas.		+			
	28.4. Ugdytiniai – šalies konkursų, varžybų prizininkai.			+		

9 kriterijus. Edukacinių aplinkų sukūrimas ir mokinių poreikių tenkinimas

Rodikliai	Iliustracijos	Vertinimo lygiai				Faktų pagrindimas
		IV	III	II	I	
29. Vadovas geba įstaigoje sukurti edukacines aplinkas, atitinkančias ikimokyklinio ugdymo mokyklos aprūpinimo standartus.	29.1. Edukacinės aplinkos įstaigoje tenkina ugdytinių poreikius.		+			Anketos duomenys: tenkina: administracija – 66,7 proc. pedagogai – 93,8 proc. aptarn.personalas – 83,3 proc. tėvai – 74,6 proc.
	29.2. Vidinė ir išorinė organizacijos aplinka teikia pasigėrėjimą.		+			Anketos duomenys: aplinka teikia pasigėrėjimą: administracija – 83,3 proc. pedagogai – 68,8 proc. aptarn.personalas – 83,3 proc. tėvai – 63,5 proc.
	29.3. Aprūpinimo materialiniais ištekliais planai pagrįsti ir atitinka finansines organizacijos galimybes.	+				Bylų indeksai: 7.1., 7.23., 7.25.
30. Vadovas geba kartu su komandomis kurti ir plėtoti mokykloje edukacines aplinkas, leidžiančias naudoti ugdymo metodus, būdus ir sudarančias sąlygas ugdytinių saviraiškai ir poreikių tenkinimui.	30.1. Sukurtos edukacinės aplinkos bendradarbiaujant su bendruomene.		+			Bylų indeksai: 1.6., 2.1., 2.4., 4.2., 4.13.
	30.2. Vadovas inicijuoja komandinį darbą organizacijos edukacinių aplinkų kūrimui, plėtojimui.		+			Bylų indeksai: 1.6., 2.2.

	30.3. Ugdymo procese taikomi netradiciniai ugdymo būdai ir metodai.	+				
31. Vadovas geba kartu su įstaigos bendruomene kurti ir plėtoti edukacines aplinkas, sudaryti sąlygas, kad ugdymui būtų panaudotos išorinės edukacinės aplinkos.	31.1. Edukacinės aplinkos įstaigoje atitinka higienos normas ir taisykles.		+			Bylų indeksai Nr. 1.8., 1.13., 2.1., 2.4., 4.1.
	31.2. Edukacinių aplinkų kūrimo, plėtojimo programa sudaryta atsižvelgus į bendruomenės narių siūlymus, numatanti šiuolaikinių ugdymo metodų ir priemonių taikymą, išorinių edukacinių aplinkų panaudojimą.			+		
	31.3. Organizacijoje tinkamai, tikslingai panaudojamos patalpos, erdvės, vidinės ir išorinės edukacinės aplinkos.		+			

10 kriterijus. Ugdytinių saugumas. Pagalba ugdytiniams.

Rodikliai	Iliustracijos	Vertinimo lygiai				Faktų pagrindimas
		IV	III	II	I	
32. Vadovas turi nuostatą ir geba sukurti psichologiškai bei fiziškai saugias, motyvuojančias, funkcionalias, dinamiškas, higienos normas atitinkančias edukacines ir ugdymosi aplinkas, pritaikytas įvairių poreikių ugdytiniams.	32.1. Mokyklos aplinka atitinka vaiko amžių, galimybes, poreikius.		+			Bylų indeksai: Nr. 1.8., 4.11., 4.13..
	32.2. Teikiama specialistų pagalba specialių poreikių ugdytiniams.		+			
	32.3. Garantuojamas vaiko psichologinis ir fizinis saugumas.			+		

33. Vadovas geba užtikrinti visapusišką pagalbą, tenkinančią ugdytinių poreikius.	33.1. Sudarytos sąlygos, laiduojančios gerą ugdytinių savijautą.		+			Bylų indeksai: Nr. 2.2., 4.2., 4.8., 4.13.
	33.2. Plėtojama pagalba ugdytinių poreikių tenkinimui.		+			Bylų indeksai Nr. 2.1., 2.2., 3.1.
	33.3. Analizuojamas poreikių tenkinimas, diegiamos inovacijos.		+			
34. Vadovas geba suburti mokyklos bendruomenę būti aktyvia, visapusiškai užtikrinant ugdytinių saugumą.	34.1. Sukurtos struktūros ugdytinių saugumui užtikrinti.	+				Bylų indeksai Nr. 1.6., 4.1., 4.2., 4.7.
	34.2. Išnaudotos organizacijos galimybės ugdytinių saugumui, pagalbos teikimui.			+		

11 kriterijus. Lygių galimybių užtikrinimas

Rodikliai	Iliustracijos	Vertinimo lygiai				Faktų pagrindimas
		IV	III	II	I	
35. Ar vadovas geba užtikrinti visų subjektų, dalyvaujančių ugdyme, lygybę?	35.1. Palaikomas visų subjektų, dalyvaujančių ugdyme, aktyvumas.		+			Anketos duomenys: palaikomas: darbuotojai – 87,5 proc. tėvai – 68,3 proc.
	35.2. Vykdomas visų subjektų, dalyvaujančių ugdyme, informavimas.		+			Bylų indeksai Nr. 2.1., 2.2., 2.4.
	35.3. Konfliktinės situacijos sprendžiamos nedelsiant, laikantis objektyvumo principo.			+		

	35.4. Gerbiama įvairaus socialinio statuso asmenų nuomonė.			+		Anketos duomenys: gerbiama nuomonė: administracija – 66,7 proc. pedagogai – 81,3 proc. aptarn.personalas – 66,7 proc. tėvai – 60,3 proc.
36. Ar vadovas geba užtikrinti vienodas ugdymo kokybės pasiekimo galimybes ir sudaro vienodas sąlygas saviraiškai ir kultūrinei raiškai?	36.1. Vadovas ir darbuotojai dirbta drauge, vienas kitą papildydami.			+		Anketos duomenys: mano, kad dirba vienas kitą papildydami: administracija – 66,7 proc. pedagogai – 75 proc. aptarn.personalas – 55,6 proc. tėvai – 58,7 proc.
	36.2. Palaikomi ir skatinami pedagogų sumanymai.	+				Anketos duomenys: palaikomas ir skatinamas aktyvumas: pedagogai – 93,8 proc.
	36.3. Sudarytos palankios, vienodos sąlygos vaikų saviraiškai ir kultūrinei raiškai įstaigoje.		+			Anketos duomenys: vienodos sąlygos: administracija – 100 proc. pedagogai – 93,8 proc. aptarn.personalas – 94,1 proc. tėvai – 65,1 proc.
37. Ar vadovas geba įtraukti mokyklos bendruomenės narius į mokyklos kultūros, laiduojančios lygias jos narių galimybes, kūrimą?	37.1. Palaikomos ir skatinamas bendruomenės narių iniciatyvos.		+			Bylų indeksai: 1.6., 2.1., 2.2.
	37.2. Bendruomenės nariai žino mokyklos vertybes, joms pritaria.		+			Anketos duomenys: žino ir pritaria vertybėms: administracija – 83,3 proc. pedagogai – 87,5 proc. aptarn.personalas – 83,3 proc. tėvai – 61,9 proc.

