

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS  
EDUKOLOGIJOS KATEDRA

**Gražina Dirsienė**  
Švietimo kokybės vadybos magistrantūros studentė

**KIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ VAIDMUO  
ORGANIZACIJOS**

**TOBULINIMUI**

(atvejo analizė)

Magistro darbas

Mokslinė vadovė  
doc. dr. Aušrinė Gumuliauskienė

Šiauliai, 2011

Darbas originalus.....Gražina Dirsienė  
(studento parašas)

## SANTRAUKA

### **KIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ VAIDMUO ORGANIZACIJOS TOBULINIMUI (atvejo analizė)**

Švietimo kokybės vadybos magistrantūros studijų programos baigiamasis darbas

Nuolatinio švietimo organizacijų tobulinimo poreikis, efektyvus kaitos valdymas, augantys reikalavimai švietimo paslaugų kokybei bei kiti veiksniai įtakoja švietimo organizacijų valdymo pokyčius, kurie siejasi su naujais vadovų vaidmenimis ir funkcijomis.

Šiuolaikinės mokyklos vadovas turi būti vienas iš aktyviausių švietimo kaitos dalyvių, todėl inovatyviai atliekama jo veikla gali sąlygoti sėkmingą ugdymo institucijos veiklą bei jos kaitą.

Magistro darbe analizuota ikimokyklinio ugdymo įstaigų vystymo strateginiai orientyrai, pateikta minėtų institucijų tobulinimo samprata, atskleistos tobulinimo sąsajos su kokybe, aptarti vadovų vaidmenys kaitos kontekste, išryškinti vadovų vaidmenų transformacijas sąlygojantys veiksniai.

Tyrimas atliekamas naudojant teorinius, empirinius, statistinius tyrimo metodus: mokslinės literatūros šaltinių ir švietimo veiklą reglamentuojančių dokumentų analizė, anketinė apklausa, statistiniai: aprašomosios statistikos metodai.

Tyrimo metu siekta išsiaiškinti, koks yra ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų vaidmuo organizacijos tobulinimui pačių vadovų ir pedagogų požiūriu aspektu.

Tyrimas patvirtino hipotezę, kad didžioji dauguma vadovų ir daugiau nei pusė pedagogų yra įsitikinę, kad vadovų vaidmuo ikimokyklinio ugdymo institucijos tobulinimui yra didesnis nei pedagogų.

Remiantis tyrimo rezultatais formuluojamos išvados, kad per pastaruosius penkerius metus daugiausia pokyčių įvyko šiose ikimokyklinio ugdymo įstaigų srityse: (Pasvalio miesto ir raj. atvejo analizė). ugdymo turinyje, ugdymo technologijose, organizacijos įvaizdžio formavime, projektinėje veikloje, bendradarbiavime su vaiko šeima. Mažiausiai pokyčių pedagogai išvelgia besimokančios organizacijos vystymo, infrastruktūros ir finansinių išteklių srityse.

Tyrimo dalyvavo Pasvalio miesto ir rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai bei pedagogai.

Raktiniai žodžiai: ikimokyklinio ugdymo įstaigų tobulinimas, švietimo kokybė, švietimo kaita, vadovų vaidmuo organizacijos tobulinimui.

## **SUMMARY**

### **THE ROLE OF THE AUTHORITIES OF PRE – SCHOOL EDUCATIONAL INSTITUTIONS**

#### **IN THE ORGANIZATION DEVELOPMENT ( CASE ANALYSIS )**

Education quality management's final work of master's degree

The permanent requirement of educational institutions development, an effective control of alternation, rising requisitions for the quality of educational service and other factors influence the change of educational institution's controlling, which relates with new roles and functions of the authorities.

The leader of modern school has to be one of the most active participator in educational changes. Therefore innovative activities can determine the successful practice and changes of educational institutes.

This work of master's degree analyses preschool educational institutes' guides of development's strategics. There is presented the conception of aforementioned institutions' development, educed the connection between development and quality, disputed the roles of the authorities in the development and emphasized the factors of the authorities' roles transformation.

The research is fulfilled by using theoretical, empirical, statistical methods: the analysis of scientific literature and documents that regulate the education, questionnaire and statistical-descriptive method.

The aim of the work is to find out the role of preschool authorities in the development of the institutions according to their own and pedagogues' attitudes.

The hypothesis has been proved that the biggest part of the authorities and more than a half of pedagogues are certain, that in the development of preschool institutions the authorities have major role than pedagogues.

According to the results of the research it can be stated that during the last five years the biggest changes are in the following areas of preschool institutions (Pasvalys town and district's case analysis): educational content, educational technologies, the formation of institution's image, project practice, and collaboration with children's family. The least changes, according to the pedagogues, are in the development of still-learning organizations, facilities and financial resources.

The preschool institutions' authorities and pedagogues of Pasvalys city and district have participated in this research.

Keywords: the development of pre-school educational institutions, the quality of education system, the educational change, the role of the authorities in the organization development.

## TURINYS

ĮVADAS.....	6
1. IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ VYSTYMO STRATEGINIAI ORIENTYRAI...	11
2. IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOS, KAIP ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS, TOBULINIMO TEORINIAI ASPEKTAI:.....	16
2.1. Ikimokyklinio ugdymo konceptualiųjų pagrindų formavimosi tendencijos.....	18
2.2. Tobulinimo kryptys:.....	20
2.2.1. Orientacija į ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojus.....	20
2.2.2. Organizacijos veiklos strateginis planavimas.....	24
2.2.3. Žmogiškųjų išteklių plėtotė.....	29
2.2.4. Organizacijos veiklos valdymo efektyvinimas.....	32
2.2.5. Veiklos kokybės vertinimas ir jos svarba organizacijai.....	36
2.2.6. Organizacijos kultūros plėtotės reikšmingumas.....	41
3. IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOS VADOVŲ VAIDMENYS KAITOS SĄLYGOMIS.....	46
4. IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ VAIDMENS ORGANIZACIJOS TOBULINIMUI EMPIRINIS TYRIMAS.....	52
4.1. Tyrimo metodika ir organizavimas.....	52
4.2. Tyrimo imties charakteristika.....	53
4.3. Empirinio tyrimo duomenų analizė.....	55
IŠVADOS.....	74
REKOMENDACIJOS.....	77
LITERATŪRA.....	78
PRIEDAI.....	84

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Globalizacijos ir eurointegracijos procesai, su jais susijusi visų visuomenės gyvenimo sričių sparti kaita, švietimo reforma, edukacinių paradigmu kaita, augantys visuomenės poreikiai ir reikalavimai švietimo sistemai, jos institucijų paslaugų kokybei ir kiti veiksniai aktualizavo visos švietimo sistemos ir atskirų jos sektorių įvairių veiklos sričių nuolatinio tobulinimo siekius.

Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (2003), Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatos (2003), Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2007-2012 metų programa (2007) bei kiti švietimo veiklą reglamentuojantys dokumentai akcentuoja švietimo prieinamumo, veiksmingumo ir kokybės klausimus kaip pagrindinius nūdienos švietimo institucijų prioritetinius uždavinius.

Įgyvendinant švietimo reformą, labai didelis dėmesys skiriamas ikimokyklinio ugdymo kokybės gerinimui, kas reikalauja šios grandies švietimo organizacijose įgyvendinti nuolatinio veiklos tobulinimo principą. Šis principas gali būti įgyvendinamas per procesų analizę, esminį jų pertvarkymą, problemų sprendimus, pasikartojantį veiklų ciklą ir kt. (Stancikas, 2004; Vanagas, 2004; Ruževičius, 2007 ir kt.). Pasitelkus visuotinės kokybės valdymo metodologiją, kokybės tobulinimas pereina į procesų valdymo lygmenį ir tampa viena iš esminių švietimo organizacijos vadovų funkcija. Nors švietimo sistemos ir atskirų jos sektorių įvairių veiklos sričių tobulinimo problematika nėra nauja švietimo vadybos teorijoje ir praktikoje, skiriama nemažai dėmesio valdymo efektyvumo didinimui, ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo vaidmens organizacijos tobulinimui tyrimų iš esmės nėra. Ši situacija kelia mokslinį interesą gilintis į minėtą problematiką.

Švietimo organizacijos yra sudėtingos socialinės sistemos, kaskart patiriančios stiprėjančią išorinės aplinkos įtaką. Jų raidos pokyčiai ne visada siejasi su tobulėjimu, efektyvumu, perspektyvomis, švietimo subjektų pasitenkinimu (Gumuliauskienė ir kt., 2007). Todėl organizacijos kaip sistemos vystymas turi būti siejamas su esmine strategine jos kokybine kaita dabarties momentu ir perspektyvoje, o organizacijų vadovai, dirbantys kaitos sąlygomis, turi gebėti vertinti išorinės aplinkos poveikio organizacijai mastą, intensyvumą, pobūdį, inicijuoti ir valdyti kaitą, vertinti pokyčių veiksmingumą ir kt. W.E. Demingo vertinimu, organizacijos valdymo sistema yra pagrindinė priemonė, leidžianti užtikrinti kokybišką ir efektyvią veiklą bei rezultatus (Mikulis, 2007).

Pasak R.Jucevičiaus ir kt. (2003), strateginis švietimo organizacijos vystymas reiškia jos esminę kokybinę kaitą, t.y. organizacijos veiklos tobulinimą, vystymą bei organizacinio potencialo (valdymo organizacinė struktūra, valdymo procedūros, planavimo,

motyvavimo, kontrolės ir kt. sistemos) vystymą. Organizacijos veiklų kokybių gerinimas atspindi jos tobulinimą. Poreikis gerinti švietimo kokybę ir prisiimti atsakomybę už kokybės lygmenį, o tuo pačiu organizacijos tobulinimą kiekvienoje švietimo institucijoje akcentuojami LR Švietimo įstatymo pakeitimo įstatyme (2003), kuriame pabrėžiama, kad už švietimo kokybę atsako švietimo teikėjas.

Švietimo organizacijų tobulinimas glaudžiai susijęs su jų valdymo efektyvumu, racionalių išteklių panaudojimu. Mokslininkų darbuose daug dėmesio skiriama vadovo veiklos efektyvumo parametrų problemai. N. Večkienė (1996, 2004) analizuoja švietimo vadovų žinių ir įgūdžių poreikio ir būtinybės klausimus, akcentuodama intelektualinį vadovų tobulinimąsi ir analitinių įgūdžių bei abstrakčiojo mąstymo svarbą. Daugelio vadovavimo teorijų autorių požiūriu, šiandieniniam vadovui ypač svarbūs pragmatiško administravimo įgūdžiai. Teigiama, kad vadovavimas bus efektyvus, jei remsis lyderiavimu, pasireiškiančiu vadovo sugebėjimu sutelkti žmones sėmingai įgyvendinti organizacijos tikslus. Lyderiavimas laikomas viena iš vadovavimo poveikio priemonių. T.J. Sergiovanni (2005) nurodo septynias pagrindines kompetencijas, būtinas efektyviam vadovavimui: dėmesio valdymas, prasmės valdymas, pasitikėjimo valdymas, savęs valdymas, paradokso valdymas, efektyvumo valdymas, įsipareigojimo valdymas. G. Yukl ir R. Lepsinger (2008) siūlo subalansuoto vadovavimo modelį, kuris orientuotas į organizacijos veiksmingumo didinimą. Jo esmę nusako vadovų-lyderių orientacija į pokyčius, žmonių išteklius, ryšius, kokybės standartus, naujovių taikymo programas bei procesų, įtakančių organizacijos sėkmę valdymą. Problematiška spręsti apie vadovų veiklą ir jos efektyvumą, kadangi įvairūs autoriai siūlo skirtingus vertinimo kriterijus. V. Targamadzės (2001) teigimu, nagrinėjant vadovavimo efektyvumą, susiduriama su sunkumais, kurie susiję su tikslo įgyvendinimu (tikslo požiūris). Švietimo organizacijos realizuoja ne vieną tikslą, jų įgyvendinimas reikalauja ilgo laiko, o rezultatai pamatomi ne iš karto. Mokslininkai vadovavimo efektyvumą sieja su vadovų savybėmis (V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė ir kt., 1999; J. Kasiulis, V. Barvydienė, 2001), su vadovavimo stiliais (jų tipologijos pradininku laikomas Lewis)-R. Želvys (1999), P. Jucevičienė (1996), B. Neverauskas, J. Rastenis (2001) ir kt., su aplinkos įtakomis, vadovavimo pobūdžiu, vadybinėmis kompetencijomis ir kt.

Nuolatinio švietimo organizacijų tobulinimo poreikis, efektyvus kaitos valdymas, augantys reikalavimai švietimo paslaugų kokybei bei kiti veiksniai įtakoja švietimo organizacijų valdymo pokyčius, kurie siejasi su naujais vadovų vaidmenimis ir funkcijomis. Analizuodama mokyklos vadovo vaidmenų transformacijos problematiką, R. Mečkauskienė (2009) pažymi, kad vadovo vaidmenį reikėtų vertinti per jo veiklą ar elgesį, nustatant įtakos poveikį pavaldiniui. Mūsų nuomone, svarbu vadovo vaidmenį vertinti ir per jo įtakos poveikį procesams. Derėtų pabrėžti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos kaip ir kitų švietimo grandžių organizacijos

šiandien įvardijamos kaip paslaugas teikiančios institucijos, o tai neabejotinai keičia ir šių institucijų vadovų atliekamų vaidmenų pobūdį.

Jos kaip ir kitos organizacijos paklūsta kaitos dėsniams, kas reikalauja iš vadovų naujo mąstymo ir kompetencijų, nes valdymas įgauna įvairesnių formų, o reformuojamo švietimo dokumentai sąlygoja naujų funkcijų poreikį (pvz., atstovauti organizaciją visuomenėje, kurti jos įvaizdį, didinti konkurencingumą ir kt.). Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovams tenka prisitaikyti prie naujos edukacinės aplinkos, kurią vis labiau sąlygoja politiniai, ekonominiai, socialiniai kultūriniai pokyčiai visuomenėje. Kaita tampa esminiu švietimo organizacijų principu, neišvengiama būtinybe ir potencialia galimybe. Kaita sietina su organizacijos nuolatinio tobulėjimu. Šiame kontekste **formuluojamas probleminis tyrimo klausimas-koks yra ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų vaidmuo organizacijos tobulinimui pačių vadovų ir pedagogų požiūriu aspektu**

**Tyrimo objektas-** ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų vaidmens organizacijos tobulinimui vertinimai.

**Tyrimo tikslas:** Teoriniu ir empiriniu aspektais pagrįsti ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų vaidmenį organizacijos tobulinimui.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išryškinti ikimokyklinio ugdymo įstaigų vystymo strateginius orientyrus;
2. Išnagrinėti teorinius ikimokyklinio ugdymo įstaigos kaip švietimo organizacijos tobulinimo aspektus;
3. Atskleisti ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų vaidmenis kaitos sąlygomis;
4. Identifikuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų vaidmenį organizacijos tobulinimui ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų ir pedagogų požiūriu aspektu;
5. Pateikti ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų vaidmens organizacijos tobulinimui pedagogų ir vadovų vertinimų tendencijas.

**Tyrimo hipotezė:** Tikėtina, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai labiau teigiamai vertina savo vaidmenį organizacijos tobulinimui nei pedagogai pagal daugumą kriterijų.

**Tyrimo metodologija ir metodika.** Tyrimo metodologija grindžiama:

1. Sisteminiu požiūriu į ikimokyklinio ugdymo įstaigą, jos valdymą ir tobulinimą, kuris suprantamas kaip mąstymo būdas, kai organizacija, jos vystymas suvokiami kompleksiskai kaip sistema, kai tarp atskirų sudedamųjų dalių randami tarpusavio ryšiai ir jos sujungiamos į vieningą visumą.
2. Ikimokyklinio ugdymo teoretikų rekonstrukciniu požiūriu (Juodaitytė A., 2000; 2008; 2009; Neifachas S., 2003; 2006; Monkevičienė O., 2006; 2009; Gražienė V., 2008;



Martišauskienė, 2008 ir kt.), kuris grindžiamas sociokultūrinio konteksto įtakotų transformacijų būtinybe ikimokyklinio ugdymo grandyje, kai persipynusios pedagoginės ir vadybinės funkcijos reiškiasi instituciniame ir interpersonaliniame lygmenyse, įtakodamos esminių vaiko ugdymo(si) perspektyvų formavimą.

3. Visuotinės kokybės teoretikų (Demingas E., Jarvis., P., Barczyk C., 2008; Ališauskas R., 2002; 2005; Dukynaitė R., 2005; Pukelis K., 2004; Bruzgelevičienė R., 2003, 2009; Ruževičius J., 2003; 2006; 2009 ir kt.) esminėmis nuostatomis, akcentuojančiomis išskirtinę organizacijos kokybės svarbą, tenkinant klientų poreikius, vystant organizaciją ir siekiant jos nuolatinio tobulėjimo.

4. Bendrosios ir švietimo vadybos teoretikų (Fidler B., 2006; Jucevičius R., Jucevičienė P., Cibulskas G., Jankūnaitė B., 2003 ), Targamadžė V., 2001; 2009, Želvys R., 2003; Seilius A., 1998; Mikulis J., 2007 ir kt.) organizacijos tobulinimo samprata ir reikšmingumu, kai tobulinimas siejamas su pokyčiais, plėtra, įprastinių veiklos kokybių gerinimu, sykiu ir valdymo efektyvinimu.

#### **Tyrimo metodai:**

1. Teoriniai: Mokslinės literatūros šaltinių ir švietimo veiklą reglamentuojančių dokumentų analizė.

2. Empiriniai: Anketinė apklausa.

3. Statistiniai: Aprašomosios statistikos metodai: *vidurkis (X)*, *standartinis nuokrypis (SD)* ir *procentiniai dažniai*. Statistinių hipotezių tikrinimui taikytas neparametrinis *Chi-kvadrato* kriterijus. Tiesiniam statistiniam ryšiui nustatyti taikytas neparametrinis *Spirmeno koreliacijos koeficientas*.

#### **Tyrimo metodika**

Tyrimo anketą sudarė du blokai: demografinis/socialinis (5 klausimai) ir diagnostinis (6 blokai, kuriuos sudarė 86 klausimai). Diagnostinio bloko klausimai/teiginiai buvo skirti išsiaiškinti ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų ir vadovų požiūrį, kaip jie supranta ikimokyklinio ugdymo institucijos tobulinimą; taip pat siekta išsiaiškinti pedagogų ir vadovų nuomonę apie jų institucijos veiklos sritis, kuriose įvyko daugiausia pokyčių per pastaruosius penkerius metus; respondentai turėjo įvertinti savo organizacijos vadovų atliekamus vaidmenis trijų rangų skalėje pagal 20 rodiklių; taip pat įvertinti ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų vaidmenį organizacijos tobulinimui trijų rangų skalėje pagal 24 kriterijus bei nustatyti vadovų indėlio į organizacijos tobulinimą laipsnį.

**Tyrimo imtis ir organizavimas.** Tyrimas atliktas Pasvalio miesto ir rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Iš viso tyrime dalyvavo 89 respondentai: 12 ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų (direktorių ir jų pavaduotojų) ir 77 pedagogai.

**Darbo naujumas ir reikšmingumas.** Darbe pagrįstas ikimokyklinio ugdymo įstaigų tobulinimo aktualumas ir vadovų vaidmuo šiame procese, išanalizuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigų vystymo strateginiai orientyrai, pateikta minėtų institucijų tobulinimo samprata, atskleistos tobulinimo sąsajos su kokybe, aptarti vadovų vaidmenys kaitos kontekste, išryškinti vadovų vaidmenų transformacijas sąlygojantys veiksniai. Tai galima laikyti magistrinio darbo teoriniu reikšmingumu. Praktinį darbo reikšmingumą nusako tyrimo instrumento sudarymas ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų vaidmens organizacijos tobulinimui įvertinti, atlikto tyrimo rezultatų pagrindu suformuluotos išvados bei pateiktos rekomendacijos ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų vaidmens didinimui organizacijos tobulinimo procesuose.