	37.3. Veikia vieša ir veiksminga bendruomenės informavimo sistema.		+			Bylų indeksai Nr. 2.1., 2.2., 2.4.
--	--	--	---	--	--	------------------------------------

12 kriterijus. Ugdytinių brandumas mokyklai

Rodikliai	Iliustracijos	Vertinimo lygiai				Faktų pagrindimas
		IV	III	II	I	
38. Vadovas geba užtikrinti ugdymo kokybę, leidžiančią sudaryti sėkmingą ugdymo tęstinumą mokykloje.	38.1. Priešmokyklinio amžiaus vaikų ugdymo ir ugdymosi programa kūrybiškai papildoma, nepažeidžiant jos visumos.	+				Bylų indeksai Nr. 2.2., 4.8., 4.14.,
	38.2. Fiksuojami vaikų pasiekimai, analizuojama jų pažanga.	+				
	38.3. Sudarytos sąlygos grupėje, atitinkančios priešmokyklinės grupės priemonių sąrašą.	+				
39. Vadovas geba kartu su komandomis pasiekti, kad modifikuotos, adaptuotos, individualios ugdymo programos užtikrintų reikiamą ugdytinių brandumą mokyklai.	39.1. Sukurtas ugdymo modelis, padedantis siekti tinkamo brandumo mokyklai.	+				Bylų indeksai Nr. 2.2., 4.8., 4.14.,
	39.2. Modifikuotos ir adaptuotos programos svarstomos, papildomos.	+				
	39.3. Veiksmingai pritaikomos individualios ugdymo programos.		+			
40. Vadovas geba mokykloje sukurti šešiamečių kompetencijų ugdymo sistemą, įtraukdamas į šią veiklą mokyklos bendruomenę.	40.1. Mokykla kartu su bendruomene turi parengusi mechanizmą, laiduojantį šešiamečių ugdymo(si) kokybę.	+				Bylų indeksai Nr. 1.14, 2.2., 4.8., 4.14., 3.1.
	40.2. Priešmokyklinio ugdymo ir ugdymosi programa dera su mokyklos parengta ugdymo		+			

	programa.					
	40.3. Sukurta šešiamečių pasiekimų vertinimo sistema.	+				

13 kriterijus. Tėvų (globėjų, rūpintojų) informavimas ir švietimas

Rodikliai	Iliustracijos	Vertinimo lygiai				Faktų pagrindimas
		IV	III	II	I	
41. Vadovas geba nuolat bendradarbiauti su mokytojų taryba ir veiksmingai informuoti bei šviesti tėvus (globėjus, rūpintojus).	41.1. Mokytojai atlieka šeimos pagalbinko vaidmenį.		+			Bylų indeksai: Nr. 2.1., 2.2.
	41.2. Vadovas kartu su mokytojais tiria tėvų informavimo ir švietimo poreikius.		+			Bylos indeksas Nr. 4.1.
	41.3. Bendradarbiavimas su tėvais vykdomas kryptingai.		+			Bylų indeksai Nr.4.14.
	41.4. Tėvai įtraukiami į ugdymo procesą.		+			Anketos duomenys: tėvai visada laukiami įstaigoje: administracija – 83,3 proc. pedagogai – 93,8 proc. aptarn.personalas – 66,7 proc. tėvai – 74,6 proc.

42. Vadovas geba veiksmingai bendradarbiauti su mokyklos savivaldos institucijomis rengiant ir įgyvendinant tėvų (globėjų, rūpintojų) informavimo ir švietimo sistemą.	42.1. Vadovas kartu su savivaldos institucijomis analizuoja, vertina ir priima abipusiai naudingus sprendimus veiksmingo bendradarbiavimo klausimais.		+			Bylų indeksai: Nr. 2.2., 2.3., 2.4.
	42.2. Taikoma tėvų informavimo ir švietimo sistema.		+			Bylų indeksai: Nr. 2.4., 4.5., 4.7., 4.17.
	42.3. Informavimo ir švietimo sistema tenkina tėvų poreikius.			+		Anketos duomenys: Tėvai mano, kad informavimas ir švietimas tenkina - 66,7 proc. jų poreikio.
43. Vadovas geba, sujungus mokyklos bendruomenės pastangas, sukurti mokyklos tėvų (globėjų, rūpintojų) informacinę – komunikacinę švietimo sistemą.	43.1. Sukurta paramos šeimai sistema.			+		Bylų indeksai: Nr. 2.2., 2.3., elektroninė svetainė www.ezerelis.mir.lt
	43.2. Vyrauja partneriško bendradarbiavimo tradicijos.		+			
	43.3. Tėvų informavimui ir švietimui taikomos šiuolaikinės informavimo priemonės.		+			

III. Sritis. Žmogiškųjų išteklių valdymas

14 kriterijus. Darbuotojų funkcijų reglamentavimas

Rodikliai	Iliustracijos	Vertinimo lygiai				Faktų pagrindimas
		IV	III	II	I	
44. Vadovas žino darbuotojų darbą reglamentuojančius	44.1. Mokyklos nuostatuose, pareigybės aprašymuose, darbų saugos ir sveikatos instrukcijose, vidaus tvarkos taisyklėse aiškiai apibrėžtos darbuotojų teisės, pareigos, atsakomybė.	+				Bylų indeksai Nr. 1.6., 6.1., 8.1.

norminius dokumentus ir jais vadovaujasi.	44.2. Mokyklos darbuotojams žinomos jų teisės, pareigos atsakomybė ir jais vadovaujasi.	+				
	44.3. Mokyklos darbuotojų darbą reglamentuojantys norminiai dokumentai parengti ir patvirtinti vadovaujantis galiojančia tvarka.	+				
45. Vadovas geba, jei reikia, atnaujinti, papildyti, pakoreguoti darbuotojų darbą reglamentuojančius norminius dokumentus.	45.1. Mokyklos darbuotojų darbą reglamentuojantys dokumentai papildomi.	+				Bylų indeksai Nr. 1.6., 6.1., 8.1.
	45.2. Darbą reglamentuojančių dokumentų koregavimas vykdomas motyvuotai, tariantis.	+				
	45.3. Mokyklos norminiai dokumentai atitinka ir atspindi galiojančią tvarką.	+				
46. Vadovas geba įtraukti bendruomenę į jos narių teises bei pareigas reglamentuojančių dokumentų rengimą ir koregavimą.	46.1. Bendruomenei žinomas administracijos pareigų pasiskirstymas.		+			Anketos duomenys: žinomas: administracija - 100 proc pedagogai – 93,8 proc. aptarn.personalas – 83,3 proc. tėvai – 68,3 proc.
	46.2. Mokyklos darbuotojai dalyvauja jų darbą reglamentuojančių dokumentų rengime.	+				Bylų indeksai Nr.8.1., 2.1.

15 kriterijus. Darbuotojų kompetencijos ir kvalifikacijos tobulinimas

Rodikliai	Iliustracijos	Vertinimo lygiai				Faktų pagrindimas
		IV	III	II	I	
47. Vadovas geba užtikrinti darbuotojų kompetencijos ir kvalifikacijos tobulinimą pagal mokyklos veiklą reglamentuojančius	47.1. Pedagogų atestavimo perspektyvinė programa suderinta su steigėju ir yra žinoma pedagogams.	+				Bylų indeksai: 2.1., 2.2, 5.1., 5.6., 5.8., 4.14.
	47.2. Mokyklos vadovo patvirtinti pedagogų individualūs profesinės raidos planai.	+				
	47.3. Vadovas sudaro palankias sąlygas darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui.		+			Anketos duomenys: administracija – 83,3 proc.

dokumentus.						pedagogai – 87,5 proc. aptarn.personalas – 82,4 proc.
48. Vadovas geba planuoti žmogiškųjų išteklių tobulinimą, kaip mokyklos strategijos sudėtinę dalį ir sudaryti sąlygas šiam planui įgyvendinti.	48.1. Sukurta veiksminga kvalifikacijos kėlimo sistema.	+				Bylų indeksai: 1.6., 2.1., 2.2., 4.14.
	48.2. Mokytojai kryptingai domisi pedagoginio proceso organizavimo naujovėmis ir jas pritaiko savo darbe.	+				
	48.3. Vykdoma gerosios darbo patirties sklaida organizacijoje.	+				
49. Vadovas geba planuoti ir įgyvendinti žmogiškųjų išteklių tobulinimą, kaip šiuolaikinių mokymąsi užtikrinančių kompetencijų rinkinių, leidžiantį siekti mokyklos tapimo besimokančia organizacija.	49.1. Kartu su bendruomene parengta mokyklos siekio tapti besimokančia organizacija strategija.		+			Bylų indeksai: 1.14., 4.1., 4.14., 2.2.
	49.2. Mokyklos vadovo patvirtinti darbuotojų individualūs profesinės raidos planai.	+				
	49.3. Funkcionuoja pagalbos mažai patyrusiems specialistams sistema.	+				

16 kriterijus. Darbuotojų veiklos vertinimas

Rodikliai	Iliustracijos	Vertinimo lygiai				Faktų pagrindimas
		IV	III	II	I	
50. Vadovas geba įdiegti ugdomosios veiklos stebėseną, skatinančią darbuotojų iniciatyvą ir	50.1. Parengtas ir mokytojams žinomas ugdomosios veiklos stebėsenos modelis.	+				Bylų indeksai Nr. 1.8., 2.2., 4.1., 6.5.
	50.2. Stebėsenos vykdymas darbuotojams yra žinomas iš anksto.		+			

idėjas.	50.3. Vykdoma stebėseną skatina darbuotojus tolimesniai darbai.		+			Anketos duomenys: administracija – 83,3 proc. pedagogai – 81,3proc. aptarn.personalas – 72,2 proc.
51. Vadovas geba motyvuoti darbuotojus nuolat analizuoti ir įsivertinti savo veiklą.	51.1. Įgyvendinama darbuotojų veiklos vertinimo sistema.	+				Bylų indeksai Nr. 1.8., 2.2., 4.1., 6.5.
	51.2. Stebėseną vykdoma, taikant įvairias formas ir būdus.	+				
	51.3. Darbuotojai supranta veiklos įsivertinimo svarbą.		+			Anketos duomenys: mano, kad veiklos sėkmė priklauso nuo 40-70proc.: administracija – 66,7 proc. pedagogai – 56,3 proc. aptarn.personalas – 61,1 proc.
52. Vadovas geba ekspertuoti kiekvieno asmens, grupės veiklą ir įvertinti indėlį į mokyklos veiklos tobulinimą.	52.1. Parengta ir darbuotojams žinoma ekspertavimo tvarka.		+			Bylų indeksai Nr. 1.8., 2.2., 4.1., 5.6., 6.5.
	52.2. Ekspertavimo rezultatai panaudojami darbuotojų kompetencijos ir kvalifikacijos tobulinimui.		+			
	52.3. Darbuotojų, grupių veiklos ekspertavimo išvadose atsispindi jų indėlis į mokyklos veiklos tobulinimą.		+			

17 kriterijus. Darbuotojų saugumas

Rodikliai	Iliustracijos	Vertinimo lygiai				Faktų pagrindimas
		IV	III	II	I	
53. Vadovas žino	53.1. Vadovas vadovaujasi darbuotojų teisėmis ir	+				Bylų indeksai: 1.6., 2.1., 2.2.,

darbuotojų teises ir pareigas, gerbia jas.	pareigomis, reglamentuotomis įstaigos vidaus dokumentuose.				6.1., 8.1.
	53.2. Toleruojama nuomonių įvairovė.		+		Anketos duomenys: administracija – 83,3 proc. pedagogai – 93,8 proc. aptarn.personalas – 72,2 proc. tėvai – 63,5 proc.
	53.3. Vadovo sprendimai pagrįsti demokratiškumo principu.		+		Anketos duomenys: <i>skatinimo modelis:</i> darbuotojai – 57,5 proc. tėvai – 16 proc. <i>autokratinis modelis:</i> darbuotojai- 10 proc. tėvai – 1,6 proc. <i>globos modelis:</i> darbuotojai – 5 proc. tėvai – 7,9 proc. <i>partnerystės modelis:</i> darbuotojai – 22,5 proc. tėvai – 28,6 proc.
54. Vadovas geba užtikrinti darbuotojų fizinį, socialinį ir psichologinį saugumą.	54.1. Organizacijoje sukurtas mechanizmas konfliktinėms situacijoms spręsti.		+		Bylų indeksai Nr. 1.6., 1.8., 2.1.,2.2.
	54.2. Darbuotojų darbo aplinka atitinka higienos normų reikalavimus.		+		
	54.3. Laikomasi vadovo ir darbuotojų pasitikėjimo ir paramos principų.		+		Anketos duomenys: <i>skatinimo modelis:</i> darbuotojai – 57,5 proc. tėvai – 16 proc. <i>autokratinis modelis:</i> darbuotojai- 10 proc. tėvai – 1,6 proc.

						<i>globos modelis:</i> darbuotojai – 5 proc. tėvai – 7,9 proc. <i>partnerystės modelis:</i> darbuotojai – 22,5 proc. tėvai – 28,6 proc.
55. Vadovas geba valdyti konfliktus (konstruktyvius konfliktus panaudoti organizacijos plėtrai ir spręsti emocinius konfliktus).	55.1. Įgyvendinamas konfliktų prevencijos priemonių planas.		+			Bylos indeksas 2.1., 2.2., 2.4., 6.12.
	55.2. Organizacijoje vyrauja palankus darbui psichologinis mikroklimatas.		+			Anketos duomenys: administracija – 83,3 proc. pedagogai – 81,3 proc. aptarn.personalas – 72,2 proc. tėvai – 61,9 proc.

IV Sritis. Turto ir lėšų valdymas

18 kriterijus. Mokyklos aprūpinimas finansiniais ir materialiniais ištekliais

Rodikliai	Iliustracijos	Vertinimo lygiai				Faktų pagrindimas
		IV	III	II	I	
56. Vadovas geba veiksmingai valdyti mokyklos biudžetą.	56.1. Sudarytas mokyklos biudžetas, įvertinus išteklius, situaciją.		+			Bylų indeksai: 1.14., 2.1., 2.2., 7.1.
	56.2. Mokyklos strateginis planas, metinė veiklos programa pagrįsti realiais finansiniais ištekliais.	+				
57. Vadovas geba pritraukti papildomus išteklius, partnerius ir rėmėjus.	57.1. Mokyklos biudžetas papildomas rėmėjų lėšomis.		+			Bylų indeksai: 7.18., 7.25., 7.35.
	57.2. Parengta partnerių ir rėmėjų paieškos sistema.			+		

58. Vadovas geba inicijuoti ir parengti ilgalaikę apsirūpinimo finansiniais ir materialiniais ištekliais strategiją (programą).	58.1. Parengta ilgalaikė apsirūpinimo finansiniais ir materialiniais ištekliais strategija (programa).			+		Bylų indeksai: 1.14., 7.6., 7.7., 7.34.
	58.2. Gaunamas pakankamas finansavimas iš įvairių šaltinių.			+		

19 kriterijus. Turto administravimas ir valdymas

Rodikliai	Iliustracijos	Vertinimo lygiai				Faktų pagrindimas
		IV	III	II	I	
59. Vadovas geba tinkamai administruoti materialinius išteklius.	59.1. Lėšų paskirstymas užtikrina sėkmingą ugdymo programų įgyvendinimą, tinkamas darbo sąlygas.		+			Bylų indeksai: 1.6., 2.1., 2.4., 7.1., 7.12., 7.17., 7.24., 7.25.
	59.2. Mokyklos bendruomenė informuojama apie lėšų paskirstymą.	+				
	59.3. Mokyklos bendruomenė žino kaip naudojamos ir paskirstomos turtas.			+		
60. Vadovas geba sutelkti mokyklos komandas esamo turto taupiam ir racionaliam naudojimui ir paskirstymui.	60.1. Lėšų paskirstymas derinamas su savivaldos institucijomis.		+			Bylų indeksai: 1.6., 2.1., 2.2., 7.4., 7.7, 7.8., 7.17., 7.37., 7.39., 7.40.
	60.2. Tikslingai naudojamas ir paskirstomas organizacijos turtas.		+			
61. Vadovas geba veiksmingai naudoti mokyklos turtą, kad pritrauktų papildomų lėšų.	61.1. Mokyklos materialinė bazė, priemonės, intelektinis kapitalas panaudojamas papildomų paslaugų teikimui.		+			Bylų indeksai: 1.6., 2.1., 2.2., 4.3.
	61.2. Lėšų gavimas ir jų paskirstymas yra skaidrus ir viešas.			+		