Darbo pagrindu rengiamas straipsnis į mokslo darbų rinkinį „Jaunųjų mokslininkų darbai“.

**Darbo struktūra.** Darbą sudaro įvadas, 4 skyriai, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas. Darbą iliustruoja 17 lentelių ir 3 paveikslai. Darbo apimtis ( be priedų ) 83 puslapiai.

## 1. IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ VYSTYMO STRATEGINIAI ORIENTYRAI

Švietimo sistema, jos raida, švietimo reforma yra itin sudėtingi sociokultūriniai procesai, kupini prieštarų, įtampų, vis stipriau veikiami įvairių išorinių veiksnių, lemiančių švietimo sistemos privalumus ir trūkumus, teigiamas ir neigiamas jos raidos tendencijas, kurios sąlygoja problemas bei spęstinius uždavinius.

Švietimas suprantamas kaip istoriškai susiformavusių tikslingų veiklos būdų bei organizacijų struktūrų visuma, kurios paskirtis įgyvendinti asmens ir visuomenės ugdymo tikslus. Asmens ugdymas - būtinų sąlygų individo prigimtyje glūdintiems gebėjimams kūrybiškai reikštis perimant ir plėtojant kultūrą, visuma. (Lietuvos švietimo koncepcija, 1992 m).

Pokyčiai, vykstantys švietime yra sudėtingi, kai pasaulis tampa vis sudėtingesnis, globalesnis, dinamiškesnis. Europa šiandien suvokiama kaip politinis – ekonominis, sociokultūrinis darinys, turintis įtakos visoms žmogaus gyvenimo sritims ir asmenybės ugdymui. Pastaruosius du dešimtmečius švietimas išgyvena prieštarinę laikotarpį: kinta švietimo politikos prioritetai, švietimo sistema stokoja išteklių, auga švietimo institucijų konkurencija dėl demografinės situacijos, nuolat auga reikalavimai švietimui ir kt.

Šiais globalios konkurencijos laikais, kaip ir visais kitais ekonominės krizės laikais, kyla didžiulė moralinė panika, kai imama galvoti apie tai, kaip kiekviena tauta rengia jaunąją kartą ateičiai. Tokiu metu švietimas, ypač mokyklos, tampa, anot A. H. Halsey'o, „visuomenės šiukšliadėžė“, o politika tampa, visuomenės problemų saugykla, į kurią nesivaržant kraunamos neišspręstos ir neišsprendžiamos problemos. ( A.Hargreaves).

Kiekviena socialinė sistema turi savo paskirtį. Švietimo sistema, kaip viena iš socialinių sistemų, taip pat turi savo misiją, kuri Lietuvoje yra nurodoma kaip žmogaus ugdymas, sudarantis prielaidas jo intelektinių, fizinių, dvasinių galių sklaidą. (Jovaiša, 1993; Lietuvos švietimo koncepcija, 1992; Lukšienė, 2000; ir kt).

Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare ypač svarbu tapo užtikrinti švietimo institucijų veiklos efektyvumą, tęstinumą ir konkurencingumą naujose rinkose, todėl paslaugų kokybės orientavimo į vaikų ir tėvų poreikius klausimai yra labai aktualūs.

Švietimo įstatymas – pagrindinis švietimo politikos įgyvendinimo mūsų šalyje dokumentas. Jis priimtas 1991 liepos 30 d., vėliau keletą kartų taisytas o naujoji įstatymo redakcija galioja nuo 2003m. birželio 28 dienos.

Kaip nurodyta Lietuvos švietimo įstatyme (2003), įgyvendinant švietimo koncepciją, kurioje iškeliamos svarbiausios vertybės: humaniškumas, bendradarbiavimas,

tolerancija, pilietiškumas, lygiateisiškumas, aktualiausias siekis – kurti atvirą, dinamišką, laisvo asmens iniciatyva grindžiamą pilietinę Lietuvos visuomenę. (LR Seimas, 2004).

Įstatyme švietimas skelbiamas prioritetine šalies raidos sritimi, o tai reiškia, kad valstybė pasirengusi remti, skatinti švietimo kaitą ir skirti švietimui ypatingą dėmesį. Įstatyme teigiama, jog švietimas grindžiamas humanistinėmis tautos ir pasaulio kultūros vertybėmis, demokratijos principais ir visuotinai pripažintomis žmogaus teisėmis bei laisvėmis. Priimdami tokį sprendimą šalies politikai tikėjo, kad švietimas lems krašto kultūrinę, socialinę ir ekonominę pažangą, stiprins žmonių ir tautų solidarumą, toleranciją ir bendradarbiavimą (Mečkauskienė, 2008 ).

2002 m. lapkričio 12 d. Lietuvos Respublikos Seimas nutarimu patvirtino Valstybės ilgalaikės raidos strategiją, kurioje pabrėžiama, kad švietimas turi būti plėtojamas atsižvelgiant į Lietuvos visuomenei tenkančius naujus iššūkius ir atsiveriančias naujas galimybes: demokratijos ir rinkos ūkio plėtrą, globalizaciją, informacijos gausą, sparčią kaitą, visuomenės išsiskaidymą. Švietimas turi padėti asmeniui ir visuomenei atsakyti į šiuos iššūkius ir pasinaudoti naujomis galimybėmis. Tam būtini esminiai Lietuvos švietimo sistemos pokyčiai, kurie padėtų didinti švietimo sistemos efektyvumą, išplėsti švietimo prieinamumą, sukurti sąlygas tęstiniam, visą gyvenimą trunkančiam mokymuisi, užtikrinti europinius standartus ir šiuolaikinės Lietuvos visuomenės poreikius atitinkančią švietimo kokybę.

2003 m. liepos 4d. buvo priimtas ypatingai svarbus dokumentas – Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatos. Jos papildė valstybės ilgalaikės raidos strategiją ir nusako Lietuvos švietimo plėtotės tikslus bei priemones, apibrėžia pagrindinius kiekybinius ir kokybinius siekinius, kuriais bus grindžiama ir į kuriuos atsižvelgiant bus vertinama Lietuvos švietimo raida 2003 – 2012 metais. (Valstybinės švietimo strategijos 2003 – 2012 metų nuostatos, <http://www.smm.lt/>).

Lietuvos Respublikos Seimo patvirtintose Valstybinės švietimo strategijos 2003 – 2012 metų nuostatose suformuluoti trys švietimo plėtotės tikslai ir numatytos jų įgyvendinimo priemonės:

I tikslas. Sukuriama veiksminga ir darni, atsakingu valdymu, tikslingu finansavimu ir racionalių išteklių naudojimu pagrįsta švietimo sistema;

II tikslas. Išplėtojama tęstinė, mokymąsi visą gyvenimą laiduojanti ir prieinama, socialiai teisinga švietimo sistema;

III tikslas. Užtikrinama švietimo kokybė, atitinkanti atviroje pilietinėje visuomenėje ir rinkos ūkyje gyvenančio asmens, visuotinius dabarties pasaulio visuomenės poreikius.

Lietuvos švietimo plėtotės strategijos 2003 – 2012 metų nuostatų įgyvendinimo programoje numatoma iš esmės išplėtoti ikimokyklinio bei priešmokyklinio ugdymo sistemą, sukurti šeimų pedagoginės informavimo ir konsultavimo sistemą.

Ikimokyklinio ugdymo sistemos reforma formaliai prasidėjo 1989 metais, kai buvo paskelbtas kolektyvinis mokslininkų, pedagogų darbas „Lietuvos ikimokyklinio ugdymo koncepcija“ (periodinės spaudos variantas). Vertinant ikireforminius ir poreforminius ikimokyklinio ugdymo sistemos raidos procesus, galima pastebėti teigiamas ir neigiamas puses, tačiau pokyčiai ryškūs visose sistemos srityse: metodologinėje, ugdymo turinio, proceso ir metodų, įstaigos tipo ir struktūros, pedagogų rengimo ir kvalifikacijos kėlimo, valdymo ir materialinės bazės srityse (Gražienė, 2008). Tai liudija, kad ikimokyklinio ugdymo sistemos kaita (reforma) buvo sisteminė ir įgyvendinama etapais. Anot O. Monkevičienės (2009), ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo(-si) tikslų, sampratos turinio modelių, jo konstravimo lygmenų ir pedagoginių technologijų kaitą reformos įžanginiame (1988-1991) ir pirmajame (1992-1997) etapuose sąlygojo humanistinės pedagogikos, progresyvizmo ir konstruktyvizmo idėjos, antrajame (1998-2000) ir trečiajame (2002-2008) etapuose-poststruktūralizmo, hermeneutikos ir kitos postmodernistinės idėjos. Remiantis autore, ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo turinio ir pedagoginių technologijų kaitos esminės tendencijos 1988-2008 metais yra: ugdymo paradigmos virsmo sąlygota ugdymo sampratų ir tikslų kaita; ikimokyklinio bei priešmokyklinio ugdymo turinio modelių kaita; ikimokyklinio bei priešmokyklinio ugdymo turinio konstravimo ir įgyvendinimo decentralizacija; ikimokyklinio bei priešmokyklinio ugdymo(-si) proceso kaita nuo akademinio prie natūralaus patirtinio modelio, pedagoginių technologijų kaita nuo mokymo prie sąveikos-ugdymosi metodų ir būdų.

Ikimokyklinio bei priešmokyklinio ugdymo pokyčiai kelia vis didesnius reikalavimus ugdymo įstaigų pedagogų kompetencijoms, didina jų atsakomybę už vaikų ugdymosi turinio kokybę.

Ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo mokslinių tyrimų Lietuvoje iš esmės nėra. Bandytu kompensuoti šią tyrimų spragą galima laikyti Anot O. Monkevičienės (2009), ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo(-si) tikslų, sampratos turinio modelių darbus, kontekstualizuojant ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo prasmes Lietuvos respublikos švietimo dokumentų pagrindu. Kokybė minėtų autorių apibūdinama kaip savaime reikšminga strateginė ugdymo kaitos kryptis, kuri apima sudėtingą ikimokyklinių įstaigų organizacinę veiklą, viešųjų ryšių veiksmus, ikimokyklinių įstaigų modernizavimo procesus.

Šios strateginės krypties realizavimui neabejotinai reikšmės turi 2008 metais patvirtintas Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų rengimo standartas, kuriame

kryptingai laikomasi esminių „Lietuvos vaikų ikimokyklinio ugdymo koncepcijos“ (1989) nuostatų ir nuosekliai tęsiamos, anot V. Gražienės (2009), „Ikimokyklinio amžiaus vaikų auklėtojo rengimo standarto“ (2001) idėjos; kartu reaguojama į socialinius – kultūrinius iššūkius ir aktualizuojama svarbių Lietuvos švietimui pedagoginių idėjų sklaida.

XXa. ir XXIa. pradžia pagrįstai laikomi į vaiką orientuotu periodu. Anot A. Juodaitytės (2002), požiūris į vaikystę, kaip savaime vertingą žmogaus gyvenimo periodą, sudaro sąlygas vaikams jaustis socialiai visaverčiams jau dabar, o ne tik ateityje, duoda pedagogui galimybę ugdant vaiką remtis vaikystės teikiamais prioritetais: socialiniais – kognityviniais pasiekimais, kurie leidžia sėkmingai išgyventi vaikystę ir panaudoti joje įgytą patirtį ateityje. Vaikystėje atsiranda tie žmogaus asmenybės bruožai, kurie išlieka visą laiką, pirmiausia - pasitikėjimas savimi, aplinka, smalsumas, atvirumas aplinkai.

Pozityvios vaiko socializacijos sąlygų vaikystėje laidavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigose sietinas su nuolatinio ugdymo kokybės gerinimu, ugdymo institucijų veiksmingu valdymu.

Pastaruosiu metu visuomenėje vis aktyviau diskutuojama apie ikimokyklinio ugdymo įstaigų kokybinius pokyčius ir jų rezultatus. Švietimo ir mokslo ministerija parengė ikimokyklinio turinio kaitą apibrėžiantį dokumentą. (Ikimokyklinio ugdymo programų kriterijų aprašas, 2005 balandžio 10 d. Nr. (ISAK – 627), o Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo turinio ekspertų komisija sudarė Metodines rekomendacijas ikimokyklinio ugdymo programai rengti (2004), kuriose apibrėžta moderni ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo kokybės užtikrinimo sistema.

Socialinio gyvenimo kaita, jo postmodernybė lemia ir ikimokyklinio švietimo tendencijų raidą; prabilta apie naujos ugdymo kokybės sampratą. (Neifachas, 2009).

A. Juodaitytės (2003) teigimu, šių dienų ikimokyklinis ugdymas orientuojamas į harmoningos, integralios vaiko asmenybės sampratą ir siekia visapusiško asmenybės idealo.

Pasaulio švietimo forumas „Dakaro veiksmų plane“ (2000) kokybę pripažino pirmaeilium tikslu, įgyvendinant „Švietimo visiems“ strategiją, o Barselonoje posėdžiavusi Europos viršūnių taryba suformulavo tikslą - iki 2012 m. užtikrinti, kad Europos švietimo mokymo sistemos būtų kokybės pavyzdys visam pasauliui (Michel, 2003).

Švietimo kokybė susieta su nuolatinė kaita, todėl iš naujo peržiūrimi ir tikslinami ikimokyklinio ugdymo įstaigų/mokyklų veiklos orientyrai, kokybės charakteristika, veiklos rezultatyvumas. Nuolat tobulinamoms veiklos funkcijoms atlikti pedagogui nepakanka įgyto pasirengimo ir kvalifikacijos. Nuolatinės pedagoginės ir vadybinės kvalifikacijos kėlimas, siekiant naujas funkcijas atitinkančių kompetencijų, suartina gana skirtingus mokymosi procesus. (Laužackas, 2002).

Kokybei vis daugiau dėmesio skiria ir Lietuvos švietimo politika. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija deklaravo švietimo kokybę kaip vieną iš švietimo reformos prioritetų ir numatė nemažai ugdymo modernizavimo ir švietimo kokybės kėlimo priemonių (Švietimo reformos rezultatai, 2005).

Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu patvirtintos Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2007 – 2012 metų programos (LR Vyriausybės 2007 m. rugsėjo 19 d. nutarimas Nr.1057) paskirtis – didinti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo prieinamumą visoms gyventojų grupėms, mažinant socialinę atskirtį ir skirtumus tarp savivaldybių, užtikrinti lanksčias ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugas, atitinkančias ilgalaikės ekonominės visuomenės plėtros perspektyvas, laiduoti gerą ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo kokybę, formuoti mokymosi visą gyvenimą nuostatas.

Pertvarkant švietimo sistemą, ikimokyklinio ugdymo įstaigose atsirado galimybė įvairiai organizuoti ugdymą, kurio metu vaikai įgytų daugiau žinių ir taikytų jas praktiškai, nes dėl vidinių ir išorinių visuomenės raidos veiksnių ir pokyčių švietimas kaip svarbi socialinio gyvenimo sfera, įgauna kitoki nei anksčiau pobūdį. (Juodaitytė, 2003).

Anot S. Neifacho (2006), tenka pripažinti, kad rezultatų, ugdymo kokybės aspektu daugelis ikimokyklinio ugdymo įstaigų būtent dabar išgyvena sunkų pertvarkymų periodą, susijusį su netradicinių, inovaciškai lavinančių pedagoginių technologijų įsisavinimu. Ikimokyklinio ugdymo kokybės problema susijusi ne tiek su vaiko sveikata, priežiūra, kiek su jo intelektualiniu lavinimu, doriniu, socialiniu kultūriniu ugdymu, brandinimu, kas reikalauja iš vadovų naujų darbo su pedagogais strategijų. Valdymo ypatingumas ikimokyklinėje įstaigoje slypi gerosios patirties ir novacijų dermės paieškose ir įgyvendinime. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos valdymo efektyvumas glaudžiai siejasi su strateginių ikimokyklinio ugdymo plėtotės tikslų įgyvendinimu. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams iškyla naujas uždavinys-racionaliai ir tikslingai panaudoti ikimokykliniam ugdymui skirtas lėšas, nes nuo 2011 metų įvesta naujoji ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansavimo metodika reikalauja ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų taiklaus finansinių resursų valdymo.

## 2 IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOS, KAIP ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS, TOBULINIMO TEORINIAI ASPEKTAI

Ikimokyklinio ugdymo institucijų tobulinimas reformos eigoje glaudžiausiai buvo siejamas su ikimokyklinio ugdymo turinio ir ugdymo technologijų kaita, ikimokyklinio ugdymo pedagogų rengimo tobulinimo, auklėtojų/pedagogų reikalavimų kompetencijoms standartizavimu, veiklos kokybės (vidaus audito) vertinimo sistemos diegimu, o nuo šių metų naujos finansavimo metodikos taikymu. Ganėtinais mažais dėmesio, lyginant su bendrojo lavinimo mokykla, skirta ikimokyklinio ugdymo įstaigos valdymo tobulinimo klausimams, nors, anot R. Mečkauskienės (2009), mokyklų-darželių vadovai dažniau nei kitų švietimo įstaigų vadovai atlieka daugiau tradicinių vadybinių vaidmenų. To priežastimi galėtų būti tai, kad šių institucijų valdyme dalyvauja labai mažai formaliesiems vadovams priskiriamų asmenų (paprastai - du: direktorė ir pavaduotoja), todėl nėra kam deleguoti vadybinės veiklos.

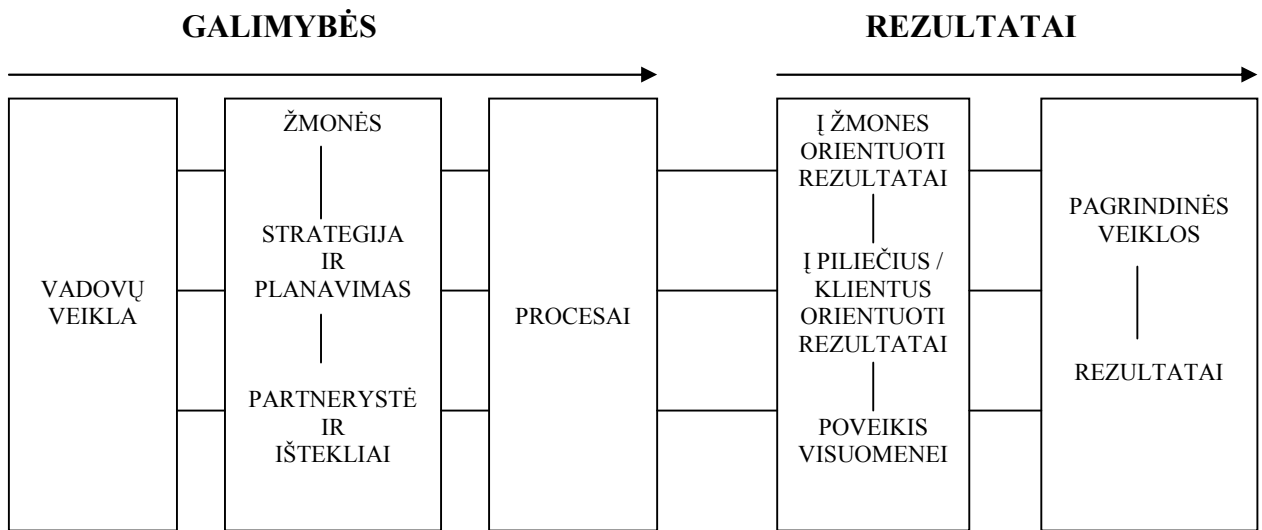
Vadovo veikla kaitos sąlygomis ryškiausiai pasireiškia per ugdymo įstaigos politikos pokyčių iniciavimą, ugdymo proceso kaitą, vadybos pokyčius, ryšių su aplinka kaitą, pedagogų ir tėvų atliekamų vaidmenų kaitos iniciavimą.