						aptarn.personalas – 83,3 proc. tėvai – 65,1 proc.
--	--	--	--	--	--	--

20 kriterijus. Turto ir lėšų kontrolė ir atsiskaitomybė

Rodikliai	Iliustracijos	Vertinimo lygiai				Faktų pagrindimas
		IV	III	II	I	
62. Vadovas geba prižiūrėti ir koreguoti išteklių panaudojimą.	62.1. Vykdoma tiksli ir savalaikė mokyklos turto ir lėšų apskaita.	+				Bylų indeksai:7.4., 7.6., 7.7., 7.8., 7.31.,7.33., 7.39., 9.6.
	62.2. Taikomos mokyklos turto saugojimo ir tausojimo priemonės.	+				
63. Vadovas geba analizuoti materialinių ir finansinių išteklių panaudojimo veiksmingumą ir tikslingumą.	63.1. Atliekama reguliari turto ir lėšų naudojimo bei tausojimo kontrolė.	+				Bylų indeksai: 1.6., 2.4., 7.4., 7.6., 7.7., 7.31., 7.39.
	63.2. Bendruomenė viešai supažindinama su mokyklos materialinių ir finansinių išteklių panaudojimu.	+				
64. Vadovas geba įtraukti mokyklos bendruomenę į mokyklos turto ir lėšų racionalaus panaudojimo kontrolę.	64.1. Buriamos bendruomenės narių grupės turto ir lėšų naudojimo kontrolei atlikti.	+				Bylų indeksai: 1.6., 7.4., 7.6., 7.26., 7.40.
	64.2. Vykdoma mokyklos turto ir lėšų naudojimo savikontrolės sistema.	+				

ŠIAULIŲ LOPŠELIS-DARŽELIS „EŽERĖLIS“

TVIRTINU

Direktorė

Rita Daubarienė

2006-2007 MOKSLO METŲ DOKUMENTACIJOS PLANAS

2006-09-26 Nr. VR-1(1.11.)

Šiauliai

Bylų saugojimo terminai nurodyti vadovaujantis Bendrųjų dokumentų saugojimo terminų rodykle, patvirtinta Lietuvos archyvų departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1997 m. rugpjūčio 15 d. įsakymu Nr.38 „Dėl bendrųjų dokumentų saugojimo terminų“ (Žin., 1997, Nr.78-2006; 1998, Nr.25-665; 2001, Nr. 7-218, Nr.63-2313, Nr.99-3577, 2006, Nr.3-86), toliau 4-oje skiltyje žymima R, Ikimokyklinio ugdymo įstaigų ir darželių-mokyklų pavyzdine bylų nomenklatūra, patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2000 m. rugsėjo 21 d. įsakymu Nr. 1186, toliau 4-oje skiltyje žymima N.p.

Bylos indeksas	Bylos antraštė	Bylų saugojimas		Už bylos sudarymą atsakingo struktūrinio padalinio pavadinimas ar indeksas(darbuotojo vardas ir pavardė - jei struktūros nėra)	Pastabos
		Saugojimo terminas	Teisės akto ir jo punkto nuoroda		
1	2	3	4	5	6
1 - VALDYMAS					
1.1.	Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos įsakymai, kolegijos nutarimai, kitų valstybės ir vietos savivaldos institucijų įsakymai	kol reikia	N.p.01-01	Direktorius	
1.5.	Įregistravimo pažymėjimas ir registravimo korta	10 metų	N.p.01-06	Direktorius	

1.6.	Direktorius išsakymai veiklos klausimais ir jų registras	10 metų	N.p.01-07	Direktorius	
1.7.	Perdavimo-priėmimo aktai keičiantis vadovams	10 metų	N.p.01-10	Direktorius	
1.8.	Inspektavimo pažymos, inspektavimo knyga ir registravimo korta	10 metų	N.p.01-12	Direktorius	
1.11.	Vidaus ilgo saugojimo dokumentų registras	10 metų	N.p.01-24	Raštinės (archyvo) vedėjas	
1.12.	Vidaus finansų kontrolės dokumentai (taisyklės ir kt.)	nuolat	R39	Direktorius	
1.13.	Bendradarbiavimo sutartys ir jų registras	10 metų	R33	Direktorius	
1	2	3	4	5	6
1.14.	Veiklos programos, planai (metinė veiklos programa, strateginis planas)	10 metų	R18	Direktorius	
1.15.	Statistinės ataskaitos	10 metų	R20	Direktorius	
2 - SAVIVALDA					
2.1.	Tarybos dokumentai, jų registras	10 metų	N.p.02-01	Direktorius	
2.2.	Pedagogų tarybos posėdžių protokolai, jų registras	10 metų	N.p.02-02	Direktorius	
2.4.	Ikimokyklinio ugdymo įstaigos bendruomenės susirinkimų dokumentai (protokolai, pranešimai ir kt.), jų registras	10 metų	N.p.02-03	Direktorius	
3 - VIDAUS AUDITAS					
3.1	Vidaus audito duomenų bankas	10 metų	N.p.01-18	Direktorius pavaduotojas ugdymui	
4 - UGDOMOJO PROCESO ORGANIZAVIMAS					
4.1.	Metodinio darbo planai	10 metų	N.p.03-01	Direktorius pavaduotojas ugdymui	
4.2.	Auklėtojų dienynai	10 metų	N.p.03-06	Auklėtojai, priešmokyklinio ugdymo pedagogas	
4.3.	Specialiojo ugdymo komisijos dokumentai, komisijos veiklos planai, specialiųjų poreikių vaikų sąrašai, specialiųjų ugdymosi poreikių vertinimo pažyma, protokolai, jų registras	10 metų	N.p.03-15	Direktorius pavaduotojas ugdymui	

4.4.	Kalbos tyrimo kortelės	5 metai	N.p.03-18	Logopedas	
4.5.	Vaikų priėmimo eilės sąrašai	1 metai		Direktorius	
4.6.	Tėvų prašymų dėl vaikų priėmimo į lopšelių-darželių eilės registracijos žurnalas	10 metų	N.p.01-22	Direktorius	
4.7.	Direktoriaus įsakymai ugdytinių klausimais ir jų registras	50 metų	N.p.01-08	Direktorius	
4.8.	Priešmokyklinio ugdymo dokumentai (vaikų brandos mokyklai tyrimai, aprašai ir kt.)	10 metų	N.p.03-20	Direktoriaus pavaduotojas ugdymui	
4.9.	Ugdymo proceso organizavimo ilgo saugojimo dokumentų registras	10 metų		Direktoriaus pavaduotojas ugdymui	
4.10.	Ikimokyklinės įstaigos dienynas	10 metų	N.p.03-05	Direktorius	
1	2	3	4	5	6
4.11.	Logopedo, specialiojo pedagogo, tiflopedagogo, surdopedagogo dienynas	5 metai	N.p.03-16	Logopedas	
4.12.	Ankstyvojo, ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo sutartys, jų registras	6 metai		Direktorius	
4.13.	Pedagogų parengtos vaikų ugdymo(si) programos	kol reikia	N.p.03-12	Direktoriaus pavaduotojas ugdymui	
4.14.	Informaciniai pedagogų pasitarimai, metodinės grupės susirinkimų protokolai, jų registras	10 metų	R14	Direktoriaus pavaduotojas ugdymui	
4.15.	Moksleivių abėcėlinė knyga	50 metų	N.p.03-02	Direktoriaus pavaduotojas ugdymui	
4.16.	Moksleivių asmens bylos	3 metai	N.p.03-03	Direktoriaus pavaduotojas ugdymui	
4.17.	Tėvų prašymai dėl vaikų priėmimo į lopšelio-darželio grupes ir jų registras	10 metų	N.p. 01-21	Raštinės (archyvo) vedėjas	
5 - VADOVŲ IR PEDAGOGŲ ATESTACIJA					
5.1.	Pedagogų atestavimo perspektyvinė programa	10 metų	N.p.04-04	Direktoriaus pavaduotojas ugdymui	

5.2.	Švietimo ir mokslo ministerijos ir steigėjo įsakymai dėl lopšelio-darželio pedagogų kvalifikacinių kategorijų patvirtinimo (kopijos)	kol reikia	N.p.04-02	Direktoriaus pavaduotojas ugdymui	
5.3.	Vadovo atestacijos dokumentai (vadovo veiklos samprata ir kt.)	10 metų	N.p.04-03	Direktorius	
5.4.	Pedagogų atestacijos ir kvalifikacijos tobulinimo dokumentai (kvalifikacijos tobulinimo pažymėjimai ir kt.)	10 metų	N.p.04-04	Direktoriaus pavaduotojas ugdymui	
5.5.	Pedagogų atestacijos komisijai pateiktų dokumentų registracijos knyga	10 metų	N.p.04-05	Pedagogų atestacijos komisijos sekretorius	Po atestacijos
5.6.	Pedagogų atestacijos komisijos posėdžių protokolai, jų registras	15 metų	N.p.04-06	Pedagogų atestacijos komisijos sekretorius	Po atestacijos
5.8.	Duomenys (ataskaitos, suvestinės) apie atestuotus pedagogus	10 metų	N.p.04-09	Direktoriaus pavaduotojas ugdymui	
1	2	3	4	5	6
6 - PERSONALAS					
6.1.	Direktoriaus įsakymai personalo klausimais ir jų registras	75 metai	N.p.05-01	Direktorius	
6.2.	Direktoriaus įsakymai atostogų klausimais registras	10 metų	N.p.05-02	Direktorius	
6.4.	Darbo sutarčių registracijos žurnalas	75 metai	N.p.05-04	Direktorius	
6.5.	Darbuotojų asmens bylos	75 metai	N.p.05-05	Raštinės (archyvo) vedėjas	
6.7.	Darbuotojų darbo grafikai	1 metai		Direktorius	
6.8.	Pranešimų apie apdraustųjų socialiniu draudimu priėmimą į darbą ir atleidimą iš darbo, atostogų suteikimą (nutraukimą) motinai (tėvui) vaiko priežiūrai registras	5 metai	N.p.05-11	Vyriausiasis buhalteris	
6.9.	Darbuotojų darbo pažymėjimų registras	10 metų	R145	Raštinės (archyvo) vedėjas	
6.10.	Darbuotojų sąrašai	75 metai	N.p.05-07	Raštinės (archyvo) vedėjas	

6.11.	Prašymai dėl atostogų ir atostogų grafikai	3 metai	N.p.05-10	Direktorius	
6.12.	Kolektyvinė sutartis	75 metai	R17	Direktorius	
7 - FINANSAVIMAS, BUHALTERINĖ APSKAITA IR ATSAKOMYBĖ					
7.1.	Biudžeto išlaidų sąmatos	10 metų	N.p.06-01	Vyriausiasis buhalteris	
7.2.	Etatų sąrašai	10 metų	N.p.06-04	Vyriausiasis buhalteris	Po pakeitimo
7.3.	Pranešimai apie apdraustųjų socialiniu draudimu metines įmokas	10 metų	N.p.06-13	Vyriausiasis buhalteris	
7.4.	Inventorizacijos dokumentai (aktai, tikrinimo žiniaraščiai, inventorizacijos aprašai)	10 metų	N.p.06-22	Vyriausiasis buhalteris	
7.6.	Materialinių vertybių kiekio ir sumos apskaitos knyga	10 metų	N.p.06-23	Ūkio dalies vedėjas	
7.7.	Materialinių vertybių priėmimo, išdavimo, nurašymo dokumentai	10 metų	N.p.06-25	Ūkio dalies vedėjas	
7.8.	Visiškos materialinės atsakomybės sutartys	10 metų	N.p.06-33	Direktorius	Po materialiai atsakingo asmens pasikeitimo
1	2	3	4	5	6
7.9.	Asmenų, turinčių teisę pasirašyti buhalterinės apskaitos dokumentus, parašų pavyzdžiai	10 metų	N.p.06-37	Direktorius	Po parašo pasikeitimo
7.10.	Pažymos, tėvų prašymai dėl vaikų atleidimo nuo užmokesčio	10 metų	R117	Direktorius	
7.12.	Metų balansas	15 metų	N.p.06-05	Vyriausiasis buhalteris	
7.13.	Ketvirčių balansai	10 metų	N.p.06-06	Vyriausiasis buhalteris	
7.14.	Analitinės apskaitos buhalterinės kortelės	10 metų	N.p.06-07	Vyriausiasis buhalteris	
7.15.	Pajamų deklaracijos ir mokesčių ataskaitos	10 metų	N.p.06-09	Vyriausiasis buhalteris	
7.16.	Valstybinio socialinio draudimo fondo lėšų finansinės apyskaitos	10 metų	N.p.06-10	Vyriausiasis buhalteris	

7.17.	Susirašinėjimas savivaldybių administracijų švietimo padaliniais, bankais, buhalterinės apskaitos ir atsakomybės bei finansiniais klausimais	5 metai	N.p.06-12	Vyriausiasis buhalteris	
7.18.	Kasos operacijų pirminiai dokumentai (kasos pajamų, išlaidų orderiai ir kt.)	10 metų	N.p.06-14	Vyriausiasis buhalteris	
7.19.	Banko dokumentai (mokėjimo pavedimai, mokėjimo reikalavimai-pavedimai ir kt.)	10 metų	N.p.06-15	Vyriausiasis buhalteris	
7.20.	Darbuotojų asmens sąskaitų kortelės	75 metai	N.p.06-16	Vyriausiasis buhalteris	
7.21.	Darbo laiko ir užmokesčio apskaitos dokumentai (nedarbingumo pažymėjimai, tabeliai, darbo užmokesčio apskaičiavimo žiniaraščiai, pažymos dėl neapmokestinamo pajamų dydžio ir kt.)	10 metų	N.p.06-17	Vyriausiasis buhalteris	
7.22.	Kasos knygos	10 metų	N.p.06-18	Kasininkas	
7.23.	Mokestinių pavedimų registras	10 metų	N.p.06-21	Kasininkas	
7.24.	Gautų sąskaitų-faktūrų registras	10 metų	N.p.06-21	Kasininkas	
7.25.	Asignavimų ir faktinių išlaidų apskaitos knyga	10 metų		Vyriausiasis buhalteris	
7.26.	Laikino saugojimo vidaus finansų ir buhalterinės apskaitos registras	10 metų	R107	Vyriausiasis buhalteris	
7.27.	Žurnalas-didžioji knyga	10 metų	N.p.06-20	Vyriausiasis Buhalteris	
1	2	3	4	5	6
7.28.	Teismų vykdomieji raštai	10 metų	N.p.06-26	Vyriausiasis buhalteris	
7.29.	Čekių knygelė, išduotų įgaliavimų šaknelės	10 metų	N.p.06-27	Direktorius	
7.30.	Buhalteriniai memorialiniai orderiai ir kitos tipinės ir laisvos formos finansinės apskaitos registrų formos	10 metų	N.p.06-28	Vyriausiasis buhalteris	
7.31.	Ūkinės-finansinės veiklos tikrinimo dokumentai (aktai, pažymos, pranešimai)	10 metų	N.p.06-29	Direktorius	
7.32.	Griežtos atskaitomybės blankų apskaitos registras	10 metų	N.p.06-30	Kasininkas	

7.33.	Vaikų lankomumo žiniaraščiai (lėšų užsakymai, įsakymų kopijos, pažymos, tėvų prašymai)	10 metų	R117	Vyriausiasis buhalteris	
7.34.	Įvairūs debitoriai - kreditoriai, priskaitymai, sąskaitos. Einamųjų sąskaitų ir atsiskaitymų knyga	10 metų		Vyriausiasis buhalteris	
7.35.	Sutartys su tiekėjais	10 metų	N.p.06-32	Direktorius	
7.36.	Viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje deklaracijos, jų registras	10 metų		Direktorius	
7.37.	Viešųjų pirkimų organizavimo dokumentai, jų registras	10 metų	N.p.06-31	Direktorius	
7.38.	Darbo užmokesčio priskaičiavimo ir išmokėjimo žiniaraščių registras	10 metų	N.p.06-17	Vyriausiasis buhalteris	
7.39.	Ilgalaikio turto apskaitos kortelės	75 metai	N.p.06-34	Direktorius	
7.40.	Perdavimo ir priėmimo aktai, keičiantis materialiai atsakingiems asmenims	10 metų	N.p. 06-36	Direktorius	
8 - SAUGA DARBE					
8.1.	Norminiai dokumentai saugos darbe klausimais (nuostatai, programos, taisyklės, instrukcijos, normos)	iki pakeitimo	N.p.08-01	Direktorius	Institucijos parengti, saugomi nuolat.
8.2.	Saugos darbe būklės tikrinimo dokumentai (protokolai, aktai, pažymos)	5 metai	N.p.08-04	Direktorius	
8.3.	Įmonės darbuotojų saugos ir sveikatos instrukcijų registravimo žurnalas	10 metų	N.p.08-05	Direktorius	
1	2	3	4	5	6
8.4.	Darbuotojų saugos ir sveikatos įvadinių instruktavimų registravimo žurnalas	75 metai	N.p.08-06	Direktorius	
8.5.	Darbuotojų saugos ir sveikatos ir priešgaisrinės saugos instruktavimų darbo vietoje registravimo žurnalas	10 metų	N.p.08-07	Direktorius	