Lietuvos švietimo strategijos įgyvendinimo programa aktualizuoja penkias tobulintinas kryptis:

- valdymą;
- infrastruktūrą;
- paramą;
- turinį;
- personalą.

Šių sričių tobulinimas aktualizuoja ir ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginio vystymo poreikį ir efektyvumą. V. Mikoliūnienės požiūriu (2002), švietimo įgyvendinimo keliai yra tobulinimas ir vystymas. Ikimokyklinio ugdymo kaita sietina ne tik su ugdymo turinio ir technologijų kaita, orientuota į aukštesnę ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybę, bet ir su efektyvumu, veiksmingumu bei valdymo tobulinimu. Valdymo tobulinimas sietinas su ikimokyklinio ugdymo įstaigų tradicinių vadovų vaidmenų transformacijomis, funkcijų plėtra, vadovavimo pobūdžio pokyčiais, nes naujovių diegimas glaudžiai susijęs su vadovų veikla, jų nuolatinio mokymusi. Ši priklausomybė akivaizdžiai atspindėta J. Ruževičiaus (2006) pateikiamame naujovių diegimo ir mokymosi sąsajų modelyje, kuris, autoriaus požiūriu, yra aktualus organizacijų veiklos tobulinimui, taikant kokybės vadybos modelius. (1 pav.).





(1 pav.). NAUJOVIŲ DIEGIMAS IR MOKYMASIS

**Šaltinis:** Ruževičius (2006). Kokybės vadybos modeliai ir jų taikymas organizacijų veiklos tobulinimui: Mokomoji knyga. Vilnius: VUL.

Šis modelis remiasi prielaida, kad organizacijos veiklos į klientus orientuoti rezultatai darbuotojų ir poveikio visuomenei rezultatai yra pasiekiami per vadovų veiklą, valdant strategiją ir planavimą, žmones, partnerystes, išteklius bei procesus. Modelis suteikia galimybę vienu metu kompleksiskai, holistiškai pažvelgti į organizaciją, atlikti jos veiklos analizę ir numatyti vystymo galimybes. Esminiai organizacijų vystymo principai yra: dėmesys klientų poreikiams, išorės veiksniams, orientacija į tikslų įgyvendinimą, t.y. rezultatus, lyderystė, tikslų įgyvendinimas ir pastovus matavimas, valdymas, atsižvelgiant į procesus ir remiantis faktais, darbuotojų įtraukimas į kokybės valdymo procesus, nuolatinis tobulinimas ir naujovių diegimas, veiklos socialinis atsakingumas, naudingos partnerystės plėtojimas. Pažangūs vadybos principai, visuotinės kokybės valdymo principai ir filosofija švietimo institucijų vystymo efektyvumui didinti siūlo įvairius modelius. Jų taikymas šiuolaikinėje vadybos praktikoje orientuoja į sisteminių organizacijos, t.y. visų jos sričių nuolatinį tobulinimą.

Pati tobulinimo samprata sietina su švietimo organizacijos veiklos įprastinių kokybių gerinimu, nesiekiant veiklos būvio esminio pokyčio (R. Jucevičius, P. Jucevičienė, B. Janiūnaitė ir kt., 2003). Analizuojant mokslininkų požiūrius į organizacijų tobulinimą, galima pastebėti, kad tobulinimas siejamas su nuolatine kokybine kaita, pažanga, organizaciniu mokymusi, efektyvumu, vystymu. Taigi, bet kuriuo atveju tobulinimas yra susijęs su nuolatine kokybine kaita.

## 2.1. Ikimokyklinio ugdymo konceptualiųjų pagrindų formavimosi tendencijos

Lietuvos filosofai daug dėmesio skyrė ugdymo problemoms. Buvo stengiamasi ugdymą pagrįsti filosofškai ir šitaip suteikti ugdymui svarumo, reikšmingumo kryptį. Inicijuojami ir leidžiami periodiniai žurnalai, skirti pedagogikai ir sykiu daug dėmesio skybę filosofijai (Lietuvos mokykla, Tautos mokykla ir kt.). Filosofijos ir pedagogikos sąveikos plėtotė akivaizdi, skaitant S. Šalkauskio, A. Maceinos, P. Dovydaičio darbus ir jų publikacijas pedagoginėje spaudoje ( Duoblienė, 2005 ).

Lietuvos švietimo kryptis, esminius diskusinius klausimus, laimėjimus ir problemas apibendrina aktyviausi jos idėjų kūrėjai – M. Lukšienė, Ž. Jackūnas, D. Kuolys. Ypač reikšminga Lietuvos švietimo reformos teorinių pagrindų studija yra R. Bruzgelevičienės parengta monografija „Lietuvos švietimo kūrimas 1988 -1977“: monografija (2008). Joje bendrame ugdymo paradigmu kaitos kontekste aptariama ikimokyklinio ugdymo kaita.

Ikimokyklinio ugdymo pokyčius, vykusius nuo švietimo reformos pradžios, tyrinėjo A. Juodaitytė – apibendrinu požiūriu į vaiką ir vaikystę teorinius bei praktinius aspektus; E. Jurašaitė – analizavo ikimokyklinių įstaigų pedagogų profesinių kompetencijų turinį bei jų raiškos pokyčius, įgyvendinant reformuoto ikimokyklinio ugdymo ( si ) programas bei tarptautinį projektą „ Gera pradžia“.

Daugiau svarių mokslinių studijų, kuriose būtų analizuojami ir vertinami ikimokyklinio ugdymo reformos inicijuoti ugdymo ( si ) turinio ir proceso pokyčiai, kol kas nėra. Kai kurios tendencijos apibendrinamos tik atskiruose moksliniuose straipsniuose (Purvaneckienė, Gražienė, Monkevičienė, Juodaitytė, Neifachas ir kt.).

Bruzgelevičienė padarė mokslinius apibendrinimus, jog Lietuvos švietimo reforma buvo grindžiama nauja filosofija, t.y. klasikinė normatyvinė paradigma buvo keičiama laisvojo humanistinio ugdymo paradigma. B. Bitinas, teoriškai apibrėždamas klasikinę ir laisvojo ugdymo paradigmas, vienu iš svarbių skirtumų nurodo santykį su asmens prigimtimi: klasikinėje paradigmoje vaiko prigimtimi operuojama, laisvojo ugdymo paradigmoje su vaiko prigimtimi kooperuojamasi, t.y. siekiama sudaryti kuo palankesnes sąlygas ugdytinio vidinių galių plėtočiai, jo saviraiškai ir saviraidai, keliant tikslą ugdyti laisvą, kūrybingą asmenybę.

Naujo požiūriu į vaikystę kaip prigimtinių ( natūralų ) savaime vertingą žmogaus socialinio gyvenimo periodą, o ne tik pasirengimą būsimajam gyvenimui idėjas moksliniuose darbuose plačiai analizavo A. Juodaitytė, teorines idėjas siedama su institucijų veikla, ugdymo ( si ) proceso modeliais. Vaiko mokymosi teorijų ir ugdymo ( si ) kryptių teorinius pagrindus bei dermę analizavo O. Monkevičienė, S. Montvilaitė, M. Jonilienė ir kiti mokslininkai.

Ikimokyklinio ugdymo teoretikai tiek Lietuvoje, tiek ir užsienyje ( Whi – tebook, Belm 1996 ) formuluoja klausimus, kaip nustatyti ikimokyklinio ugdymo efektyvumą ir koku būdu fiksuoti jo rezultata. Epstein (1993) nuomone, šie klausimai yra svarbūs tėvams, pedagogams, vadovams, visuomenei, kuri tiesiogiai ar netiesiogiai dalyvauja vaiko ugdymosi procesuose ir domisi jo kokybe. Helburn (1995) teigia, jog tėvai yra svarbiausi ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojai, galintys nulemti jo procesą ir rezultatus.

Ugdymo paradigmu kaita ir naujai kylančios ugdymo turinio kaitos tendencijos įgalina tyrėjus atskleisti į vaiką orientuotos paradigmos svarbą. Ši paradigma akcentuoja vaiką dėmesio centre ir pabrėžia, jog vaiko savitumus, poreikius, raidos dėsninumus, reikalauja individualaus požiūrio į vaiką ir jį supančią aplinką. Humanistinio, progresivystinio ir pragmatinio ugdymo koncepcijos į vaiką orientuotos paradigmos pagrindas – išryškina požiūrį į vaiką kaip laisvą asmenybę, visapusiškai sąmoningą individą, galintį suvokti savo poreikius ir juos realizuoti, sprendžiant realias gyvenimo problemas. (Makauskienė, 2008). J. Dewey – humanistinio pragmatinio ugdymo filosofijos pradininkas. Anot J. Dewey (1961), demokratinio ugdymo sistema privalo būti orientuota į vaiką ir jo interesus. Demokratija tarnauja žmogaus laisvių aiškinimui, tobulinimui ir jų saugojimui. Laisvės neišaiškinsi, nepatobulinsi ir neapsaugosi tuščiomis frazėmis, net stipriais reikalavimais. J.Dewey mano, jog ugdytiniai turėtų aktyviai dalyvauti priimant sprendimus, kurie lemia jų pasirinkimus, interesų kryptis, o tuo tarpu pedagogas tampa pagalbininkas, kuris nėra vaikui autoritetas, bet jis turi savo teises ir akademinį autonomiškumą.

Ikimokyklinis ugdymas kaip švietimo posistemis XXa. pabaigoje įgijo naujus universaliuosius apibūdinimus, atitinkančius švietimo paskirtį visuomenėje, kurioje jis pats tampa kaip tam tikra socialinė, pokyčius sąlygojanti sistema, lygiai tokia pat svarbi, kaip kitos formaliojo švietimo grandys – mokyklos ar universitetai (Juodaitytė, 2003).

Lietuvoje vykstantys socioekonominiai, kultūriniai ir kitokie pokyčiai, tapę įprastu ir nuolatiniu reiškiniu, turi įtakos ir švietimo kaitai. Tai yra viena iš esminių postmodernios visuomenės bruožų (Fulan, 1993). Taigi pokyčiai tampa gyvenimo norma ir darosi vis spartesni. Tad švietimo organizacijai lemta veikti esant nuolatinei kaitai, į tai aiškiai orientuoja ir Europos švietimo dimensijos (Andriekienė, 1999). Ir nesvarbu, ar mums kaita patinka, ar ne – vis tiek esame jai pasmerkti.

Anot A. Hargreaves, švietimo sistemos pokyčius lengva pasiūlyti, tačiau sunku juos įgyvendinti, o dar sunkiau išlaikyti. Bandomieji projektai daug žada, tačiau retai kada baigiasi sėkmingai visos sistemos kaita. Inovacijos nesunkiai pritraukia entuziastus, tačiau daug sudėtingiau įtikinti skeptiškai nusiteikusius pedagogus pasišvesti sunkiam pokyčių įgyvendinimo darbui.

Kaip teigia R.Želvys (1999), vykdamas reformos uždavinius, kaitos vadyba turi lemiamą reikšmę; procesui galima suteikti norimą tempą, pageidaujama kryptį ir priimtinesnį pobūdį.

Pastebima ir tokia tendencija (Gumuliauskienė, 2001), kad teigiamą požiūrį į novacijas slopina pokyčių ir problemų baimė, nepakankamai tolerantiški santykiai, bendradarbiavimo ir dalijimosi patirtimi stoka. Pedagogas turėtų ramiai ir pozityviai žvelgti į įvairius pasikeitimus, tokius kaip: veikla kaitos sąlygomis, problemų sprendimas ir priėmimas, kūrybiškumas, bendravimas ir bendradarbiavimas.

Vertindamas naują ikimokyklinio ugdymo situaciją, S. Neifachas (2005) pabrėžia esmines kaitos laikotarpio tendencijas :1) pereinama prie mokymosi visą gyvenimą koncepcijos; 2) nyksta laiko ir erdvės ribojimai; 3) informacija tampa visuotinai bei lengvai pasiekiamą ir gausėja labai sparčiai.

Informacija ir žinios yra potenciali jėga, na o ugdomoji informacija – nuolat kintantis procesas. Naujoje žinių kūrimo sistemoje akcentuojama informacinių mokslų svarba, žinių konkurencingumas ir naujų žinių įvertinimo būtinybė. Pasak A. Šventicko (2001), reikalinga „teorinius pedagogų kursų klausimus derinti su asmenybės saviraiška bei saviugda, ugdyti gebėjimą naudotis informacinėmis technologijomis“.

Pažymėtina, kad požiūriai į kaitą yra įvairūs. Vieni teigia, kad ji – sąmoningų ir kryptingų veiksmų rezultatas, kiti – kaita lemta socialinių dėsnių ir mechanizmo proceso (Želvys, 1999).

Apibendrintai galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos kaip ir kitos švietimo institucijos išgyvena pokyčių metą, kuriam būdingi bendrieji ir specifiniai ypatumai. Ikimokyklinio ugdymo grandį galima laikyti sparčiai kintančia švietimo sistemos dalimi. Ikimokyklinis ugdymas imtas grįsti naujais konceptualiaisiais pagrindais, ryški ikimokyklinio ugdymo turinio pertvarka, kinta ikimokyklinio ugdymo technologijos. Kartu keičiasi reikalavimai ikimokyklinio ugdymo pedagogų pasirengimui, jų kompetencijoms, įprasminamos naujos edukacinės paradigmos ikimokyklinio ugdymo procesuose, jų strategijose. Ikimokyklinio ugdymo efektyvumas glaudžiai siejamas su ugdymo paslaugos orientacija į jos vartotoją, ugdymo prieinamumo didinimą, ugdymo institucijos nuolatiniu tobulinimu.

## **2.2. Tobulinimo kryptys:**

### **2.2.1. Orientacija į ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojus**

Vienas iš XXI amžiaus bruožų yra įvairių gyvenimo sričių (socialinių paslaugų, technologijų) kokybės gerinimas. Nuolat keliami aukšti reikalavimai šiuolaikinio žmogaus

(vaiko), privalančio orientuotis plačiame mokslo sričių kontekste, naujų veiklos rūšių ir būdų ugdymui (si). Žmogaus (vaiko) ugdymo kokybė turi atitikti tuos kultūros kriterijus, kurie jau yra tapę realybe, todėl būtinybė įsisąmoninti ir išsaugoti šiuos pasiekimus kelia aukštesnius reikalavimus. (Juodaitytė, 2000).

Šiandieninės ikimokyklinės įstaigos turi dvejopą paskirtį – talkinti šeimai, ugdančiai vaiką, ir bendradarbiauti su šeima, ugdamt jį vaikų darželyje (Litvinienė, 2002).

Kuriant demokratinį ir humanistinį vaikų ugdymo modelį, ikimokyklinio ugdymo institucijose itin svarbus tampa paslaugų kokybės valdymas. Tėvus ir pedagogus vienija vienas tikslas – vaiko gerovė. Vaikas kryptingai ugdomas tada, kai darniai sutaria šeima ir vaikų darželis, kai vaiko ugdymas darželyje ir šeimoje vienas kitą papildo (Litvinienė, 2002). Kaip teigia R.Želvys (2002), naujojo Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo projekte (2001) atsirado keletas naujų sąvokų, rodančių galimą esminį tolesnės švietimo sistemos posūkį. Tai sąvokos: švietimo paslaugos, švietimo paslaugų vartotojai ir švietimo paslaugų tiekėjai.

Švietimo kaip paslaugos samprata nėra nauja edukologijos moksle ir praktikoje. Ji sietina su naujos švietimo paskirties suvokimu ir įteisinimu švietimo veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose. Švietimo paslaugos terminą naudoja dauguma mokslininkų – Jucevičius, Jucevičienė, Janiūnaitė, Cibulskas (2003). Jų nuomone, švietimo paslaugų paskirtis – pirmiausia įtvirtinti švietimo humanistinę poziciją. Švietimo institucija turi pasitarnauti įgimtų žmogaus galių raiškai bei jų plėtotei, o žmogus turi pasirinkti instituciją, kuri, jo nuomone, tai atlieka geriausiai.

Ikimokyklinis ugdymas Lietuvoje suprantamas kaip pradinė švietimo sistemos grandis, kuri tobulinama, atsižvelgiant į bendrąsias visuomenės, švietimo ir žmogaus ugdymo idėjas. Šiai dermei Lietuvos švietimo sistemoje skiriama nemažai dėmesio. Lietuva, orientuodamasi į ES švietimo politiką, nukreiptą į ugdymo ir socialinių paslaugų integravimą, teikiant paramą vaikui ir šeimai, pereina nuo siauros institucinės krypties specializacijos (lopšelis, darželis, mokykla, globos namai) prie visapusiško ugdymo.

Lietuvos siekis vykdant ES užimtumo strategiją – užtikrinti priežiūrą ne mažiau kaip 90 proc. vyresnių nei trejų metų, ir ne mažiau kaip 33 proc. vaikų iki trejų metų. Šis tikslas yra susijęs ne tik su ekonominiu tėvų aktyvumu ir užimtumo skatinimu. Tarptautiniai tyrimai atskleidė, kad ikimokyklinis ugdymas daro ypač teigiamą įtaką vėlesniems vaikų akademiniais pasiekimams ir socialinės adaptacijos gebėjimams, būtiniams konkurencingoje ir žiniomis grindžiamoje visuomenėje.

Švietimo sistemoje labai svarbus būklės rodiklis yra švietimo prieinamumas. Teigiama, kad galimybės mokytis Lietuvoje pasiskirsčiusios netolygiai, jos priklauso nuo

regiono gyventojų skaičiaus, ekonominės struktūros, darbo paklausos ir kitų ekonominių veiksnių. Plečiamos pavėžėjimo paslaugos mokiniams kaimiškose vietose, kai pradinės ir pagrindinės mokyklos yra per mažos. Galima tik pasidžiaugti, kad šios pastangos yra daugiau ar mažiau sėkmingos, kad tėvai vis labiau suvokia mokslo svarbą (A.Bosas, 2004).

Ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybę apibūdinama dvejopo pobūdžio kategorijomis: „Ikimokyklinio ugdymo paslaugų plėtotė“, „Šeimų informavimas, konsultavimas“. Tad Valstybinėse švietimo strategijos 2003 – 2012 m. nuostatose (2003) visas dėmesys skiriamas ikimokyklinio ugdymo paslaugoms, jų turiniui bei plėtotei, nurodant, jog „išplečiamos ikimokyklinio ugdymo paslaugos“ ir sukuriamas šeimų pedagoginio informavimo ir konsultavimo sistema. Tačiau stokojama paslaugų kokybės sampratos bei konkrečios paslaugos, su kuria siejama ikimokyklinio ugdymo kokybė, tai – šeimų informavimo bei konsultavimo turinio ir šios veiklos kokybę įprasminančių kontekstų aiškinimo.

Šie ir kiti ikimokyklinio ugdymo plėtros probleminiai klausimai atspindėti Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros programoje 2007 – 2012 metams ir jos įgyvendinimo priemonėse. Šioje programoje numatyta, kad švietimas turi pagerinti paslaugų įvairovę. Tai valstybės skatinimas sukurti ir išbandyti naujus ikimokyklinio ugdymo organizavimo modelius, kaimo vietovėse steigti daugiafunkcinius centrus, diegti naujus švietimo pagalbos teikimo modelius, įgyvendinti edukacines programas ikimokyklinio ir priešmokyklinio amžiaus vaikus auginančioms šeimoms. Kitaip tariant, programa turi didinti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo prieinamumą regioniniu ir finansiniu požiūriu, mažinti socialinę atskirtį, užtikrinti lygaus starto galimybes kaimo vietovėje gyvenantiems bei specialiųjų poreikių turintiems vaikams.