8.6.	Nelaimingų atsitikimų, profesinių ligų tyrimo dokumentai (protokolai, aktai, išvados, susirašinėjimai)	45 metai	N.p.08-08	Direktorius	Sunkių ir nelaimingų atsitikimų, profesinių ligų atveju saugoti 75 m.
8.7.	Nelaimingų atsitikimų registracijos žurnalas	75 metai	N.p.08-09	Direktorius	
8.8.	Įmonės darbuotojų saugos ir sveikatos būklės pasas	5 metai	N.p.08-04	Ūkio dalies vedėjas	
9 - MEDICINOS PRIEŽIŪRA IR VAIKŲ MITYBA					
9.1.	Perspektyvinis meniu	5 metai		Bendruomenės slaugytojas	
9.2.	Vaikų privalomo sveikatos patikrinimo kortelės	6 metai	N.p.09-01	Bendruomenės slaugytojas	
9.4.	Mokslo metų vaikų sveikatinimo planas	6 metai		Bendruomenės slaugytojas	
9.5.	Vaikų maitinimo technologinės kalkuliacinės kortelės	10 metų		Bendruomenės slaugytojas	
9.6.	Maitinimo apskaita	3 metai		Vyriausiasis buhalteris	
9.7.	Maisto saugos valdymas "Rizikos veiksnių analizės ir svarbių valdymo taškų sistema" (RVASVT)	10 metų		Bendruomenės slaugytojas	
9.8.	Patiekalų ruošimo technologijos kontrolė (SVT)	10 metų		Bendruomenės slaugytojas	
9.10.	Valymo, plovimo ir dezinfekavimo įvertinimo protokolas	10 metų		Bendruomenės slaugytojas	
9.11.	Žaliavų laikymo kontrolė (SVT 1)	10 metų		Ūkio dalies vedėjas	
9.13.	Traumų registras	5 metai	N.p.09-03	Bendruomenės slaugytojas	
9.14.	Infekcinių susirgimų registras	3 metai	N.p.09-04	Bendruomenės slaugytojas	
10 - ŪKIS, STATYBA IR REMONTAS					
10.1.	Statinio techninio eksploataavimo žurnalas	10 metų	N.p.10-16	Ūkio dalies vedėjas	
10.2.	Antspaudų ir spaudų registracijos žurnalas	10 metų	N.p.10-02	Ūkio dalies vedėjas	
1	2	3	4	5	6
11 – DOKUMENTŲ ORGANIZAVIMAS IR VALDYMAS					
11.2.	Dokumentacijos planas, jo papildymo sąrašas, suvestinė	10 metų	R53	Raštinės (archyvo) vedėjas	Po pakeitimo

11.3.	Ilgo saugojimo bylų apyrašai	75 metai	N.p.11-03	Raštinės (archyvo) vedėjas	
11.4.	Fondo bylos (dokumentų ekspertų komisijos posėdžių protokolai, jų registras, naikinti atrinktų bylų aktai, nerastų bylų aktai, lopšelio-darželio istorijos ir dokumentų sutvarkymo pažyma)	10 metų	N.p.11-04	Raštinės (archyvo) vedėjas	
11.5.	Prašymai archyvo pažymėjimams ir išduotų archyvo ir išduotų archyvo pažymėjimo kopijos	3 metai	N.p.11-07	Raštinės (archyvo) vedėjas	
11.6.	Gyventojų pasiūlymų, prašymų, skundų registras	5 metai	N.p.01-23	Raštinės (archyvo) vedėjas	
11.8.	Gautų dokumentų registras	3 metai	N.p.01-25	Raštinės (archyvo) vedėjas	
11.9.	Siunčiamų dokumentų registras	3 metai	N.p.01-26	Raštinės (archyvo) vedėjas	
12 - APSAUGA, PRIEŠGAISRINĖ, CIVILINĖ SAUGA					
12.1.	Sargų budėjimo registracijos žurnalas	kol reikia	R201	Ūkio dalies vedėjas	
12.2.	Priešgaisrinės saugos instrukavimo registracijos žurnalas	10 metų	N.p.12-02	Direktorius	
12.3.	Žmonių evakuacijos planas	1 metai	N.p.12-05	Direktorius	Po plano Pakeitimo
12.4.	Civilinės saugos organizavimo dokumentai (planai)	3 metai	N.p.12-06	Ūkio dalies vedėjas	

Sekretorė

Dalia Brukniienė

DEK pirmininkė

Regina Kryževičienė
2007-09-22

SUDERINTA
Šiaulių miesto savivaldybės
administracijos
Švietimo skyriaus vedėja

Violeta Damskienė
2007-09-25



ANKETA

TEMA. IKIMOKYKLINIO UGDYMO MOKYKLOS „EŽERĖLIS“ VALDYMO ĮSIVERTINIMAS

Veiklos įsivertinimas įvairiomis jo formomis diegiamas į ikimokyklinio ugdymo įstaigas, siekiant sužinoti, kaip mums sekasi ir ką reikėtų daryti toliau.

Šiaulių universiteto socialinių mokslų fakulteto vadybos katedros magistrantė Rita Daubarienė siekia:

*Išsiaiškinti įstaigos bendruomenės nuomonę
apie lopšelio-darželio „Ežerėlis“ valdymą.*

ŠI ANKETA ANONIMINĖ!

Užpildykite visus anketos klausimus, nes Jūsų nuomonė mano tyrimui yra svarbi. Patikinu, kad Jūsų tapatybė nebus nustatyta. Tyrimo duomenys bus skelbiami apibendrintai.

DĖKOJU IR LINKIU SĖKMĖS!

I dalis

<p>Jums tinkančius atsakymus įrašykite arba pažymėkite taip <input type="radio"/></p>	
<p>1. Lytis (pažymėkite apskritimą) →</p>	<p><input type="radio"/> moteris <input type="radio"/> vyras</p>
<p>2. Amžius (įrašykite) →</p>	<p>man metai(u)</p>
<p>3. Išsimokslinimas (pažymėkite apskritimą) →</p>	<p><input type="radio"/> aukštasis <input type="radio"/> vidurinis</p> <p><input type="radio"/> aukštesnysis <input type="radio"/> pagrindinis</p> <p><input type="radio"/> specialusis vidurinis <input type="radio"/> pradinis</p>
<p>4. Ar Jūs šiuo metu dirbantis(i) ? (pažymėkite apskritimą) →</p>	<p><input type="radio"/> taip <input type="radio"/> ne</p>
<p>5. Nurodykite organizacijos, kurioje dirbate tipą (pažymėkite apskritimą) →</p>	<p><input type="radio"/> privati nuosavybė <input type="radio"/> valstybinė nuosavybė <input type="radio"/> mišraus tipo nuosavybė</p>
<p>6. Kiek metų Jūs sieja artimi ryšiai su lopšeliu-darželiu „Ežerėlis“ (įrašykite skaičių) →</p>	<p>_____metai(u)</p>
<p>7. Ar Jūs dirbate lopšelyje-darželyje „Ežerėlis“ ? (pažymėkite apskritimą) →</p> <p>Jei taip, tai:</p> <p>8. Kokiai darbuotojų kategorijai save priskirtumėte? (pažymėkite apskritimą) →</p> <p>9. Jūsų darbo stažas švietimo sistemoje? (įrašykite skaičių) →</p> <p>10. Ar Jūs tobulinate savo profesinę kvalifikaciją? (pažymėkite apskritimą) →</p> <p>11. Ar savo darbą laikote svarbiu? (pažymėkite apskritimą) →</p>	<p><input type="radio"/> taip <input type="radio"/> ne</p> <p><input type="radio"/> administracinis <input type="radio"/> aptarnaujantis personalas</p> <p><input type="radio"/> pedagoginis</p> <p>_____metai(u)</p> <p><input type="radio"/> taip <input type="radio"/> ne</p> <p><input type="radio"/> taip <input type="radio"/> ne</p>

Gerbiami respondentai, mane domina, kaip Jūs vertinate lopšelio-darželio „Ežerėlis“ strategijos kūrimą bei įgyvendinimą.