Turėtų atsirasti „mini“ (namo) darželiai, vaikų globos (priežiūrai po darbo, poilsio dienomis) ir kt. ugdymo įstaigos. Tačiau privačios ikimokyklinės ir priešmokyklinės įstaigos steigiasi nepakankamai sparčiai, o įsteigtosios nėra prieinamos kiekvienam paslaugų vartotojui dėl finansinių galimybių.

Lietuvoje ikimokyklinis ugdymas nėra privalomas. Tėvai patys sprendžia, ar leisti vaiką į ikimokyklinio ugdymo įstaigą. Ikimokyklinio ugdymo organizavimas ir finansavimas yra savarankiška savivaldybių funkcija, ir visas problemas, susijusias su ikimokyklinio ugdymo sistemos formavimu, savivaldybės sprendžia pačios.

Ikimokyklinio ugdymo plėtra yra suinteresuota ir valstybė, ir tėvai: ikimokyklinis ugdymas yra efektyvi socialinės adaptacijos bei mokymosi nesėkmių, skurdo, atskirties prevencijos priemonė: išplėtotas ikimokyklinis ugdymas sudaro sąlygas šeimoms derinti darbą ir vaikų auginimą.

Lietuvoje pastaraisiais metais daugėja vaikų, lankančių ikimokyklinio ugdymo įstaigas, tačiau vis dar ryškūs skirtumai tarp kaimo ir miesto, o kaime tokių vaikų skaičius net mažėja.

Tėvai pasigenda ikimokyklinio ugdymo įstaigų įvairovės: privačių, savaitinių darželių, dirbančių pagal netradicines programas. Lietuvos vaikų ikimokyklinio ugdymo koncepcijoje (1998) teigiama, kad greta valstybinių darželių turėtų atsirasti privatūs ir kt. darželiai, greta tipinių įstaigų turėtų rasti netradicinės ikimokyklinio ugdymo institucijos.

Švietimo ir mokslo ministerijos ikimokyklinio ir pradinio ugdymo skyriaus vedėja G. Šeibokienė atkreipia dėmesį, kad iki šiol vaikų auklėjimo grupės galėjo kurti tik įstaigas, kurių pagrindinė veikla buvo apibrėžiama kaip ikimokyklinis ugdymas. Dabar tokia teisė bus suteikiama toms įstaigoms, kurios gebės sudaryti sąlygas saugiai ir ugdymo požiūriu prasmingai veiklai, tai yra palankesnes sąlygas steigtis turės nevalstybiniai vaikų daželiai. Iki šiol dauguma ikimokyklinio ugdymo programų teikėjų, nepajėgdami įveikti griežtų reikalavimų, registruodavosi kaip įstaigos, teikiančios socialines paslaugas, nes gauti leidimą – higienos pasą buvo sudėtinga. Dabar jos galės pereiti į švietimo paslaugų teikėjų registrą. Nauja Lietuvos higienos norma „Įstaiga, vykdanči ikimokyklinio ir ( ar ) priešmokyklinio ugdymo programą. Bendrieji sveikatos saugos reikalavimai“ įsigalioja nuo 2010 m. liepos 1 dienos.

Naujame dokumente nurodyti reikalavimai patalpoms ir įrangai, kuri būtina ugdant kūdikius iki vienerių metų. Manoma, kad tokios grupės gali atsirasti dar iki 2011 metų, nes poreikis yra nemažas.

Šiuo metu Lietuvoje trūksta ikimokyklinio ugdymo įstaigų (iki 20 tūkstančių nepatenkintų prašymų lankyti ikimokyklinio ugdymo įstaigas); ryški ikimokyklinio ugdymo įvairovės bei kokybės stoka akivaizdus ikimokyklinio ugdymo finansavimo netolygumas (vieno vaiko išlaikymo ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje kaina atskirose savivaldybėse dabar skiriasi kelis kartus nuo 2 tūkst. iki 6 tūkst. Lt). Tikėtina pastarąją problemą iš dalies padės išspręsti nuo 2011m. sausio 1-os dienos įvesta naujoji ikimokyklinio ugdymo finansavimo metodika pagal „vaiko krepšelį“. Tačiau finansavimo netolygumo problema išlieka, nes šalies mastu atskiros savivaldybės skiriasi savo ekonominiu, o tuo pačiu ir finansiniu pajėgumu.

Savivaldybės pabrėžia, kad esant dabartiniam ikimokyklinio ugdymo finansavimui, nepakankamai lėšų skiriama aplinkai, įrangos atnaujinimui, pedagogų kvalifikacijos tobulinimui, kas yra tolygaus ikimokyklinio ugdymo prieinamumo principo ir kokybiško, į paslaugų vartotoją orientuoto ugdymo laidavimo viena esminių sąlygų.

Lietuvos Respublikos švietimo ministras G. Steponavičius įvardija prioritetingas

švietimo plėtotės kryptis 2010 – 2011 metams: išlaisvintas kūrybingumas, saugus ir sveikas vaikas, savarankiška ir atsakinga mokykla. Šių prioritetų kontekste, iškyla nauji uždaviniai ikimokyklinio ugdymo tobulinimui. Tikimasi, kad naujos galimybės paskatins ikimokyklinio ugdymo įstaigų plėtrą. Šiuo metu tokių įstaigų paklausa yra labai didelė –savivaldybių vaikų darželiai ir lopšeliai nebegali priimti visų pageidaujančių, kas liudija, kad valstybė šiuo metu nėra pajėgi kokybiškai įgyvendinti strateginių visų švietimo sistemos grandžių plėtotės strateginių tikslų, orientuojantis į paslaugų vartotojų poreikius.

Todėl viena iš ikimokyklinio ugdymo plėtos galimybių Lietuvoje yra dabartinio finansavimo modelio tobulinimas, įdiegiant vaiko „krepšelį“, kuris įvestas nuo 2011 metų sausio 1 dienos. Tikimasi, kad naujasis finansavimo modelis sudarys potencialias galimybes labiau atliepti ikimokyklinio ugdymo efektyvumo reikalavimus.

### **2.2.2. Organizacijos veiklos strateginis planavimas**

Šiuolaikiniame pasaulyje konstatuojami nepaprastai greiti ir stiprūs pokyčiai, susiję su globalizacija, informacinių technologijų plėtra ir įtakos grupių judėjimu. Strateginio valdymo ir planavimo problematika pasaulyje žinoma gana plačiai. Didžiausias dėmesys skiriamas keturioms funkcijoms – planavimui, organizavimui, kontrolei ir vadovavimui.

Strategijos sąvoka organizacijų ir įmonių valdymui pradėta taikyti XX amžiaus pradžioje. Pirmieji šią sritį aprašė A. D. Chandler ir H. Ansoff.

XX amžiaus viduryje pradėta strateginės vadybos teorijas taikyti švietimo srityje. Vakarų šalyse įsitvirtino požiūris, jog švietimo institucijos yra tokios pat organizacijos kaip ir visos kitos, todėl ir joms galioja tie patys organizacijų strateginės, visuotinės kokybės vadybos teorijų dėsniai. Dėl švietimo organizacijų specifikos egzistuoja įvairūs požiūriai į minėtas teorijas. Dažniausiai išsiskiria trys pozicijos:

1. Švietimo organizacijos yra tolygios gamybinėms ir kitoms organizacijoms;
2. Švietimo organizacijos svarbiausiais parametrais iš esmės skiriasi nuo kitų organizacijų;
3. Švietimo organizacijos yra panašios ir skiriasi nuo kitų organizacijų. Lietuvos mokyklų samprata, („Bendrosios programos“, 1997).

Išsamų strategijos apibrėžimą pasiūlė Johnson ir Scholes (1999). Strategija yra organizacijos kryptis ir užmojis per ilgą laikotarpį, kai organizacija įgyja pranašumą pertvarkydama savo išteklius besikeičiančioje aplinkoje tam, kad atitiktų rinkos poreikius ir patenkintų interesų grupes.



Vienas pirmųjų strateginio valdymo metodologų H. Ansoff (1965) į strategiją žiūri kaip į bendrą giją, jungiančią visą organizacijos veiklą su jos veiklos rezultatu suinteresuotais aplinkos subjektais (Švietimo vadybos įvadas, 1996).

Vertinantys mokyklų kaitą, tobulinimo perspektyvas bei valdymą, strategijos pasirinkimą svarbiausi strateginio valdymo problematikos aspektu, patirties požiūriu yra svarbūs šie mokslininkų teoriniai ir empiriniai darbai: (Hopkins, 1998; Želvys, 2003; Ališauskas, 2000; Jucevičius, Jucevičienė, Cibulskas; Jovaiša, 1993; Lietuvos švietimo koncepcija, 1992; Prakapas, Targamadžė, 2008; Andriekienė, Targamadžė, 2002 ir kt.).

Švietimo sistema sudaryta iš įvairių organizacijų, kurioms deleguotos atitinkamos misijos. Organizacijos misijai realizuoti turi būti optimizuota organizacijos elgsena. Tam reikia tinkamos strategijos. (R. M. Andriekienė, V. Targamadžė, 2002).

Lietuvoje švietimo organizacijos strategijos formulavimas ir realizavimas nėra paprastas uždavinys – Švietimo įstatyme numatytas kardinalus metodologinis skirtumas nuo 1991 metų analogiško įstatymo. Taigi kardinalus strateginių orientyrų pasikeitimas turi įtakos ir švietimo organizacijos elgsenos kaitai bei jos strategijai. Organizacijos strategijų nagrinėjimas nėra naujas vadybinėje literatūroje. Ji nagrinėta sampratų, strateginio valdymo, planavimo, klasifikacijos, strateginių modelių ir kitokiais aspektais. (Ansoff, 1965; Chandler, 1962; Jucevičius, 1996; Mintzberg, 1994; Stoner, Freeman, Gilbert, 1999; Zakarevičius, 1998; ir kt).

Švietimo organizacijos valdymas yra nukreiptas į procesą, kuris turi turėti strateginį pobūdį. Ir, nepaisant to, kokios mes laikysimės strategijos apibrėžties, ji turi būti orientuota į organizacijos misijos, iš jos išplaukiančių tikslų, vizijos dermę su organizacijos veikla, kuri yra sinkretiškas reiškinys švietimo organizacijų įvairių struktūrinių padalinių realizuojamų funkcijų konkrečioje veikloje. Tad ryškėja akivaizdi ugdymo institucijos ir organizacijos elgsenos sąsaja – organizacijos misijos, tikslų, vizijos realizavimo konkrečioje struktūrinių padalinių veikloje dermė. (R. M. Andriekienė, V. Targamadžė, 2002).

Strateginis valdymas visuomet siejamas su perspektyva. Požiūris į perspektyvą formuojamas prognozavimo pagrindu (A. Vasiliauskas, 2006). Anot A.Vasiliausko, strateginis valdymas yra nuolatinis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą.

Strategijos koncepcija yra sunkiai suvokiama ir sudėtingai taikoma praktiškai (Želvys, 2003 ir kt.). Dėl šių priežasčių ji įvairiai apibūdinama: kaip švietimo organizacijos vystymo kryptis, perspektyvinė orientacija, kaip veiklos planas, programa, modelis, gudrybė ir kt. Neretai strategija sutapatinama su strateginiu organizacijos veiklos planu, nors tai nėra

visiškai tapatūs dalykai. Organizacijos strategiją labiausiai atspindi jos misija, tikslai, prioritetai ir iš dalies veiklos programa.

Dinamiškai kintančioje aplinkoje bei aštrioje konkurencijoje kovoje strateginio planavimo proceso metu kuriamas strateginis planas įgalina organizacijos formalizuoti savo strategiją ir kompleksiškai numatyti jos įgyvendinimo programą, apibrėžiant laiką, konkrečius veiksmus, jų aprūpinimą ištekliais, paskirstant atsakomybę ir numatant įgyvendinimo rezultatus, idant būtų įmanoma išmatuoti ir įvertinti tikslų pasiekimo kokybę.

Kaip teigia B. Fidler (2006), strateginis planavimas yra ypač sudėtinga veikla, o teorinis supratimas ribotas. Gerą supratimą galima įgyti tik to imantis ir mokantis iš patirties. Todėl svarbu teorinį supratimą derinti su mokymusi iš patirties.

Anot B. Fidler (2006), strateginiu planavimu vadinami procesai, vykstantys kuriant strateginį planą. Pagal šį planą strategija paverčiama veiksmais arba įdiegiama į praktiką.

Lietuvos švietimo organizacijos, patvirtinus strateginio planavimo metodiką (2002m.), sukaupė nemažą strateginio planavimo patirtį. Todėl svarbu atkreipti dėmesį į vadybininkų pateikiamas išvalgas, siekiant išvengti galimų nesėkmių. Strateginio mokyklų veiklos planavimo patirtį analizavusios A. Gumuliauskienė, D. Gricienė (2010) pažymi, kad pastaruoju laikotarpiu švietimo organizacijos patiria stiprėjančią išorinės aplinkos veiksnių įtaką įvairioms jų sritims, todėl strateginis planavimas yra būdas susieti organizacijos raidą su aplinkos patiriamu poveikiu, įvertinti galimą poveikio mastą, padarinius. Strateginis planavimas įgalina organizacijos realiai įvertinti savo vidinį potencialą ir išorės teikiamas galimybes, sistemiškai suvokti savo organizaciją ir numatyti kompleksinę jos plėtrą, stiprinti organizacijos konkurencingumą, įtraukti bendruomenę į strategijos kūrimo ir jos realizavimo procesus, kas sudaro prielaidas bendruomenės dalyvavimui organizacijos valdymo procesuose, o pats strateginio planavimo procesas tokiu būdu įgauna ugdomąjį pobūdį.

Planavimas padeda sukurti sąlygas, kurios skatintų ir palaikytų švietimo organizacijos tobulinimą. Kai kiekvienas, pasirengęs planuoti kaitą ir jai vadovauti skiria planavimui tobulinti ganėtinai daug laiko, remiasi savo ir kitų patirtimi, sugebėjimais ir siūlymais, pasirengęs mokytis iš klaidų, atsiranda partnerystė, kuri padeda siekti veiklos kokybės efektyvinimo.

Pasak D. Hopkins ir kt. (1998), veiksmas turi skatinti tobulėti. Jei planavimas neturi tikslo tobulinti, ką planuoti? Todėl planavimas vertintinas atsižvelgiant į tai, kiek švietimo organizacija turi priemonių savo galimybėms nustatyti ir išlaikyti tobulinimo plano ir prioritetų ryšius.

Anot R. Jucevičiaus, P. Jucevičienės, G. Cibulsko (2003), strateginis planas – tai įstaigos veiklos planavimo dokumentas, kuriame, atsižvelgiant į aplinkos analizę,

suformuluojama įstaigos misija, strateginiai tikslai, aprašoma vykdoma programa ir nurodomos lėšos programai įgyvendinti. Strateginis planas paremtas vidaus audito duomenimis, apima organizacijos strateginės veiklos kryptis ir yra pagrindas jos metinėms programoms sudaryti.

Turėti aiškia kryptį ir žinoti, kur einame, yra būtina sąlyga, siekiant sėkmės, jeigu to nebus – tikrai nepavyks pasiekti gerų rezultatų.

Gera pradžia, jei šis reikalavimas tenkinamas, tačiau tai dar nėra sėkmės garantas (J. Mikulis, 2007).

Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo 61 straipsnis įpareigoja švietimo įstaigą rengti strateginį planą, o šio įstatymo 54 straipsnis vadovui priskiria atsakomybę už šio plano rengimo organizavimą.

Strateginio plano prasmė yra vadovybės veiksmų ir sprendimų visuma, nes planas padeda mokyklai įgyvendinti ilgalaikius tikslus, diegti naujoves ir stimuliuoti kaitą.

Deja, mokyklos strateginis planas dažnai atitolsta nuo realybės, nes mokykla negali visai savarankiškai planuoti savo finansinių ar žmogiškųjų išteklių. Jos veiksmus nuolat kontroliuoja steigėjas, nuo kurio priklauso finansavimas, todėl planas, kuris neturi finansinio pamato, tai ir gali likti popieriniu planu (R. Mečkauskienė, 2008).

Strateginis planavimas – tai požiūris į ateitį, kai numatomos veiklos kryptys, reikalingi ištekliai ir veiklos kryptys, reikalingi ištekliai ir veiklos būdai. Strateginis planas – tai dokumentas, kuriame pateikiami strateginiai tikslai ir uždaviniai, išsamūs strateginės analizės rezultatai bei strategijos realizavimo priemonės (R. Jucevičius, P. Jucevičienė, 2003).

Strategija vadybinės veiklos aukštasis pilotažas. Jai kurti reikia esminių vadybos mokslo žinių ir intuicijos, išvalgos, drąsių ir kūrybinių sprendimų. Švietimo institucijos strategija dar kompleksiškesnis dalykas, nes švietimo ir ugdymo esmė įneša savo savitumą. Organizacija, norėdama sėkmingai siekti savųjų tikslų, turi turėti savo strategiją. Jos kūrimo klausimais gali konsultuoti kiti profesionalai, tačiau organizacija pati turi sukurti savo strategiją (R. Jucevičius, P. Jucevičienė, B. Janiūnaitė ir kt., 2003). Valstybinės švietimo strategijos 2003 – 2012 metų nuostatose įvardyta, kad tiek nacionaliniu, tiek regioniniu, tiek instituciniu lygmenimis nuosekliai pereinama prie strateginio planavimo. Švietimo valdymas imamas grįsti strateginiuose dokumentuose apibrėžtais, bendru politiniu sutarimu įteisintais, aiškiais ir nuolatiniais tikslais. Todėl šiandienos švietimo organizacijoms labai svarbu, kad bendruomenė kuo aktyviau dalyvautų savo institucijos veiklos planavimo procesuose, kurie glaudžiai susiję su kokybišku organizacijos tikslų realizavimu. Švietimo institucijos vadovas

atsako už savo organizacijos strateginio plano parengimą, todėl nuo jo vaidmens priklauso planavimo proceso sėkmė.

Planuojant organizacijos veiklą būtina laikytis tam tikrų principų. Vienas iš svarbiausių – plėtra turi būti planuojama tik įvertinus dabartinę situaciją, o pats įsivertinimo procesas remtųsi bendra kaitos strategija, kai dalijamasi atsakomybe ir rizika, dalyvavimu vertinime ir autoryste, procesu ir įgūdžiais, analize ir supratimu, išvadomis ir veiksmais. (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika, I dalis, 2002m.).

Strateginis planas – tai įstaigos veiklos planavimo dokumentas.

Atlikus strateginės analizės stadiją, prasideda organizacijos strategijos kūrimas. Visą strategijos kūrimą lemia organizacijos tikslinė orientacija – vizija, misija ir tikslai.

Kuriant organizacijos vystymo strategines alternatyvas, svarbu yra turėti ateities, kurioje teks veikti organizacijai, viziją (A. Vasiliauskas, 2006). Kaip teigia autorius, vizija traktuojama kaip sąmoningai apibendrintas supratimas ir suvokimas, kodėl, kur ir kaip organizacija bei jos konkurentai konkuruos ateityje.

Rengiant organizacijos viziją, reikia vadovautis tam tikrais kriterijais. Nesant tokių kriterijų, vizija būtų fantastinio pobūdžio, neturinti ryšio su organizacijos padėtimi, ištekliais, rinkos galimybėmis ir konkurencijos joje tendencijomis. Rekomenduojami penki kriterijai: numatymas, platumas, konsensusas, unikalumas, veiksmingumas (A. Vasiliauskas, 2006).

Organizacijos strategijos kūrimas ir įgyvendinimas yra organizacijos strateginio valdymo pagrindas, pradinis šio proceso etapas. Strateginio planavimo efektyvumas įtakoja sprendimų priėmimą, kuris sietinas su atsakomybe, bendruomenės įtraukimu ir tikslingu įgyvendinimu.

Strateginis valdymas švietimo įstaigoje suprantamas kaip sąmoninga organizacijos veikla, pasireiškianti kryptingu poveikiu į galutinį paslaugos gavėją. Poveikis vyksta kai efektyviai panaudojami turimi resursai, ištekliai, formuojamas teigiamas įvaizdis, įgyvendinama misija, kurios įgyvendinimo lygmenį parodo pasiektos švietimo paslaugų kokybės visuma. Todėl aktuali tampa visuotinė kokybės vadyba, kaip neatsiejama strateginio valdymo dalis.

Visuotinės kokybės vadyba yra tokia vadybos filosofija ir metodai, kuriuos pasirinkusi organizacija nuolat tobulėja, įtraukdama į tobulinimo veiklą visus darbuotojus ir siekdama kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius, gerindama produktų kokybę ir mažindama kaštus (P. Vanagas, 2006).

Kokybės vadybos metodai, sėkmingai pritaikyti daugelyje gamybos organizacijų, vis labiau skverbiasi į valstybės valdymo ir paslaugų sektorių. Pastaruoju metu, ypač

ekonomiškai išsivysčiusiose šalyse, juntamas didesnis nei anksčiau dėmesys kokybei vyriausybiniuose organizacijose, švietimo, sveikatos priežiūros ir kituose sektoriuose.

Gera parengta strategija garantuoja organizacijai sėkmę, o įdėtos sąnaudos atsispindi pasiektuose rezultatuose.

Strateginis planavimas yra ta kokybės vadybos sritis, kuri tiesiogiai sietina su švietimo organizacijos vadovo atsakomybe ir kompetencijomis. Strateginis institucijos veiklos planavimas yra viena iš jos veiklos tobulinimo krypčių. Vadovams šiandien tenka ne tik rūpintis strateginio veiklos plano parengimu, bet ir savo gebėjimų valdyti pokyčius, kokybę, išteklius ir kt. tobulinimu.

### **2.2.3. Žmogiškųjų išteklių plėtotė**

Visi ištekliai (natūralieji, finansiniai, materialieji, informaciniai, inovaciniai, žmogiškieji) yra svarbūs organizacijų veiklai. Pastaruoju metu išryškėja žmogiškųjų išteklių svarba ir jų įtaka organizacijų veiklos rezultatams. Žmogiškųjų išteklių plėtra yra vienas esminių organizacijos vystymo prioritetų.

Žmogiškųjų ir materialinių išteklių valdymas, skirtingai nei personalo valdymas, pasak Jucevičienės (2002), apima visą žmogiškųjų išteklių valdymą organizacijoje ir jo integraciją į planavimo ir strategijos formulavimo procedūras. Tai aktyvus procesas ieškant naujų darbo jėgos panaudojimo būdų, siekiant organizacijai suteikti konkurencinį pranašumą. Vadovas turi įgyti naują išteklių valdymo kompetenciją, apimančią intelektualinio potencialo ir organizacijos kapitalo, laiko valdymo bei apsirūpinimo reikiama ištekliais iš šalies gebėjimus, naudojant partnerystės ryšius.

Žmogiškųjų išteklių valdymas daro didelę įtaką, kuriant paslaugų teikimo kultūrą. Šią įtaką galima būtų suskirstyti į keturis pagrindinius fragmentus :

*Esminių verčių ir pageidaujamų elgesio normų kūrimas ir propagavimas.* Darbuotojams turi būti tiksliai suformuluojamos ir aiškiai pateikiamos esminės vertės ir pageidaujamos elgesio normos. Žmogiškųjų išteklių valdymas turi apimti ir darbuotojų elgesį, kurio vadovai tikisi, kad būtų įgyvendinti strateginiai organizacijos tikslai.

*Motyvacijos sistemos ir galimybių laikytis elgesio normų ir siekti esminių verčių sudarymas.* Tik tada, kai vadovaujantis sukurtomis taisyklėmis užtikrinama darbuotojų galimybė tobulėti, mokytis ir aktyviai prisidėti prie bendros organizacijos kultūrinės aplinkos kūrimo, darbuotojas pasijunta visaverčiu organizacijos nariu.

*Dalyvavimas formuluojant ir įgyvendinant paslaugų teikimo strategiją.* Organizacijos veiklos veiksmingumui didelę reikšmę turi organizacijos vidinės kultūros buvimas, kurios atsiradimui įtaką daro personalo nuostatos, todėl, sudarant organizacijos strateginį veiklos planą, į žmogiškųjų išteklių valdymą turi būti adekvačiai atsižvelgiama.

*Konkurencinio pranašumo įgijimas dėl organizacijos kultūros.* Daug didesnę įtaką organizacijos sėkmei daro ne „kietos“ sistemos, tokios kaip organizacijos politika, valdymo struktūra, o tokie „minkšti“ veiksniai kaip: stilius, vidinė kultūra, svarbūs siekiant ilgalaikės sėkmės. (Kaziliūnas, 2007m.).

Žmogiškųjų išteklių sudedamoji dalis yra žinių ir veiklos informacijos aprūpinimo sistema. Personalo mokymas ir vystymas, naujų kokybės sistemų diegimas ir geresnių procesų rengimas yra pagrindinės sritys, į kurias reikia atkreipti dėmesį, siekiant įgyvendinti žmogiškųjų išteklių grupės tikslus. Kaip teigia A.Vasiliauskas (2006), kiekvienai organizacijai žmonės yra svarbus išteklinio potencialo komponentas, leidžiantis realizuoti ir valdyti veiklą.

Europos Sąjungos siekiai, numatyti Lisabonos strategijoje ir su švietimu susijusiuose ES dokumentuose, tiesiogiai integruojami formuojant nacionalinę švietimo politiką, įstatymus ir pagrindinių švietimo studijų sričių vystymo strategijas, planuojant investicijas į žmogiškuosius išteklius.

Pasaulinis patyrimas ryškiai rodo, kad šalys, kurios neinvestuoja į žmones, neišvengiamai atsilieka nuo kitų šalių. Žmogiškojo kapitalo pagrindas yra išsimokslinimas. XXI amžiaus pradžioje jis tampa lemiamu ekonominio – socialinio progreso veiksniumi. Dabar viską lemia išsimokslinimas ir visuomenės sukauptų žinių dydis (J. Bagdanavičius, 2002).

Švietimo organizacijos – organizacijos, kuriose nuolat bendraujama ir bendradarbiaujama. Jose yra keli tarpžmogiškųjų santykių klodai: vadovo ir pavaldinių, vadovo ir bendruomenės, pedagogų ir vaikų ir bendruomenės bei kt. Ypač tai yra ryšku ikimokyklinio ugdymo įstaigose, kurios funkcionuoja tarsi nedidelės bendruomenės.

Žmogiškųjų išteklių vadyboje tradiciškai buvo orientuojamasi į individualumą. Šios orientacijos esmė ta, kad dauguma darbų įmonėje atliekama individualiai tų asmenų, kurie geriausiai pažįsta savo vartotojus. Deja, vienas asmuo retai gali turėti pakankamai žinių ir patirties, kad suprastų visus svarbiausius procesų aspektus (P. Vanagas, 2006).

Dabartinėje vadybos teorijoje bei vadovavimo praktikoje ypatingai daug dėmesio skiriama žmogiškųjų išteklių formavimui ir jų kryptingam nukreipimui, mobilizavimui, jų darbo organizavimui ir koordinavimui.

Kiekvienas vadovas, be abejonės, siekia idealiausios situacijos. Todėl vadovaujant švietimo organizacijai, labai svarbūs tokie dalykai kaip :

- tinkamas laiko naudojimas,
- individualios veiklos planavimas,
- savos kompetencijos plėtojimas,
- mokymosi organizavimas (savišvieta, kvalifikacijos kėlimas),
- savo elgesio ir nuostatų kontroliavimas,

- streso įveikimas (Everard, Morris, 1997).

Ar organizacija įgyvendins išsikeltus tikslus didele dalimi priklauso nuo vadovo gebėjimo valdyti žmogiškuosius išteklius.

Žmogiškųjų išteklių strateginis valdymas yra nuolatinis, dinaminis, nuoseklus procesas, kuriuo remiantis organizacija laiku adaptuojasi prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau panaudoja savo išteklių potencialą. Žmogiškųjų išteklių strateginis valdymas susijęs su formuluojama ir įgyvendinama žmogiškųjų išteklių vadybos strategija – sprendimų visuma, apibrėžiant organizacijos tikslus perspektyvoje ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti, vadovavimo žmonėms strategijos pasirinkimu, didelį dėmesį skiriant vadovavimo stiliui, bendradarbiavimo kultūros vystymui, mokymosi strategijos įgyvendinimui, komandinio darbo plėtrai.

Nuolatiniai pokyčiai, vis didėjanti konkurencija, noras ne tik išgyventi, bet ir plėstis, verčia organizacijas daug dėmesio skirti kokybei, santykiams su klientais, pritraukti ir išlaikyti kompetentingą ir pažangiai mąstantį personalą. Jos sėkmė siejama su darbuotoju, kaip komandos, o ne kaip paprastos žmonių grupės, darbu, kai žinios, išvalgumas ir atsakymai gaunami sudėjus visų organizacijos narių sugebėjimus ir žinias, kai jie sutelkiami į komandą.

Tam, kad organizacija galėtų siekti rezultato, vykdytų savo užmoji, reikia užtikrinti jos išlikimą, tąsą ir sėkmę. Jei organizacija neįstengia surinkti tinkamos kvalifikacijos darbuotojų, pelnyti ugdytinių tėvų pasitikėjimo, tie užmojai gali likti neįgyvendinti.

Švietimo organizacijos priklauso labai nedidelei grupei organizacijų, kurių darbuotojai yra kvalifikuoti profesionalai. Švietimo organizacijoms (ypač ikimokyklinio ugdymo įstaigoms) būdinga nedidelė darbuotojų kaita. Paprastai švietimo institucijų darbuotojai turi didelę pedagoginio darbo patirtį, yra kur kas labiau lojalūs savo organizacijai nei kitų institucijų darbuotojai. Pedagogams labiau nei kitų profesijų atstovams būdingas aukštas socialinės atsakomybės laipsnis. Iš pedagogų labiau nei iš bet ko kito, tikimasi, kad jie ne tik padės ugdyti ir tobulinti turimus ugdytinių gebėjimus, bet ir burs besimokančias bendruomenes bei ugdys žinių visuomenę. Pedagogas turėtų žinoti naujausius pasiekimus, alternatyvinius požiūrius, jis turi pats nuolat tobulėti, o organizacija turi sudaryti jam nuolatinio tobulinimosi galimybes.

Pedagogo kvalifikacijai tobulinti yra įkurtos institucijos, kurios susijusios viena su kita, nuolat bendradarbiauja. Tokiu būdu siekiama, kad pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistema būtų ne tik tikslingai ir veiksmingai realizuojama, bet ir teiktų realią naudą, gilintų pedagogų žinias, įgūdžius, siekiant gerinti ugdymo kokybę ir įgyvendinant besimokančios organizacijos strategiją. Todėl kiekvienos švietimo organizacijos strategijoje turi būti atsižvelgiama į dabartinį personalą ir numatomi ateities poreikiai, projektuojamos personalo tobulinimo perspektyvos. Tai atsiliepia ne tik esamo personalo vystymui, bet ir naujo personalo

priėmimo (atrankos, adaptavimo organizacijoje, integravimo į įvairių organizacijos veiklų procesus) politikai. Tokia personalo vystymo strategija turi apimti visas tris personalo grupes: pedagogus, pagalbini personalą, vadovus.

Įstaigų vadovai pripažįsta, kad žmogiškieji ištekliai sąlygoja puikius organizacijos rezultatus ar svariai prie jų prisideda. Turėti kompetentingus, motyvuotus darbuotojus yra daugelio įstaigų vadovų siekiamybė. Kyla klausimas, kaip to pasiekti?

Kaip teigia Zakarevičius (2003), sudėtingose veiklos globalizavimo, internacionalizavimo bei konkurencinėse sąlygose sėkmingai gyvuoti galės tos organizacijos, kurios nuolat didins savo vidinį žmogiškąjį potencialą.

Organizacijos vystymosi galimybės, pokyčių kliūčių priežastys ir jų pašalinimo priemonės visų pirma priklauso nuo organizacijos personalo kokybinės sudėties, jo psichologinių nuostatų, aktyvumo ir kt. Minėti veiksniai lemia organizacijos psichologinį klimatą, kuris yra neatsiejama organizacijos veiklos sėkmės ir efektyvumo prielaida, nes sudaro psichologines organizacijos vystymo sąlygas, apsprendžia darbuotojų elgseną, sąlygoja kūrybinio jų potencialo raiškos laipsnį, lemia sąveikos su ugdytiniais veiksmingumą, įtakoja organizacijos įvaizdį, t.y. jos patrauklumą paslaugų vartotojams ir būsimiems klientams.

Šiuo laikotarpiu akcentuojami pagrindiniai organizacijos plėtros ištekliai – žinios ir intelektualusis kapitalas. Tai suvokdamos organizacijos ieško kompetentingų vadovų ir darbuotojų bei siekia ugdyti esamų vadovų ir darbuotojų kompetencijas bei jų asmenybės savybes ir vertybes. Suvokiama, kad „kompetentingi žmonės yra ateities sėkmės raktas. Tik jie suteikia organizacijai konkurencinį pranašumą“ (Pickett, 1998).

Šiandien neįmanoma įsivaizduoti švietimo organizacijų, kuriose nevyktų progresyvūs pokyčiai. Siekdamos būti efektyvios, ikimokyklinio ugdymo įstaigos turi tapti besimokančiomis organizacijomis. Tai organizacijos, kuriose nuolatinis mokymasis yra esminė jų vertybė, pagrindinis veiklos principas. Tokios organizacijos turi savo viziją, sistemiškai ir kryptingai auga, efektyviai ir lanksčiai planuoja, sudėtinė jų kultūros dalis yra nuolatinė plėtra, tobulėjimas ir mokymasis.

#### **2.2.4. Organizacijos veiklos valdymo efektyvinimas**

Efektyvumas yra daugiamatė sąvoka. Jos samprata yra glaudžiai susijusi su analizuojamu kontekstu, įvairiais jo aspektais, taikomais efektyvumo matavimo kriterijais.

Edukacine prasme efektyvumas suprantamas kaip reikšmingas pedagoginio poveikio rezultatas, pasekmė. Pedagoginiame darbe siekiama efektyvumo, pagal kurio laipsnį nustatoma darbo sėkmė, ugdymo rezultatų pasiekimo laipsnis, lyginant su reikalavimais.



Kaip teigia Targamadzė (2001) – produktyvumas ir rezultatyvumas yra tam tikra efektyvumo išraiška. Efektyvi veikla reiškia, kad rezultatas pasiekiamas efektyviai su mažiausiomis sąnaudomis.

Norint sėkmingai organizuoti ikimokyklinio ugdymo procesą, reikia labai tiksliai apibrėžti ugdomuosius tikslus, kadangi svarbiausias efektyvumo akcentas – tikslo pasiekimo laipsnis. Pasak V. Targamadzės (1999), nei švietimo institucija, nei jokia kita organizacija negali efektyviai dirbti, jei ji neturi nusistačiusi siekinių. Švietimo institucijos tikslus daug sunkiau nustatyti ir apibrėžti negu pramonės ar verslo organizacijos. Jos orientuojasi į kitus tikslus – tai asmenybės ugdymas.

Efektyvumas yra organizacijos trokštamo tikslo ar rezultato gavimas (Stoll, Fink, 1998).

Norint vertinti švietimo institucijos veiklos efektyvumą, reikia atkreipti dėmesį, kad jos veiklos efektyvumas – tai rezultatyvus šios organizacijos iškeltų tikslų pasiekimas, parodantis institucijos, kaip visumos ir jos atskirų narių, pastangą visuomenės socialinės vertės kontekste (Bagdonas, Jucevičienė, 2000).

Efektyvi švietimo įstaigos veikla neišivaizduojama be efektyvaus vadovavimo. Galima rasti daug literatūros, kurioje aprašomi efektyvaus vadovavimo stiliai ir metodai, tačiau tie patys metodai, taikomi skirtingame kontekste ir skirtingose situacijose, dažnai turi skirtingas pasekmes. JAV, Vakarų Europoje vadovavimas yra tapatinamas su problemų sprendimu, kitaip tariant, vadovavimo tikslas – rasti sprendimus. Kita vertus, vadovas turi ne tik pats spręsti problemas, bet taip pat jis turi padėti žmonėms suvokti problemas, su kuriomis jie susiduria, bei padėti su jomis tvarkytis.

Efektyvus vadovavimas strateginėse švietimo plėtotės nuostatose pirmiausia siejamas su taikliu, veiksmingu ir racionalių išteklių valdymu.

Vadovavimas šių dienų švietimo institucijai reikalauja nepaprasto išvalgumo ir verčia vadovus priimti didelius išpareigojimus. Šiandieninė visuomenės gyvenimo situacija reikalauja, kad vadovavimas sietų visas švietimo institucijos gyvenimo sritis, todėl vadovai turi suvokti naujas vadovavimo koncepcijas, įvaldyti naujus vadovavimo vaidmenis: gebėti vadovauti idėjoms ir plėtoti tai, ką socialinių mokslų specialistai vadina socialiniu kapitalu.

Efektyvus pokyčių valdymas susijęs su atskirų ar visų institucijos narių tobulinimu. Žinios, įgūdžiai suteikia kompetencijų, pasitikėjimo savimi, kelia poreikį tobulėti ir tobulinti kitus. Siekiant tobulinti instituciją kolektyvo narių tobulinimas tampa itin reikšmingas. Kartu mokymamiesi institucijos nariai išmoksta dirbti kaip viena komanda ir siekti bendrų tikslų. Mokymasis kartu ir bendras rezultatų siekimas iškelia naujus poreikius, atskleidžia žinių ir įgūdžių spragas, poreikį nuolat augti tobulėti, o tai jau formuoja besimokančią instituciją, kurioje

kiekvienas mokytojas tampa lyderiu; kur grupių idėjos, normos generuoja vidinį poreikį augti (Fullan, 1998).

Stoll ir Fink (1998), analizavę efektyvias mokyklas, nurodė vienuolika efektyvių mokyklos bruožų, kurių pirmasis yra profesionalus vadovavimas tokioms mokykloms. Minėtų autorių požiūriu, pirmaus tos organizacijos, kurių vadovai sugebės mobilizuoti žmogiškuosius išteklius ir visų pirma ne personalui, o sau kels asmeninius tobulėjimo standartus ir griežtai jų laikysis, tobulins saviugdą kultūrą bei filosofiją (Garalis, 1999).

Šiuolaikinė ikimokyklinė įstaiga yra prie modernizacijos slenksčio, todėl efektyvus edukacinių, socialinių pokyčių valdymas yra susijęs su pedagoginių inovacijų diegimu ir sklaida, visybišku ugdymo institucijos tobulinimu.

Švietimo sistemoje įgyvendinant decentralizacijos principą, „Ikimokyklinio ugdymo įstaigos tapo savarankiškesnės ir įgijo galimybę projektuoti individualias ugdymo( si ) programas, kuriose aktyviai gali dalyvauti ir tėvai“. (D. Martišauskienė, 2008).

Kaip teigia J. Melnikova (2008), vadovavimas, kaip vienas iš švietimo institucijos efektyvumą užtikrinančių veiksnių, šiandien turi būti optimizuojamas. Šiandieninio vadovo pagrindinėmis veiklos sritimis turėtų būti organizacijos vizijos bei veiklos strategijos kūrimas bei realizavimas, ugdymo kokybės užtikrinimas, visų institucijos sričių procesų reglamentavimas bei reguliavimas, teigiamo klimato bei kultūros kūrimas ir palaikymas, personalo skatinimas profesiniam tobulėjimui, veiklos monitoringas, pokyčių organizacijoje skatinimas bei atstovavimas savo organizacijai.