Jums reikia pažymėti vieną iš skaičių esančių skalėje. Jei pasirinkote atsakymą +2, tai reiškia, kad šis teiginys **atitinka** Jūsų nuomonę, jei +1, tai šis teiginys **iš dalies atitinka** Jūsų nuomonę. Jei teiginys **neatitinka** Jūsų nuomonės, žymite -2, jei **iš dalies neatitinka** -1. Jei neturite nuomonės, žymėkite 0. Žymėkite pasirinktą skaičių taip (X), pvz. 4 :

<p>12. Ar Jums yra žinoma įstaigos strategija (strateginis planas, misija, vizija, filosofija)?</p> <div style="text-align: center;"> <p>-2 -1 0 +1 +2</p> </div> <p>neturima informacijos žinoma</p>	<p>13. Ar pritariate įstaigos strategijai?</p> <div style="text-align: center;"> <p>-2 -1 0 +1 +2</p> </div> <p>prieštarauju pritariu</p>
<p>14. Ar formuojamos komandos ikimokyklinės mokyklos strategijai rengti?</p> <div style="text-align: center;"> <p>-2 -1 0 +1 +2</p> </div> <p>vyrauja pavienių asmenų veikla formuojamos įvairios komandos</p>	<p>15. Ar manote, kad esate pakankamai informuotas(a) apie įstaigos veiklą?</p> <div style="text-align: center;"> <p>-2 -1 0 +1 +2</p> </div> <p>trūksta informacijos informacijos pakanka</p>
<p>16. Ar Jūsų pasiūlymai yra palaikomi, susilaukia dėmesio?</p> <div style="text-align: center;"> <p>-2 -1 0 +1 +2</p> </div> <p>ignoruojami palaikomi</p>	<p>17. Ar pritariate visuotinai priimtoms įstaigos vertybėms ir normoms?</p> <div style="text-align: center;"> <p>-2 -1 0 +1 +2</p> </div> <p>prieštarauju pritariu</p>
<p>18. Ar manote, kad bendruomenės narių tarpusavio santykiai grindžiami pasitikėjimu ir atvirumu?</p> <div style="text-align: center;"> <p>-2 -1 0 +1 +2</p> </div> <p>nepasitikima pasitikima vieni kitais</p>	<p>19. Ar dalyvaujate renginiuose teigiamai reprezentuojančiuose ikimokyklinio ugdymo mokyklą?</p> <div style="text-align: center;"> <p>-2 -1 0 +1 +2</p> </div> <p>nedalyvauju dalyvauju</p>
<p>20. Ar didžiuojatės įstaiga?</p> <div style="text-align: center;"> <p>-2 -1 0 +1 +2</p> </div> <p>rinkčiausi kitą didžiuojuosi</p>	<p>21. Ar bendradarbiaujate rengiant ir įgyvendinant projektus įstaigoje?</p> <div style="text-align: center;"> <p>-2 -1 0 +1 +2</p> </div> <p>ignoruoju bendradarbiauju</p>
<p>22. Ar esate informuotas apie įstaigoje vykdomą įsivertinimą, ar pritariate jo rezultatams?</p> <div style="text-align: center;"> <p>-2 -1 0 +1 +2</p> </div> <p>neturiu informacijos informuotas ir pritariu</p>	<p>23. Ar vykdomą įsivertinimą įstaigoje suprantate, kaip būtiną situacijos išaiškinimą, tobulėjimo veiksnį?</p> <div style="text-align: center;"> <p>-2 -1 0 +1 +2</p> </div> <p>ignoruoju pritariu</p>

24. Užbraukite (x) tris Jums svarbiausias vertybes, kuriomis vadovaujatės ar vadovautumėtės darbe:

- dorumas,
- žmogiškumas,
- tolerancija,
- tobulėjimas,
- mąstymas,
- darbštumas,
- individualumas,
- atsakomybė,
- sąžiningumas,
- atvirumas,
- partnerystė,
- pagarba,
- teisingumas.

25. Apibūdinkite lopšelio-darželio „Ežerėlis“ valdymo modelį, užbraukdami vieną Jums tinkamą atsakymą:

- autokratinis (darbuotojai nukreipti į paklusnumą);
- globos (darbuotojai nukreipti į augimą ir naudą);
- skatinimo (darbuotojai nukreipti į darbo atlikimą);
- partnerystės (darbuotojai nukreipti į atsakomybę);
- neturiu nuomonės.

Svarbu sužinoti Jūsų nuomonę apie įstaigos ugdymo proceso valdymą

Jums reikia pažymėti vieną iš skaičių esančių skalėje. Jei pasirinkote atsakymą +2, tai reiškia, kad šis teiginys **atitinka** Jūsų nuomonę, jei +1, tai šis teiginys **iš dalies atitinka** Jūsų nuomonę. Jei teiginys **neatitinka** Jūsų nuomonės, žymite -2, jei **iš dalies neatitinka** -1. Jei neturite nuomonės, žymėkite 0. Žymėkite pasirinktą skaičių taip X, pvz. 4 :

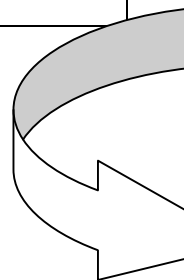
<p>26. Ar vaikui įstaigoje yra saugu ir gera?</p> <p style="text-align: center;">-2 -1 0 +1 +2</p> <p style="text-align: center;"> ----- </p> <p>neūžtikrinamas garantuojamas vaiko vaiko psichologinis psichologinis ir fizinis ir fizinis saugumas saugumas</p>	<p>27. Ar palaikomas visų subjektų dalyvaujančių ugdyme aktyvumas?</p> <p style="text-align: center;">-2 -1 0 +1 +2</p> <p style="text-align: center;"> ----- </p> <p>slopinamas palaikomas ir skatinamas</p>
<p>28. Kaip vertinate įstaigos vidinę ir išorinę aplinką?</p> <p style="text-align: center;">-2 -1 0 +1 +2</p> <p style="text-align: center;"> ----- </p> <p>neįdomi teikia pasigėrėjimą</p>	<p>29. Ar sudarytos vienodos sąlygos visiems vaikams kultūrinei raiškai ir kūrybai?</p> <p style="text-align: center;">-2 -1 0 +1 +2</p> <p style="text-align: center;"> ----- </p> <p>žlugdančios palankios</p>
<p>30. Ar manote, kad tėvai yra visada laukiami įstaigoje?</p> <p style="text-align: center;">-2 -1 0 +1 +2</p> <p style="text-align: center;"> ----- </p> <p>bendradarbiaujama priimami noriai minimaliai</p>	<p>31. Ar informavimas ir švietimas tenkina tėvų poreikius?</p> <p style="text-align: center;">-2 -1 0 +1 +2</p> <p style="text-align: center;"> ----- </p> <p>tenkina tik minimalius poreikius tenkina</p>

32. Apibūdinkite, išskirdami Jums svarbius, tris šiuolaikinės ikimokyklinio ugdymo įstaigos bruožus

Man svarbi Jūsų nuomonė lopšelio-darželio „Ežerėlis“ žmogiškųjų išteklių, turto ir lėšų valdymo klausimais