Švietimo organizacijos strategijos projektavimas ir įgyvendinimas yra glaudžiai susiję strateginio valdymo elementai. Organizacijos strateginio valdymo sistema yra pagrindinė priemonė, leidžianti užtikrinti visų veiklų kokybę ir rezultatus. Taigi didžiausius veiklos ir rezultatų pokyčius organizacija gali pasiekti, gerindama valdymo sistemą (J. Mikulis, 2007).

Valdymo sistemos kūrimas pagal Juran J. M. (1989), įgyvendinamas šiais etapais:

- klientų identifikavimas;
- klientų reikalavimų nustatymas;
- kliento reikalavimų pavertimas edukacine, socialine, kultūrine, technologine ir kt. išraiškomis;
- paslaugos sukūrimas pagal nustatytus reikalavimus ir standartus;
- procesų sukūrimas, kurie leistų pasiekti reikiamų reikalavimų paslaugas (aiškiai apibrėžta atsakomybė, darbų seka, pasirinktos technologijos ir kt.);
- vykdymas.

Vykdymas yra perėjimas nuo teorinio modelio prie praktinio jo įgyvendinimo, t.y. planavimo, sprendimų priėmimo, nuolatinio veiklos vertinimo, procesų koregavimo ir t.t.

Sistemos kūrimas ir valdymas visada yra susijęs su planavimu (ką turime daryti?), vykdymu ir kontrole (kaip darome ir kaip turime daryti?). Valdymo funkcijos (planavimas, organizavimas, vadovavimas, koregavimas, motyvavimas, kontrolė) tarpusavyje glaudžiai susijusios ir persidengusios. Organizacijos kaip sistemos valdymas yra sudėtingas procesas, nes švietimo organizacijoms būdingas platus veiklų spektras, tarp atskirų veiklų egzistuoja glaudūs ryšiai, organizacijos kaip sistemos vystymą įtakoja vidiniai ir išoriniai veiksniai, kuriuos tenka harmonizuoti, pagaliau organizacija yra sudėtinga tarpusavio sąveikos nulemta socialinė (žmonių) sistema, kurių veiklą koordinuoti, susieti su organizacijos tikslais įgalina vadybiniai procesai ir priemonės. Švietimo organizaciją kaip sistemą valdymo funkcijų aspektu sudaro daug posistemių, kurios kiekviena atskirai paėmus gali būti traktuojamos kaip atskiros sistemos.

Tai:

- žmogiškųjų išteklių valdymo sistema;
- finansinių, technologinių ir kt. išteklių valdymo sistema;
- strateginio planavimo sistema;
- kokybės valdymo sistema;
- inovacijų valdymo sistema;
- komunikacijos valdymo sistema;
- pokyčių valdymo sistema;
- darbuotojų motyvavimo sistema ir kt.

Valdymo poveikiai keičia organizacijos kaip sistemos būsenas, o valdymo strategija nukreipia sistemą iš pradinės būsenos į tikslingą būseną. Todėl valdymo sistema turi būti tikslinga (valdymo tikslas), kryptinga (valdymo orientacija į organizacijos tikslų įgyvendinimą), racionali (tinkamas išteklių paskirstymas ir panaudojimas), pagrįsta efektyvumo kriterijais, poveikio veiksmingumu. Anot S. Gudo (2000), valdymo galimybės yra ribotos, todėl pasirenkant ar koreguojant valdymo sistemą, būtina žinoti organizacijos kaip sistemos būklę, ją įtakančių veiksnių poveikio mastą, organizacijos vidinį potencialą, išorines galimybes. Tai įtakoja švietimo organizacijos valdymo efektyvumą.

Šiandieninės ikimokyklinio ugdymo įstaigos atlieka daugelį tradicinių ir naujų funkcijų. Ikimokyklinio ugdymo sistemos tobulinimas kelia ikimokyklinio ugdymo įstaigai naujus reikalavimus, kurių įgyvendinimas sietinas su valdymo efektyvumu. Todėl ikimokyklinio ugdymo vadovams tenka tiesioginė atsakomybė už organizacijos kaip sistemos valdymo modelio pasirinkimą ir taikymą. Šis procesas reikalauja atitinkamų vadovų vadybinių kompetencijų, asmeninių savybių ir profesinio meistriškumo. Ikimokyklinio ugdymo grandžiai priskiriami uždaviniai yra gana sudėtingi tiek tikslo, tiek proceso prasmėmis. Iki šiol Lietuvoje aktualūs išlieka ikimokyklinio ugdymo kokybės ir jos valdymo klausimai: nėra parengta

specialių dokumentų (išskyrus ikimokyklinio ugdymo mokyklų vidaus audito metodiką, 2005), nurodančių, kaip, pagal kokius kriterijus matuoti ir vertinti ikimokyklinio ugdymo kokybę ir jos valdymą (Juodaitytė, Martišauskienė, 2008). Norint efektyvinti valdymą, būtina turėti valdymo kokybės standartus bei rodiklių/ kriterijų sistemą, pagal kuriuos būtų galima išmatuoti valdymo efektyvumo būklę ir palyginti jos atitiktį numatytiems standartams. Šiandien šalies švietimo veiklą apskritai bei ikimokyklinį ugdymą kaip švietimo posistemę reglamentuojantys dokumentai orientuoja ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovus į įvairias socialines, kultūrinės, vadybines Lietuvos švietimo sistemos problemas bei funkcijas. Dokumentuose įvairiais aspektais kontekstualizuojama ikimokyklinio ugdymo kokybė, jos vystymo kryptys (šią problemą tyrinėjo D. Martišauskienė, 2010). Todėl galima daryti prielaidą, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos valdymo efektyvumas pirmiausia sietinas su ikimokyklinio ugdymo kokybės laidavimu, kuri lemia vadybinių procesų poveikis visoms organizacijos sritims. Ši teorinė prielaida siejama su strateginio ikimokyklinio ugdymo įstaigų valdymo poreikiu ir reikšmingumu. Strateginis valdymas įgalina švietimo institucijas pereiti į aukštesnį valdymo kokybės lygmenį, o tuo pačiu ir į aukštesnį veiklos kokybės lygmenį, nes yra orientuotas į organizacijos kaip sistemos sampratą ir jos visų sričių glaudžias sąsajas. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų valdymo efektyvumo, kokybės klausimai nėra deramai aktualizuojami ikimokyklinio ugdymo grandį reglamentuojančiuose dokumentuose. Taip pat tenka pabrėžti, kad iš esmės nėra atlikta išsamių tyrimų šioje problematikos srityje. Todėl ikimokyklinio ugdymo institucijos valdymo efektyvumas grindžiamas bendrosios vadybos ir švietimo vadybos principais, kurie orientuoti į vadybos funkcijų tobulinimą.

#### **2.2.5. Veiklos kokybės vertinimas ir jo svarba organizacijos tobulinimui**

Švietimo paslaugas teikiančios institucijos veiklos kokybės vertinimas yra ganėtinai problematiškas. Visų pirma dėl to, kad švietimo kokybės rezultatai sunkiai išmatuojami, neturi aiškių ir pastovių bruožų. Kad ir kaip sunku būtų, švietimo organizacijos turi rūpintis savo veiklos kokybe, jos gerinimu, nes tik išsiaiškinus būklę, palyginus ją su reikalavimais, standartais, kitų to paties tipo institucijų veiklos rezultatais bei su anksčiau užsibrėžtais tikslais, jų įgyvendinimu, galima planuoti veiklos rezultatų gerinimą.

Ugdymo kokybės įsivertinimas Lietuvoje yra suvokiamas ir pristatomas kaip vienas iš pagrindinių švietimo strateginių ir prioritetinių uždavinių, pripažintų kaip savarankiškos ugdymo institucijos tobulinimo veiksnys ir būtina sąlyga.

2005 m. patvirtintoje Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodikoje (ŠMM Įsakymas Nr. ISAK-1557) pabrėžiama jos paskirtis - gauti patikimus duomenis apie

mokyklos veiklos kokybę, siekiant įgyvendinti jos tobulinimo uždavinius. Tikimasi, kad patvirtintoji metodika padės mokyklai susikurti suderintą, nuoseklų ir lankstų mokyklos veiklos įsivertinimo modelį. Metodika remiasi vientisos veiklos rodiklių sistemos taikymu. Taikydama atskirus rodiklius, ikimokyklinio ugdymo mokykla turi galimybę įsivertinti savo įvairių veiklos sričių kokybę, nusistatyti privalumus ir trūkumus, kas labai svarbu rengiant mokyklos strateginį planą ir veiklos programą bei priimant mokyklos bendruomenei pagrįstus sprendimus. Metodikoje įvardijamos šešios veiklos vertinimo sritys: etosas; vaiko ugdymas ir ugdymasis; vaiko ugdymo ( si ) pasiekimai; parama ir pagalba vaikui, šeimai; ištekliai ir mokyklos valdymas. Kiekviena mokyklos veiklos vertinimo sritis sudaryta iš veiklos rodiklių ir pagalbinių rodiklių, kurie atskleidžia vertinimo sričių turinį, nurodo siekiamą rezultatą. Kiekvienai mokyklos veiklos vertinimo sričiai rekomenduojami vertinimo šaltiniai ir duomenų rinkimo metodai. Vidaus auditą inicijuoja mokyklos vadovas, kuris atsako už vidaus audito vykdymą mokykloje bei jo rezultatų panaudojimą.

Lietuvoje, kaip ir kitose pažangiose šalyse, į pirmą vietą iškyla kokybės klausimai. Pagrindinės trys kokybės vadybos nuostatos tai apsisprendimas siekti kokybės, dėmesio sutelkimas į kliento lūkesčių tenkinimą ir visų darbuotojų bendros pastangos ir įgaliojimai rūpintis kokybe.

Praktiniu, vadybos požiūriu konkretus kokybės turinys yra susitarimas. Švietime susitariančiųjų šalių visada yra bent trys: klientai (mokiniai, jų tėvai), profesionalai (mokytojai, mokyklos vadovai, kiti švietimo specialistai) ir politikai (įvairių lygmenų) (Ališauskas, 2002). Šis procesas (Jurkauskas, 2006; Kaziliūnas, 2006) susideda iš keturių dalių: kokybės planavimo, kokybės valdymo, kokybės užtikrinimo ir kokybės gerinimo.

Mokyklos veiklos kokybės įsivertinimas yra ir instrumentas, padedantis mokyklos vadovui vykdyti švietimo stebėseną, įsivertinti mokyklos kokybę ir priimti sprendimus (S. Balčiūnas, J.Valuckienė, 2009 ).

Lietuvos švietimo politikoje užsibrėžta skatinti ir diegti skaidrią švietimo kokybės vertinimo sistemą. (Lietuvos plėtotės strateginės nuostatos, 2002).

Svarbiausias švietimo priežiūros vaidmuo yra vertinimas. Tai, ką vertiname parodo, kas mums yra vertinga, kas yra didžiausia vertybė. Kas kiekvienam iš mūsų yra vertybė švietime? Kas vertinga tėvams, mokiniams, visuomenei?

Dar 1998 metais Švietimo ir mokslo ministerija kokybę paskelbė vienu iš švietimo reformos prioritetų ([www.smm.lt](http://www.smm.lt)). Esminis Lietuvos švietimo reformos bruožas yra pakitusi švietimo kokybės samprata bei požymiai, kuriais remiantis nustatomas kokybės lygis. Mokyklos lygmeniu tai virsta ugdymo kokybės laidavimu (Bitinas, 2000). Jis neįmanomas be nuolatinio vertinimo, įsivertinimo. Vertinimas numato struktūrines galimybes apžvelgti veiklą, suteikti

grįžtamąjį ryšį lemiančią be apibendrinančią įtaką ir užtikrina, kad priimti reikalavimai (standartai) bus pasiekti, mokyklos veikla tobulinama, skatinama siekti geresnės ugdymo kokybės.

Anot A. Vasiliausko (2006), visuotinės kokybės valdymas yra modernus požiūris į visos organizacijos valdymą, kuris akcentuoja išskirtinę kokybės svarbą, tenkinant klientų reikmes. Kaip tik visuotinės kokybės valdymas ir turi būti organizacijos strateginė dalis.

Visuotinės kokybės valdyme akcentuojami visiškai skirtingi procedūrų momentai. Čia kiekvienam tenka asmeninė atsakomybė už darbo kokybę ir jos kontrolę. Švietimo įstaigos vertinimas – sistemingas jos veiklos apibūdinimas, pokyčių matavimas, remiantis sutartiniais kokybės rodikliais. Organizacijos įsivertinimas suprantamas kaip mokyklos veiklos vertinimo procesas, kurį didžia dalimi atlieka mokyklos bendruomenė: vadovai, darbuotojai, mokiniai ir tėvai.

Kaip teigia R. Želvys (2003), kokybė švietime vertinama ir matuojama įvairiai, tačiau dažniausiai naudojamos trys matavimo kategorijos:

1. atitikties ekspertų nustatytiems kokybės standartams;
2. atitikties bendru susitarimu nustatytiems kriterijams;
3. individualaus kliento poreikių patenkinimas.

Viena iš priemonių, padedančių užtikrinti švietimo kokybę, yra mokyklų vidaus auditas. Jo metodika taikoma nuo 2002 –ųjų metų, o privaloma tapo nuo 2004/2005 mokslo metų pradžios.

Pagal Stanciką, Bagdonienę (2004), organizacija pasirinkusi kokybės vadybos metodus nuolat tobulėja, siekdama kuo veiksmingiau patenkinti vartotojų poreikius, gerindama paslaugas ir mažindama kaštus. Tai viena naujausių ir efektyviausių vadybos koncepcijų, kuri leidžia nuolat tobulinti organizavimo procesus.

Kokybė pagal G. Baecker:

- struktūrinė kokybė – pagrindinės sąlygos, pagal kurias teikiama paslauga;
- proceso kokybė – į asmenis orientuotų paslaugų;
- rezultato kokybė nusako laipsnį, kuriuo pasiekiamas paslaugų tikslas, atsižvelgiant į jų teikėjo ir gavėjo pasitenkinimą.

Savo veiklos kokybės įsivertinimui ir tobulinimui ikimokyklinio ugdymo įstaigos gali naudotis „Ikimokyklinio ugdymo mokyklų vidaus audito metodika“. Metodika yra rekomendacinio pobūdžio – ikimokyklinio ugdymo įstaigai paliekama teisė pačiai kartu su steigėju nuspręsti, ar savo veiklos įsivertinimui bus taikoma ši ar kita metodika.

Viena iš priemonių, padedančių užtikrinti švietimo kokybę, yra mokyklų vidaus auditas. Mokyklos audito paskirtis dvejopa: mokyklos veiklos įsivertinimas ir jos tobulinimas.

Mokyklos, siekiančios kokybės, privalo analizuoti ir tobulinti savo veiklą. Norint siekti ugdymo kokybės, būtina nuolat vertinti.

Mokslinėje literatūroje aprašomi įvairūs vertinimo ir tobulinimo principai, būdai, metodai bei sąlygos. (Puškorius, 2004; Targamadžė, 2001; Simonaitienė, 2003; Želvys, 2003; Sergiovani, 2005).

Šalyje kol kas nėra platesnių mokslinių studijų, kuriose būtų išanalizuotas ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo( si ) turinio bei jo įgyvendinimo kokybės sampratų laukas.

Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme (2003-06 -08) nurodoma, jog už švietimo kokybę atsako švietimo teikėjas.

Pedagogo darbo kokybę sąlygoja jo išsilavinimas. Europos standartai reikalauja turėti ne mažesnę kaip bakalauro ikimokyklinio ugdymo srities laipsnį. Lietuvoje griežto reikalavimo nėra, tačiau vaikystės pedagogas turi turėti aukštąjį ikimokyklinį išsilavinimą.

Švietimo organizacija, kuri nori efektyviai dirbti ir siekia tobulėti privalo save gerai pažinti ir suprasti; tam reikia nuolat save vertinti. Švietimo įstaigos vertinimas – tai sistemingas jos veiklos apibūdinimas ir pokyčių matavimas, remiantis nustatytais kokybės rodikliais.

Švietimo įstaigos vertinimo paskirtis yra daugiamatė:

1. Ugdomoji; kad įstaigos veikla, ar kuri nors sritis būtų tobulinama.
2. Apibendrinamoji; vertinama už tam tikrą atliktą darbą.
3. Sociopolitinė; vertinama, norint susilaukti visuomenės palaikymo, pritarimo, paramos.
4. Administracinė; norint tobulinti valdymo funkcijas: ugdymo turinio, procesų, kaitos, kokybės, administravimo.

Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodikoje (2002) teigiama, kad „mokyklos vidaus auditas yra nuolatinis, kruopštus reflektavimo procesas, įtraukiantis visus mokyklos padalinius bei darbuotojus, kurio tikslas – išnagrinėti mokyklos darbo aspektus, išskirti privalumus ir trūkumus bei parengti planus, kaip patobulinti mokyklos veiklą.“.

Vidaus audito duomenys naudotini:

1. tolesnės švietimo įstaigos vizijos, veiklos tobulinimo strategijos kūrimui;
2. veiklos tobulinimo procesų numatymui ir vykdymui;
3. švietimo įstaigos atsiskaitymui bendruomenei, steigėjams, rėmėjams.

Atliekant mokyklos vidaus auditą, privalu užduoti šiuos klausimus: kaip mums sekasi? Iš kur mes tai žinome? Ką darysime toliau?

Švietimo įstaigos vertinimo sistema yra dvejopa: išorinė ir vidinė.

Išorės vertinimas – įstatymų nustatytą iš šalies atliekamos švietimo įstaigos vertės

ir kokybės apibūdinimas ir pokyčių matavimas.

Vidaus vertinimas - įstaigos bendruomenės susitarimu atliekama švietimo įstaigos ar atskirų jos veiklos sričių, būklės, veiklos, pastangų, rezultatų matavimas.

Žinios apie esamą mokyklos kultūrą svarbios dėl kelių priežasčių:

- ji parodo vyraujančias pažiūras ir vertybes;
- ji paveikia dabartinę stiprybę, silpnybę, galimybių ir grėsmių suvokimą;
- didesnė tikimybė pastebėti skirtumus tarp teorijų ir realybės;
- galima svarstyti ateities pokyčius. (B. Fidler, 2006).

Daugiausia įtakos švietimo sprendimams ir švietimo kokybės užtikrinimui turi mokyklų tobulinimo vidaus ir išorės auditas. Mokyklos intensyviai mokosi panaudoti audito išvadas strateginiam planavimui (Ališauskas, Dukynaitė, 2005).

Ikimokyklinio ugdymo veiklos kokybės vertinimas pirmiausia sietinas su ugdymo paskirties, ugdymo kokybės samprata ir bendruomenės sutarimu dėl konkrečių veiksmų, procesų, laiduojančių ugdymo kokybę. S. Neifacho (2007) požiūriu, ikimokyklinio ugdymo įstaigoje kokybė yra siejama su saugumo užtikrinimu, sveikatingumo funkcijų planavimu ir organizavimu, pilnaverte vaiko mityba, priežiūra, medicininiu aptarnavimu, nes visa tai tampa vaiko kokybiško fizinio ir dvasinio vystymosi pagrindu. Ikimokyklinio ugdymo kokybę lemia ir pedagogų bei specialistų išsilavinimo atitikimas reikalavimams. Ikimokyklinio ugdymo kokybė gali būti traktuojama ir kaip tam tikru lygiu išugdytos vaiko kompetencijos. Ikimokyklinio ugdymo kokybė sietina ir su vaiko - pedagogo sąveika ugdymo (si) procese. Ikimokyklinio ugdymo kokybės samprata susijusi su sutartinių veiklos požymių visuma, rodančia, koku laipsniu, būdais ir priemonėmis yra pasiekiami nacionalinės švietimo sistemos tikslai, tenkinantys suinteresuotos visuomenės dalies poreikius, bei kaip, kokiomis priemonėmis ir koku laipsniu yra įgyvendinami konkrečios ugdymo įstaigos tikslai, orientuoti į suinteresuotų asmenų poreikių tenkinimą (Burškaitienė, Vilkonienė, 2009).