Jums reikia pažymėti vieną iš skaičių esančių skalėje. Jei pasirinkote atsakymą +2, tai reiškia, kad šis teiginys **atitinka** Jūsų nuomonę, jei +1, tai šis teiginys **iš dalies atitinka** Jūsų nuomonę. Jei teiginys **neatitinka** Jūsų nuomonės, žymite -2, jei **iš dalies neatitinka** -1. Jei neturite nuomonės, žymėkite 0. Žymėkite pasirinktą skaičių taip X, pvz. 4 :

<p>33. Ar Jums yra žinomas administracijos pareigų pasiskirstymas?</p> <div style="text-align: center;"> <table style="margin: auto;"> <tr> <td style="padding: 0 10px;">-2</td> <td style="padding: 0 10px;">-1</td> <td style="padding: 0 10px;">0</td> <td style="padding: 0 10px;">+1</td> <td style="padding: 0 10px;">+2</td> </tr> <tr> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 10px;"></td> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 10px;"></td> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 10px;"></td> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 10px;"></td> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 10px;"></td> </tr> </table> </div> <p>neturima informacijos žinomas</p>	-2	-1	0	+1	+2						<p>34. Ar toleruojama nuomonių įvairovė?</p> <div style="text-align: center;"> <table style="margin: auto;"> <tr> <td style="padding: 0 10px;">-2</td> <td style="padding: 0 10px;">-1</td> <td style="padding: 0 10px;">0</td> <td style="padding: 0 10px;">+1</td> <td style="padding: 0 10px;">+2</td> </tr> <tr> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 10px;"></td> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 10px;"></td> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 10px;"></td> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 10px;"></td> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 10px;"></td> </tr> </table> </div> <p>slopinama palaikoma</p>	-2	-1	0	+1	+2					
-2	-1	0	+1	+2																	
-2	-1	0	+1	+2																	
<p>35. Įvertinkite sąlygas darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui.</p> <div style="text-align: center;"> <table style="margin: auto;"> <tr> <td style="padding: 0 10px;">-2</td> <td style="padding: 0 10px;">-1</td> <td style="padding: 0 10px;">0</td> <td style="padding: 0 10px;">+1</td> <td style="padding: 0 10px;">+2</td> </tr> <tr> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 10px;"></td> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 10px;"></td> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 10px;"></td> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 10px;"></td> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 10px;"></td> </tr> </table> </div> <p>sąlygos nesudaromos sudaromos palankios sąlygos</p>	-2	-1	0	+1	+2						<p>36. Vykdoma priežiūra skatina darbuotojus tolimesniam darbui.</p> <div style="text-align: center;"> <table style="margin: auto;"> <tr> <td style="padding: 0 10px;">-2</td> <td style="padding: 0 10px;">-1</td> <td style="padding: 0 10px;">0</td> <td style="padding: 0 10px;">+1</td> <td style="padding: 0 10px;">+2</td> </tr> <tr> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 10px;"></td> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 10px;"></td> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 10px;"></td> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 10px;"></td> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 10px;"></td> </tr> </table> </div> <p>slopinama skatina</p>	-2	-1	0	+1	+2					
-2	-1	0	+1	+2																	
-2	-1	0	+1	+2																	
<p>37. Ar gerbiama kiekvieno įstaigos darbuotojo nuomonė?</p> <div style="text-align: center;"> <table style="margin: auto;"> <tr> <td style="padding: 0 10px;">-2</td> <td style="padding: 0 10px;">-1</td> <td style="padding: 0 10px;">0</td> <td style="padding: 0 10px;">+1</td> <td style="padding: 0 10px;">+2</td> </tr> <tr> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 10px;"></td> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 10px;"></td> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 10px;"></td> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 10px;"></td> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 10px;"></td> </tr> </table> </div> <p>ignoruojama nuomonių įvairovė pasiūlymai susilaukia deramo dėmesio</p>	-2	-1	0	+1	+2						<p>38. Įvertinkite organizacijoje vyraujančią psichologinį mikroklimatą.</p> <div style="text-align: center;"> <table style="margin: auto;"> <tr> <td style="padding: 0 10px;">-2</td> <td style="padding: 0 10px;">-1</td> <td style="padding: 0 10px;">0</td> <td style="padding: 0 10px;">+1</td> <td style="padding: 0 10px;">+2</td> </tr> <tr> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 10px;"></td> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 10px;"></td> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 10px;"></td> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 10px;"></td> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 10px;"></td> </tr> </table> </div> <p>blogas, savitarpio santykiai įtempti geras, vyrauja savitarpio pasitikėjimas</p>	-2	-1	0	+1	+2					
-2	-1	0	+1	+2																	
-2	-1	0	+1	+2																	
<p>39. Įvertinkite, kaip naudojamas ir paskirstomas organizacijos turtas.</p> <div style="text-align: center;"> <table style="margin: auto;"> <tr> <td style="padding: 0 10px;">-2</td> <td style="padding: 0 10px;">-1</td> <td style="padding: 0 10px;">0</td> <td style="padding: 0 10px;">+1</td> <td style="padding: 0 10px;">+2</td> </tr> <tr> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 10px;"></td> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 10px;"></td> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 10px;"></td> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 10px;"></td> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 10px;"></td> </tr> </table> </div> <p>neefektyviai ir ne pagal paskirtį efektyviai ir tikslingai</p>	-2	-1	0	+1	+2						<p>40. Įvertinkite lėšų paskirstymą organizacijoje.</p> <div style="text-align: center;"> <table style="margin: auto;"> <tr> <td style="padding: 0 10px;">-2</td> <td style="padding: 0 10px;">-1</td> <td style="padding: 0 10px;">0</td> <td style="padding: 0 10px;">+1</td> <td style="padding: 0 10px;">+2</td> </tr> <tr> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 10px;"></td> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 10px;"></td> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 10px;"></td> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 10px;"></td> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 10px;"></td> </tr> </table> </div> <p>neskaidrus, žinomas tik administracijai skaidrus ir viešas</p>	-2	-1	0	+1	+2					
-2	-1	0	+1	+2																	
-2	-1	0	+1	+2																	
<p>41. Įvertinkite, kaip sprendžiamos konfliktinės situacijos įstaigoje?</p> <div style="text-align: center;"> <table style="margin: auto;"> <tr> <td style="padding: 0 10px;">-2</td> <td style="padding: 0 10px;">-1</td> <td style="padding: 0 10px;">0</td> <td style="padding: 0 10px;">+1</td> <td style="padding: 0 10px;">+2</td> </tr> <tr> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 10px;"></td> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 10px;"></td> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 10px;"></td> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 10px;"></td> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; width: 10px;"></td> </tr> </table> </div> <p>delsiama ir sprendžiama šališkai nedelsiant ir objektyviai</p>		-2	-1	0	+1	+2															
-2	-1	0	+1	+2																	



III dalis.

42. Kiek procentų Jūsų nuomone ikimokyklinio ugdymo mokyklos veiklos sėkmė priklauso nuo įsivertinimo? (tinkamą variantą pažymėkite taip X):

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

Atsakykite į pateiktus klausimus, užbraukdami „taip“ arba „ne“ O :

Klausimai	Taip	Ne
43. Ar manote, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigai yra svarbu turėti savo strategiją?	O	O
44. Ar svarbu vadovautis priimtomis vertybėmis?	O	O
45. Ar įstaigos valdyme svarbiausią vietą užima vadovas?	O	O
46. Ar reikalinga įstaigoje sisteminga kontrolė (priežiūra)?	O	O
47. Ar reikia darbuotojo sutikimo prieš vykdant kontrolę?	O	O
48. Ar manote, kad kontroliuoti yra lengviau nei būti kontroliuojamam?	O	O
49. Ar reikia analizuoti savo darbą?	O	O
50. Ar išsakytumėte pastabas darbuotojui, jei Jūs nesate vadovas?	O	O
51. Ar visų įstaigos subjektų darbo interesai turi sutapti?	O	O
52. Ar manote, kad įsivertinimui reikia pasiruošti?	O	O

Patikrinkite, ar atsakėte į visus klausimus, jei taip



Anketą sudarė ir tyrimą atlieka Šiaulių universiteto socialinių studijų fakulteto švietimo vadybos studijų magistrantė Rita Daubarienė
Tel.: (8 41) 52 38 27, el. paštas:
rita.daubariene@takas.lt