Ugdymo kokybės ir apskritai veiklos kokybės užtikrinimas neįmanomas be nuolatinio jos vertinimo. Vertinimas yra suvokiamas kaip veikla, kuri tiesiogiai susijusi su vertinamo objekto analize, keitimu, tobulinimu. „Švietimo institucijos vertinimas - tai sistemingas jos veiklos apibūdinimas ir pokyčių nuodugnus matavimas, remiantis jų vertės nustatymo kriterijais“ (Barkauskaitė, Bruzgelevičienė, 2002). Šiam tikslui realizuoti švietimo sistemoje taikomos išorinio ir vidinio vertinimo sistemos. Kaip pabrėžia V. Lamanuskas (2009), švietimo organizacija pirmiausia vidinėmis pastangomis turi gebėti koordinuoti kokybės valdymą, todėl šiandien akcentas turėtų būti perkeliamas iš išorinės kokybės vertinimo sistemos į vidinę. Kitaip tariant, dėmesys nuo vertinimo turėtų būti perkeliamas į įsivertinimą, teikiant jam didesnę reikšmingumą. Tokiu būdu kokybės vertinimo procesas įgytų didesnę ugdomąjį ir



skatinamąjį pobūdį, nes švietimo organizacijos bendruomenė aktyviau įsitrauktų į savo institucijos kokybės įsivertinimo procesus, o tai padėtų formuoti sisteminiam požiūriui į organizacijos veiklą kaip visumą; bendruomenės nariai gautų informaciją apie visas institucijos veiklos sritis, aktyviau dalyvautų su kokybės gerinimu susijusių sprendimų priėmimo procesuose, kas motyvuotų juos siekti geresnės kokybės ir tuo pačiu sudarytų galimybes plėsti savo turimas kompetencijas.

Apibendrintai galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo institucijos veiklos kokybės vertinimas yra reikšmingas procesas daugeliu aspektų, tiesiogiai susijęs su kokybės optimizavimu.

### **2.2.6. Organizacijos kultūros plėtotės reikšmingumas**

Organizacijos kultūra suprantama kaip visuma vertybių, įsitikinimų ir metodų, kuriais remiantis yra realizuojamos valdymo funkcijos ir aptarnaujami klientai. Kiekvienai organizacijai yra būdingas tam tikras kultūros lygis. Kiekviena organizacijos kultūra yra unikali. Kultūra turi įtakos organizacijos kasdieniui veiklai, jos strategijos kūrimui ir įgyvendinimui. Kultūra paveldima iš praeities, ją plėtoja dabarties žmonės, jų tikslai, vertybės, siekiai A. Kaziliūnas (2006).

Kaip teigia R.Želvys (2003), kultūra organizacijoje atlieka kelias funkcijas. Pirma, ji suteikia organizacijai unikalumo. Antra, organizacijos kultūra formuoja darbuotojams tapatumo jausmą: kultūros dėka vyksta žmogaus identifikavimas su organizacija, kurioje jis dirba. Trečia, kultūra padeda ugdyti atsidavimą organizacijai ir jos vykdomai misijai. Ketvirta, sustiprina organizacijos kaip socialinės sistemos stabilumą. Penkta, organizacijos kultūra formuoja ir kryptingai veikia darbuotojų požiūrį bei elgseną.

Tinkamai suformuota organizacinė kultūra padeda vystyti strategiją, gerina darbuotojų tarpusavio santykius.

Šiuolaikinėje vadyboje vis didesnis dėmesys skiriamas organizacijos kultūrai.

Vienose organizacijose kultūra nėra labai ryškiai išreikšta ir ją sunku pajusti, kitose – išsigalėjusi labai stipriai ir yra ne tik pačių darbuotojų juntama, bet ją jaučia ir pašaliniai žmonės.

Robbins (2006) skiria šias pagrindines organizacijos kultūros funkcijas:

- apibrėžia ribas ( t.y. išskiria vieną organizaciją iš kitų );
- teikia tapatumo jausmą organizacijos nariams;
- bendrus interesus iškelia aukščiau už asmeninius;
- sustiprina socialinės sistemos stabilumą;
- nukreipia bei formuoja darbuotojų nuostatas ir elgseną.

Darbuotojų požiūriu kultūra vertinga, nes sumažina dviprasmiškumą. Ji pasako

darbuotojams, kaip reikia dirbti ir kas yra svarbu (Robbins, 2006).

Kaip teigia A. Zakarevičius (2004), Harrison (1992) išskyrė keturis kultūros organizacijos tipus: valdžios kultūra, vaidmens kultūra, užduoties kultūra, asmens kultūra.

*Valdžios kultūra.* Vadovas centrinė organizacijos figūra. Organizacijoje mažai reglamentų, taisyklių, aprašų. Veiklos rezultatai daugiausia priklauso nuo vadovo darbo ir jo galimybių kontroliuoti pavaldinius.

*Vaidmens kultūra.* Visų narių vaidmenys (pareigos) griežtai reglamentuoti ir išdėstyti instrukcijose, taisyklėse, normatyvuose. Vyrauja griežta hierarchinė struktūra. Veikla koordinuojama per žemesnio lygio vadovus. Stabili vidinė tvarka ir procesai.

*Užduoties kultūra.* Veikla organizuojama sudarant darbuotojų grupes konkrečių užduočių vykdymui. Grupė pagrindinė organizacijos ląstelė. Santykiai grupėje geranoriški, korektiški. Bendradarbiai kontroliuoja vieni kitus. Ryškūs komandinio darbo privalumai.

*Asmens kultūra.* Pagrindinis dėmesys skiriamas asmenybei. Organizacija funkcionuoja dėl to, kad sudarytų sąlygas individams siekti savo tikslų. Praktiškai neegzistuoja kontrolės mechanizmai. Antra vertus, individai be organizacijos veikti negali, todėl visokeriopai stengiasi ją stiprinti ir vystyti. Harrison (1992).

Organizacijos kultūrą formuoja ir įtakoja daugelis veiksnių:

- pačios organizacijos istorija;
- atrankos procesas;
- vadovavimo stilius;
- socializacijos procesas.

Organizacijos kultūrą tyrinėtojai apibūdina skirtingai:

Pasak R. Želvio (2003), organizacijos kultūra – tai būdingų tos ar kitos organizacijos nariams normų, vertybių bei įsitikinimų visuma.

Organizacijos kultūra – tai esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, daro įtaką jų elgesiui ir yra palaikoma organizacijos istorijos, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius (P. Jucevičienė, 1996).

Pasak Targamadzės (2006), organizacijos kultūra – organizacijos narių priimta filosofija, ideologija, vertybės, normos, kurios jungia ją į visumą.

Organizacijos kultūra – tai bendros nuomonės programavimas (G. Hofstede, 1980).

Kaip teigia V. Targamadzė (2006), organizacijos kultūrą sudaro trys lygmenys, kuriuos galima apibūdinti tam tikrais parametrais:

*Pastebima kultūra.* Tai kultūros išorinės išraiškos, kurias žmonės kuria veikdami drauge ir kurių moko naujus savo grupės narius. Organizacijos kultūros išoriniai elementai – tai ceremonijos, apeigos, mitai, simboliai, kalba, fizinė aplinka.

*Persidengusios vertybės.* Tyrinėtojų nuomone, persidengusios vertybės yra organizacijos kultūros lygmuo, padedantis paversti kasdienę rutiną prasminga ir svarbia veikla, susieja organizaciją su svarbiomis visuomenės vertybėmis. Tai rašytos ir nerašytos elgesio normos, standartai.

*Bendri susitarimai.* Tai dėl bendro patyrimo atsiradusios fundamentaliosios tiesos, kuriomis dalijasi organizacijos nariai. Bendrų susitarimų lygmenyje glūdi fundamentaliosios vertybės ir esminiai organizacijos dalykai – susitarimai dėl organizacijos vizijos ir misijos. Organizacijos filosofija – tai organizacijos elgesio standartas, dalykinis credo. R. Jucevičius (1998) išskiria tris sąlygas sėkmingai organizacijos filosofijai sukurti:

- individo asmeninio reikšmingumo pripažinimas;
- darbuotojų kompetencijos ugdymas;
- darbuotojų asmeninės iniciatyvos skatinimas.

Vizijoje turi išryškėti švietimo paslaugų vartotojai, suteikiamos paslaugos, rinka, metodai, augimo bei vystymosi perspektyva. Vizija organizacijos bendruomenei turi tapti asmeniškai reikšminga ir motyvuojančia, nukreipiančia jos veiklą tam tikra linkme (Jucevičius, 1998).

Misija atspindi organizacijos veiklos prasmę, yra jos veiklos loginis pagrindas. Kaip teigia Jucevičius (1998), svarbiausi misijos formuluotės elementai yra :

- švietimo paslaugų vartotojai;
- veiklos pobūdis;
- konkurencinis pranašumas.

Organizacijos kultūra formuojama specifiniu, tik konkrečiai organizacijai būtinu vertybių pagrindu. Vertybės tampa organizacijos narių bendravimo ir bendradarbiavimo tarpusavyje bei su rinkos dalyviais sistema, kuri užtikrina organizacijos misijos, tikslų bei strategijos įgyvendinimą (Palidauskaitė, 2001; Šimanskienė, 2002).

Šiandieninės švietimo organizacijos plėtoja besimokančios organizacijos kultūrą. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų kaip besimokančių organizacijų tyrimai (Juodaitytė, Kudokienė, 2005; Gumuliauskienė, Aušbikavičienė, 2010 ir kt.) rodo, kad tokios organizacijos kryptingai auga, gerai suvokia tikrovę ir padėti, efektyviai, produktyviai ir lanksčiai planuoja savo veiklą dabarčiai ir perspektyvai, joje vyrauja nuolatinė plėtra, tobulėjimas ir mokymasis. Tačiau, ikimokyklinio ugdymo institucijose dar nepakankamai skatinamas darbuotojų nuolatinio mokymosi poreikis, jam tenkinti trūksta lėšų, pačioje ugdymo institucijoje darbuotojų mokymosi

galimybės neretai yra menkos, trūksta novacijų skatinimo ir įgyvendinimo palaikymo, nepakankamai sudaromos galimybės darbuotojams mokytis iš kitų organizacijų veiklos (silpnos tarporganizacinio mokymosi raiškos tendencijos), vykdomas savo veiklos vertinimas bei pedagoginės veiklos analizė nėra traktuojami kaip tobulėjimas, t.y. mokymasis, įgyjant naujos patirties, kompetencijų, nepakankamai skiriama dėmesio darbuotojų ugdymąsi skatinančio klimato formavimui ir kt. Ikimokyklinio ugdymo institucijų vadovų vaidmuo yra nuolat skatinti ir stiprinti kolegialumą bei augimo kultūrą, kurioje svarbų vaidmenį vaidina refleksija - potenciali pedagogo veiklos tobulinimo galimybė, gebėjimas analizuoti savo veiksmus, sprendimus, veiklos rezultatus, sutelkiant dėmesį į jų gerinimą. Anot B. Leonienės (2001), besimokanti organizacija nuolat atsinaujina, stebi aplinką, supranta naujovių svarbą, mokosi iš sėkmių ir nesėkmių, užtikrina mokymąsi visose organizacijos grandyse ir kt.

Organizacijos kultūra - tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių, jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje, bei integravimu viduje (Šimanskienė, 2002). Organizacijos kultūra atspindi jos orientaciją į žmones, komandas, procesus, rezultatus. Švietimo organizacijos yra savitos, specifinės organizacijos. Jose veikia žmonės, o jų veiklos rezultatas taip pat yra žmogus. Todėl švietimo organizacijos kultūra ypač svarbi, nes jai įtaką daro jos narių vertybės, socialiniai procesai. Ji kuriama per bendruomeniškumo pojūtį, kurį įgyja organizacijos kaip bendruomenės. Šie procesai – tai nesibaigiantis vertybių ir normų atnaujinimas, kuris socialine ir kultūrine prasme daro poveikį kiekvienam organizacijos nariui. Todėl dalyvavimo funkcija yra itin svarbi, nes jos pagrindu įgyjama socialinė organizacijos patirtis (Juodaitytė, Martišauskienė, 2007). Todėl švietimo organizacijų kultūrą galima laikyti bendradarbiavimo kultūra, jei bendradarbiavimo santykiai išsirutulioja iš pačios pedagogų bendruomenės, yra jos palaikomi, suvokiama jų vertė ir jie skatina tobulėti.

L. Stoll ir D. Fink (1998), analizuodami mokyklos kultūros esmę, išskyrė tarpusavyje susijusias, viena kitą bei mokyklos organizacijos tobulėjimą įtakojančias kultūros normas, kurios aktualios ir ikimokyklinio ugdymo organizacijoms. Tai: **bendri tikslai** (*bendrai suvokiant kryptį, ugdymas ir ugdytinių interesai yra dėmesio centre, visi organizacijos nariai siekia tos pačios vizijos*); **atsakomybė už sėkmę** (*organizacijos tobulinimo sėkmę lemia tikėjimas, kad vaiko ugdymąsi veikia ugdymo programa, ugdymas ir socialinis klimatas*); **kolegialumas** (*ši sąvoka bendrumo jausmą, abipusę pagalbą, požiūrį į organizaciją kaip visumą; jei organizacijoje vyrauja kolegialumas ir pasitikėjimas, vadinasi ji dirba efektyviai, jai bus lengva pasiekti numatytus tikslus*); **nuolatinis tobulėjimas; mokymasis visą gyvenimą** (*visada yra ką naujo išmokti; mokytis turi visi*); **rizika** (*eksperimentai, bandymai ir klaidos, mokymasis iš nesėkmių yra pagrindiniai augimo elementai*); **parama** (*asmeninės savybės, gerumas,*

*rūpestingumas); **abipusė pagarba** (su pagarba susijęs didelis pasitikėjimas); **atvirumas** (vertinamas gebėjimas išsakyti savo nuomonę, tarpusavio prieštaravimai būtini, ginčydamiesi žmonės mokosi); **šventės ir humoras** (šventės yra proga atkreipti dėmesį į svarbiausias vertybes, humoras mažina įtampą, sutvirtina vienybės jausmą, padeda atvirai aptarti sunkius klausimus).* Minėtas normas galima laikyti organizacijos kultūros sąlygomis bei organizacijos tobulėjimo veiksniais. Tai patvirtina anksčiau akcentuotą požiūrį, kad organizacijos tobulinimas yra glaudžiai susijęs su jos kultūra. Todėl organizacijos kaip visumos/sistemos tobulinimas sietinas su jos struktūros, kultūros, valdymo, technologijų kaita ir išteklių plėtra, t.y. organizacijos visų struktūrinių komponentų tobulinimu.

### 3. IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ VAIDMENYS

#### KAITOS SĄLYGOMIS

Lietuva įžengė į itin sparčios kaitos, kupiną naujų iššūkių amžių. Jis kelia reikalavimus ir asmeniui, ir visuomenei, kartu – ir juos ugdančiai švietimo sistemai. Globalizacija, informacijos sprogimas, sparti kaita, visuomenės išsiskaidymas – tai iššūkiai, kurie reikšmingai sureikšmina socialinį ir kultūrinį švietimo vaidmenį. Į juos visuomenė gali atsakyti, tik remdamasi šiuolaikine, nuolat atsinaujinančia švietimo sistema. Taigi švietimo kaita – dabarties būtinybė. Švietimas privalo nuolat keistis, kad deramai atliktų savo paskirtį – tarnautų sparčiai kintančios visuomenės poreikiams (Lietuvos švietimo plėtotės strateginės nuostatos švietimo gairės, 2002).

R. Boyatzis (2006) teigia, kad šiandien kaita iš vadovo reikalauja naujoviško mąstymo, nes organizacijos valdymas įgauna įvairesnių formų. Svarbūs tampa gebėjimai įveikti pasipriešinimą pokyčiams ir sukurti darbo harmoniją. D. Golemano (2007) teigimu, tik vadovai lyderiai gali sukurti harmoniją, nes jie, puoselėdami darną savyje, gali analogiškai bendradarbiauti su savo darbuotojais.

Organizacijos vadovas turėtų būti ne vien švietimo funkcionierius ar administratorius, jo veikla turėtų būti grindžiama šiuolaikinės vadybos ir lyderystės principais, susietais ne tik su vadovo vadybine kompetencija, bet ir su jo asmenybe, autoritetu bei pripažinimu.

Kaip teigia T. J. Sergiovanni (2005), apie pokytį manoma, kad jis yra gerai, o priešinimasis pokyčiui – blogai. Vadovai laikomi sėkmingais, jei pokytis pavyksta, ir nesėkmingais, jei pokytis nepavyksta.

Kad vadovas sėkmingai dirbtų kaitos sąlygomis, R. Želvio (2000) nuomone, jis privalo turėti tokius gebėjimus:

- gebėjimas nuolat mokytis ir sudaryti galimybes mokytis kitiems (kurti besimokančią organizaciją);
- gebėjimas telkti komandas ir dirbti grupinį darbą, įtraukiant į kaitos procesą kuo daugiau darbuotojų;
- efektyvus komunikavimas: mokėjimas bendrauti, tikslios informacijos gavimas bei jos perteikimas laiku kitiems;
- gebėjimas sukurti saugią ir darbingą atmosferą, pozityvios vidinės aplinkos arba, plačiau, organizacijos kultūros formavimas.

Vadovo vaidmuo įvairių autorių požiūriu ugdymo įstaigoje yra labai svarbus.

V. Mikoliūnienės (2000) teigimu, vadovas turi stengtis sukurti palankią atmosferą,

be įtampos ir pavydo, kurioje žmonės varžytųsi su idėjomis, o ne su asmenybėmis, ypač tai svarbu, kai įstaigoje vyksta rimti pokyčiai. Efektyvus vadovavimas gali padėti įstaigai keistis ir tobulėti. V. Targamadžė (2001), S. Neifachas (2006) pabrėžia, kad ugdymas būtų sėkmingas, ugdymo įstaigai reikalingi gerai ugdymo procesą išmanantys vadovai.

J. Parikh (1994) pastebi, kad iš šiuolaikinio vadovo vis dažniau reikalaujama žmogiškųjų savybių, lyderystės įgūdžių, todėl šiuolaikinio vadovo sąvokos supratimas gerokai išsiplėčia. Vadovo veikla tampa integruojančia ir transformuojančia, o vadovai sugebantys įtraukti į vadybos procesus net savuosius vidinius sąmoningus ir pasąmonės poreikus, tampa vadovais, kurie kartais viršija nustatytas veiklos ribas.

T. J. Sergiovanni (1996) nurodė penkias vadovavimo sritis, kurios gali lemti skirtingo vadovavimo modelio atsiradimą:

1. Techninė – kaip vadovas paveikia savo pavaldinius;
2. Humaniškoji – kokie santykiai yra tarp vadovo ir pavaldinių;
3. Edukacinė – ar vadovas kompetetingas ugdymo proceso klausimuose;
4. Simbolinė – kokią organizacijos veiklos strategiją kuria vadovas, kokius išsikelia tikslus;
5. Kultūrinė – kaip vadovas stiprina savo organizacijos kultūrą, puoselėja vertybes, palaiko tradicijas.

Kaip teigia T. J. Sergiovanni (1996), švietimo organizacija pasieks gerų rezultatų, jei vadovas vadovavimo procese suderins techninę, humaniškąją bei edukacinę sritis. Tačiau tikra mokyklos veiklos sėkmė bus pasiekta tuo atveju, jei vadovavimas bus efektyvus visose penkiose srityse.

Vadovavimas, kaip pagrindinė vadovo funkcija, neatsiejamas nuo planavimo ir organizavimo. Bet vadovavimas bus neefektyvus, jei jis nesirems lyderiavimu, vadovo sugebėjimu sutelkti žmones sėkmingam tikslų realizavimui.

Organizacijos sėkmė vis dažniau siejama su darbuotoju, kaip visos komandos darbu, kai žinios, išvalgumas ir atsakymai gaunami sudėjus visų organizacijos narių sugebėjimus, žinias.

Komandinis darbas – akivaizdus privalumas, geriau prisitaikoma prie pokyčių, veikla tampa kokybiškesnė, kiekvienas darbuotojas turi didesnes galimybes atsiskleisti.

Efektyvus vadovavimas turi įkūnyti lyderystę, kuri pasireiškia vadovo gebėjimu sutelkti žmones sėkmingai realizuoti numatytus tikslus, ir yra vienas svarbiausių efektyvaus vadovavimo komponentų.

Pasak E. Meilienės (2010), šiandien organizacijos skiria didelį dėmesį darbuotojams ugdyti, nes tik dėl jų kompetencijų organizacijos sėkmingai pasiekia norimų tikslų

ir rezultatų. *Ugdomasis vadovavimas* tai: *bendravimo būdas*, suteikiantis žmonėms galimybę pasiekti norimų rezultatų; *asmenybės tobulinimo metodika*, leidžianti žmogui įgyvendinti asmeninius tikslus ir siekius, *vadovavimo būdas*, suteikiantis galimybę vadovui pasiekti gerų veiklos rezultatų.

Mokyklos vadovams, norintiems kūrybingai ir efektyviai vadovauti organizacijai, reikia turėti daugybę asmeninių savybių, galinčių padėti šiame darbe, nes dabar vadovas ne tik vykdo švietimo dokumentuose numatytas veiklas, kuria vizijas, misijas, rūpinasi organizacijos harmonija, bet ir padeda organizacijos bendruomenės nariams realizuoti jų individualius, organizacinius, socialinius vaidmenis. (R. Mečkauskienė, 2009). P. Drucker (1988) teigia, kad norint valdyti kitus, svarbu iš pradžių išmokti valdyti save patį.

Šių dienų ikimokyklinio ugdymo įstaigos – nedidelės bendruomenės, kurioms vadovauti reikia nemažai gebėjimų bei įgūdžių. Vadovavimo procese didelį vaidmenį turi vadovo elgesys bei vadovo bendravimo ypatumai.

Į ikimokyklinio ugdymo įstaigas žiūrima kaip į institucijas, kurios išspręs visas vaiko problemas, ir visuomenė yra nepakanti, jei ugdymo įstaigos tų problemų nesprendžia. Todėl ugdymo įstaigoms turi vadovauti žmonės, kurie ne tik turi būti organizacijos lyderiai bei vadybininkai, bet ir galintys pateisinti visuomenės reikalavimus.

Šiuolaikinis vadovas turi būti vienas iš aktyviausių kaitos dalyvių, todėl inovatyviai atliekama jo veikla sąlygoja sėkmingą ugdymo institucijos veiklą bei jos kaitą.

Kaitos kontekste ypatingai svarbi visų švietimo subjektų inovacinė veikla, tarp jų ir organizacijos vadovo, nes vadovas turi būti vienas iš aktyviausių švietimo kaitos dalyvių, todėl inovatyviai atliekama jo veikla gali sąlygoti sėkmingą švietimo kaitos vyksmą, jo rezultatus. Bet galimas ir priešingas variantas, kai nenovatoriškas vadovas gali tapti stabdžiu, siekiant sėkmingos švietimo kaitos (Budreikienė, Joniškaitė, 2010).

Vadovo veikla vadovaujant kaitai pasireiškia per ugdymo įstaigos politikos pokyčių inicijavimą, ugdymo proceso kaitą, vadybos pokyčius, ryšių su aplinka kaitą, pedagogų ir tėvų atliekamų vaidmenų kaitos inicijavimą.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovas yra žmogus, atsakingas už institucijos bendruomenės narių gerus ir kolegiškus tarpusavio santykius, bendravimo normų laikymąsi, skaidriai priimančias sprendimus, atsakingas už nuolatinį bendruomenės narių informavimą, pedagoginio ir nepedagoginio personalo nuolatinį profesinį tobulėjimą ir kvalifikacijos kėlimą, sveiką, saugią, užkertančią kelią bet kokioms smurto, prievartos apraiškoms, bei žalingiems įpročiams ugdymo ir ugdymosi aplinką (adaptuota pagal LR Švietimo įstatymą, 2003). Tačiau be įstatyme įtvirtintų nuostatų šiuolaikinių ugdymo įstaigų vadovai atlieka daug kitų funkcijų, kurias priskiria steigėjas arba, kaip teigia R. Mečkauskienė (2009), suformuluoja refleksinė



praktika. D. Schon (1983), refleksine praktika vadina asmens požiūrį į savo veiksmus, skatinantį tobulinti savo profesionalumą ir suteikiantį galimybę apmąstyti rezultatus (pagal R. Mečkauskienę, 2009). Toks požiūris leidžia vadovui išskirti iš savo veiklų visumos atskirus elementus, įvertinti juos per savo patirtį, numatyti jų tobulinimą. Iš šiuolaikinio vadovo, daugelio autorių požiūriu, reikalaujama žmogiškųjų savybių, lyderystės įgūdžių, kas daro didelę įtaką efektyvesniam organizacijos ir vadovo tikslų suderinimui mikro- ir makro- lygiu.

Šiuolaikinių vadovų veikla tampa vis labiau integruojančia ir transformuojančia. Švietimo institucijos atlieka svarbų ne tik ugdomąjį, kultūrinį, bet ir socialinį vaidmenį, nes tenka realizuoti visuomenės poreikius, o vadovai turi gebėti harmonizuoti asmens ir visuomenės lūkesčius, poreikius. Siekdami suderinti šios užduoties kompleksiskumą su savuoju vaidmeniu, vadovai turi plėtoti savo vadybines kompetencijas ir gebėjimus: kritinį, sisteminį, kūrybinį mąstymą, valdymo įgūdžius, emocinį, socialinį intelektą ir kt.

*Paprastai švietimo institucijų vadovų veikloje vaidmenų svarba išryškėja per tris veiklos elementus: a) valdymo objekto ypatumas; b) veiklos specifinį pobūdį; c) vadovo statuso sudėtingumą.*

Valdymo objekto esminis ypatumas yra tas, kad ugdymo institucijos vadovui tenka dirbti tiek su suaugusiais, tiek su vaikais. Suaugusiųjų grupę sudaro: pedagogai, aptarnaujantis personalas, tiekėjai, vaikų tėvai, socialiniai partneriai, valdžios atstovai. Pats veiklos pobūdis esti sudėtingas dėl to, kad vadovas yra atsakingas ne tik už savo, bet ir vaikų bei darbuotojų pasiekimus ir veiklos rezultatus. Vadovo statuso sudėtingumą rodo vienu metu jo atliekami vaidmenys: jis yra darbdavys, tuo pačiu yra pavaldinys bei pedagogas. tokioje situacijoje tenka suderinti savo vaidmenis ir siekti kiekvieną jų atlikti kokybiškai.

Pokyčiai visuomenėje ir tuo pačiu švietimo sistemoje yra reikšminga prielaida ir veiksnys vadovo vaidmenų transformacijai.

Pagal H. Mintzberg (1979), vadovų vaidmenis galima skirstyti į tris tipus: *asmeninius, informacinius, sprendimų priėmimo.*

**Vadovo vaidmenys pagal Henry Mintzbergą (1979) pateikti 1 lentelėje.**

<b>Vadovo atliekami vaidmenys</b>	<b>Vaidmens turinys</b>
<b>Asmeniniai vaidmenys</b>	<b>Santykiai su kitais žmonėmis</b>
1. Vadovas	Formalios organizacijos arba jos padalinio vadovas. Veikla ir pareigos atitinka užimamą padėtį. Vadovas atlieka sociumo pripažintą vaidmenį.
2. Lyderis	Faktinis organizacijos vadovas. Derina organizacijos ir pavaldinių poreikius, motyvuoja ir aktyvina darbuotojus. Atlieka sociumo priskirtą vaidmenį.
3. Jungiančioji grandis	Atlieka organizacijos vidinių ir išorinių horizontalių santykių, informacijos šaltinių tinklo kūrimą ir priežiūrą.
<b>Informaciniai vaidmenys</b>	<b>Informacijos rinkimas, sklaidymas ir perdavimas</b>

4. Rinkėjas	Darbo tikslais renka vidinę ir išorinę informaciją (pašto tvarkymas, asmeniniai ryšiai, periodika, specialioji literatūra, seminarai, parodos).
5. Skleidėjas	Perduoda ir perdirba informaciją (paštas, ataskaitos, pokalbiai, asmeniniai ryšiai). Organizacijos viduje prižiūri ar paskirsto srautus.
6. Atstovas	Perduoda informaciją už organizacijos ribų arba išskirsto pagal planus, politiką, veiksmus (per posėdžius, pašta, pasisakymus, asmeninius ryšius ) efektyviai sąveikai su išoriniu pasauliu įgyvendinti.
<b>Sprendimų priėmimo vaidmenys</b>	<b>Susiję su sprendimų priėmimu</b>
7. Iniciatorius	Atlieka aktyvius veiksmus, siūlymus dėl veiklos plėtros, kaitos, tobulinimo, aktyviai dalyvauja priimant sprendimus dėl veiklos keitimo.
8. Problemos šalintojas	Koreguoja veiksmus, esant įvairiems pažeidimams, ištikus krizei, susidarius nenumatytoms aplinkybėms.
9. Išteklių skirstytojas	Priima arba patvirtina sprendimus dėl pinigų, žmonių, įrenginių, laiko ir kt. paskirstymo ( planų sudarymas, biudžeto vykdymas ir t.t. ).
10. Derybininkas (tarpininkas)	Atstovauja organizacijai derybose. Priima efektyvius sprendimus dėl organizacinių išteklių naudojimo, atsižvelgiant į skirtingus požiūrius.

**Šaltinis:** Mokyklos vadovo vaidmenų transformacija. Jaunųjų mokslininkų darbai. Nr. 1. (22)

Šiauliai p. 118-126.

Remdamasi H. Mintzberg, R. Mečkauskienė pateikia mokyklos vadovo vaidmenų klasifikaciją. Anot autorės, šie vaidmenys yra: *tradiciškai vadybiniai, nauji vadybiniai, profesiniai, informaciniai ir situaciniai*. Tradiciškai vadybiniai vaidmenys yra:

- darbdavys;
- personalo vadybininkas;
- administratorius;
- strategas - planuotojas;
- organizatorius;
- vertintojas;
- prižiūrėtojas;
- finansų valdytojas.

Profesinis vaidmuo - mokytojas. Nauji vadybiniai vaidmenys,tai:

- lyderis;
- projektų vadovas;
- inovacijų iniciatorius;
- mentorius;
- psichologas;
- socialinis darbuotojas;
- darbų saugos specialistas;
- civilinės saugos specialistas;
- socialinis partneris;

- lobistas;
- biurokratas.

Informacinius vaidmenis R. Mečkauskienė (2009) įvardija du - informacijos surinkėjas ir ataskaitininkas. Situaciniams autorė priskiria šiuos vaidmenis: statybininkas, ūkvedys, visuomenininkas, aktorius, kūrėjas, pavyzdys.

Galima teigti, kad identiškus vaidmenis atlieka ir ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovas. Švietimo institucijos vadovo atliekamų vaidmenų specifika lemia išoriniai, tarpiniai ir vidiniai veiksniai. Išoriniai - tai visuomenėje vykstantys pokyčiai, vidiniai - susiję su valdymo objektų ir subjektų specifika, valdymo pobūdžiu, paties vadovo asmenybe. Tarpiniai - tai atitinkamų grupių, su kuriomis susiduria švietimo institucija, interesai.

Apskritai *švietimo organizacijos vadovo vaidmuo vertintinas per jo veiklą, jos kokybę, vadovo elgseną, nustatant įtakos poveikį darbuotojui (pavaldiniui)*. Kitaip tariant, tai yra visa, ką asmuo daro, užimdamas tam tikras pareigas. Švietimo institucijų vadovų funkcijas reglamentuoja pareigybiniai nuostatai ir kvalifikaciniai reikalavimai. Jie atsispindi vadovų atestaciniuose nuostatuose ir reikalavimuose konkrečiai vadybinei kategorijai.

## 4. IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOS VADOVŲ VAIDMENS ORGANIZACIJOS TOBULINIMUI EMPIRINIS TYRIMAS

### 4.1. Tyrimo metodika ir organizavimas.

Magistro darbo tyrimo problemai empiriškai išanalizuoti naudotas kiekybinis tyrimas. Jį galima apibūdinti kaip struktūruotą, besiremiantį iš mokslinės problemos išplaukiančios hipotezės tyrimą, siekiant ją patvirtinti, taikant matematinės analizės metodus tyrimo duomenims apdoroti bei nagrinėjamam reiškiniui aprašyti (Kardelis, 2005). **Tyrimo tikslas** – įvertinti ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų vaidmenį organizacijos tobulinimui pedagogų ir pačių vadovų požiūrio aspektu. Tyrimo tikslui pasiekti buvo parengtas tyrimo instrumentas-anketa, kuri sudaryta, remiantis kai kuriais Baldrige „Organizacijos tobulumo vertinimo modelyje“ (Mikulis, 2007) siūlomais kriterijais bei kitų autorių požiūriais į vadovų vaidmenis ir organizacijos tobulinimo kryptis.

Tyrimo anketą sudaro du blokai: sociodemografinis (5 klausimai) ir diagnostinis (86 klausimai). Sociodemografinio bloko klausimais siekta nustatyti tiriamųjų išsilavinimą, amžių, pedagoginio darbo ikimokyklinio ugdymo įstaigoje darbo stažą, kvalifikacijos tobulinimo laikotarpį. Diagnostiniais klausimais norėta išsiaiškinti vadovų ir pedagogų organizacijos tobulinimo sampratą, identifikuoti, kurioje jų įstaigos veiklos srityje per pastaruosius penkerius metus įvyko daugiausia pokyčių, nustatyti vadovų atliekamus vaidmenis, identifikuoti vadovų vaidmens organizacijos tobulinimui vertinimo tendencijas pagal 24 kriterijus, bei vadovų indėlio į organizacijos tobulinimą laipsnį pačių vadovų ir pedagogų požiūrio aspektu pagal keturių lygių skalę.

Tyrimas buvo atliekamas Pasvalio miesto ir rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Iš viso tyrime dalyvavo 89 respondentai. Iš jų: 12 ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų (direktorės ir jų pavaduotojos) ir 77 ikimokyklinio ugdymo pedagogės.

Anketos buvo dalijamos tiesiogiai, apsilankius ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, supažindinant su tyrimo tikslu, nusakant anketos pildymo metodiką. Akcentuotas tyrimo anonimiškumas ir apibendrintų tyrimo duomenų panaudojimo paskirtis.

Kadangi tyrimas atliktas Pasvalio miesto ir rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigose, tyrimo imtis leidžia duomenis reprezentuoti tik kaip konkretaus regiono ikimokyklinėms ugdymo įstaigoms būdingas tendencijas.

Analizuojant tyrimo duomenis, taikyti šie aprašomosios statistikos metodai: *vidurkis (X)*, *standartinis nuokrypis (SD)* ir *procentiniai dažniai*. Statistinių hipotezių tikrinimui

taikytas neparametrinis *Chi-kvadrato* ( $\chi^2$ ) kriterijus. Tiesiniam statistiniam ryšiui nustatyti taikytas neparametrinis *Spirmeno koreliacijos koeficientas*.

#### 4.2. Tyrimo imties charakteristika.

Sociodemografinė respondentų charakteristika atspindi faktinius duomenis apie tiriamuosius, kurie padeda išsiaiškinti, kaip konkretūs kintamieji sąlygoja kitus duomenis. Tyrime dalyvavo dvi tiriamųjų grupės - vadovai ir pedagogai. Abiejų grupių tiriamieji yra tik moterys. Respondentų bendras ir pagal tiriamųjų grupes pasiskirstymas amžiaus grupėse atspindėtas 2 lentelėje.

2 lentelė

**Tiriamųjų skaičius įvairiose amžiaus grupėse (N=89)**

Amžius (m.)	Visi (N)	Pedagogai (N)	Vadovai (N)
20–30	2	2	–
31–40	24	23	1
41–50	30	28	2
51–60	27	20	7
61 ir daugiau	2	–	2
Nenurodė	4	4	–

Kaip matyti iš lentelėje pateiktų duomenų, ikimokyklinio ugdymo įstaigose daugiausia dirba 41 - 50 metų amžiaus grupei priklausančių darbuotojų. Nežymiai mažiau yra 51 - 61 metų amžiaus. Panašus skaičius sudaro 31 - 40 metų amžiaus grupę. Tyrimo duomenys rodo, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigose daugiausia darbuotojų dirba 41 - 60 metų amžiaus. Viena vertus, galima manyti, kad brandaus amžiaus darbuotojos turi didelę darbo ikimokyklinėje įstaigoje patirtį ir tai teigiamai atsiliepia jų darbo rezultatams, kita vertus, tyrimo duomenys leidžia konstatuoti, kad į ikimokyklinio ugdymo įstaigas beveik neateina nauji darbuotojai. Vadovų grupėje daugiausia yra 51 - 60 metų amžiaus.

3 lentelė

**Tiriamųjų skaičius pagal išsilavinimą (N=89)**

Išsilavinimas	Visi (N)	Pedagogai (N)	Vadovai (N)
Aukštasis pedagoginis	64	54	10
Aukštasis ne pedagoginis	2	2	–
Studijuojų	8	7	1
Nenurodė	15	14	1

Trečioje lentelėje pateikti duomenys rodo, kad didžioji dauguma ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogių ir beveik visos vadovės turi aukštąjį pedagoginį išsilavinimą. Tik septynios pedagogės ir viena vadovė šiuo metu studijuoja. Galima pagrįstai teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigose daugiausia dirba aukštąjį pedagoginį išsilavinimą turinčių pedagogių ir vadovių.

Ketvirtoje lentelėje pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą. Iš pateiktų duomenų matyti, kad 72,6 proc. ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbuotojų turi nuo 11 iki 30 metų darbo stažą: 35,6 proc.-nuo 11m. iki 20 metų ir 36,9 proc. nuo 21m. iki 30 metų. Daugiau kaip pusės vadovų (54,5 proc.) darbo stažas yra nuo 31 iki 40 metų. Vieno vadovo darbo stažas siekia daugiau kaip 50 metų. Toks darbo stažas tyrime dalyvavusių pedagogių tarpe neidentifikuotas. 14,1 proc. tyrime dalyvavusių pedagogių turi nuo vienerių iki 10 metų darbo stažą.

4 lentelė

#### Tiriamųjų skaičius pagal pedagoginio darbo stažą (N=89)

Darbo stažas (m.)	Visi (N)	Pedagogai (N)	Vadovai (N)
1–10	12	12	–
11–20	26	24	2
21–30	27	25	2
31–40	19	13	6
50 ir daugiau	1	–	1
Nenurodė	4	3	1

Darbuotojų kvalifikacija ir nuolatinis jos tobulinimas sietinas su visų ikimokyklinio ugdymo įstaigos sričių veiklos tobulinimu. Tyrimo metu siekta sužinoti, kada paskutinį kartą pedagogės ir vadovai tobulino savo kvalifikaciją. Gauti duomenys pateikiami 5 - oje lentelėje.

5 lentelė

#### Tiriamųjų skaičiaus skirstinys pagal kvalifikacijos kėlimo laiką (N=89)

Kvalifikacijos kėlimo laikas	Visi (N)	Pedagogai (N)	Vadovai (N)
Prieš mėnesį	17	9	8
Prieš pusę metų	43	40	3
Prieš metus	4	4	–
Daugiau nei prieš metus	18	17	1
Nenurodė	7	7	–

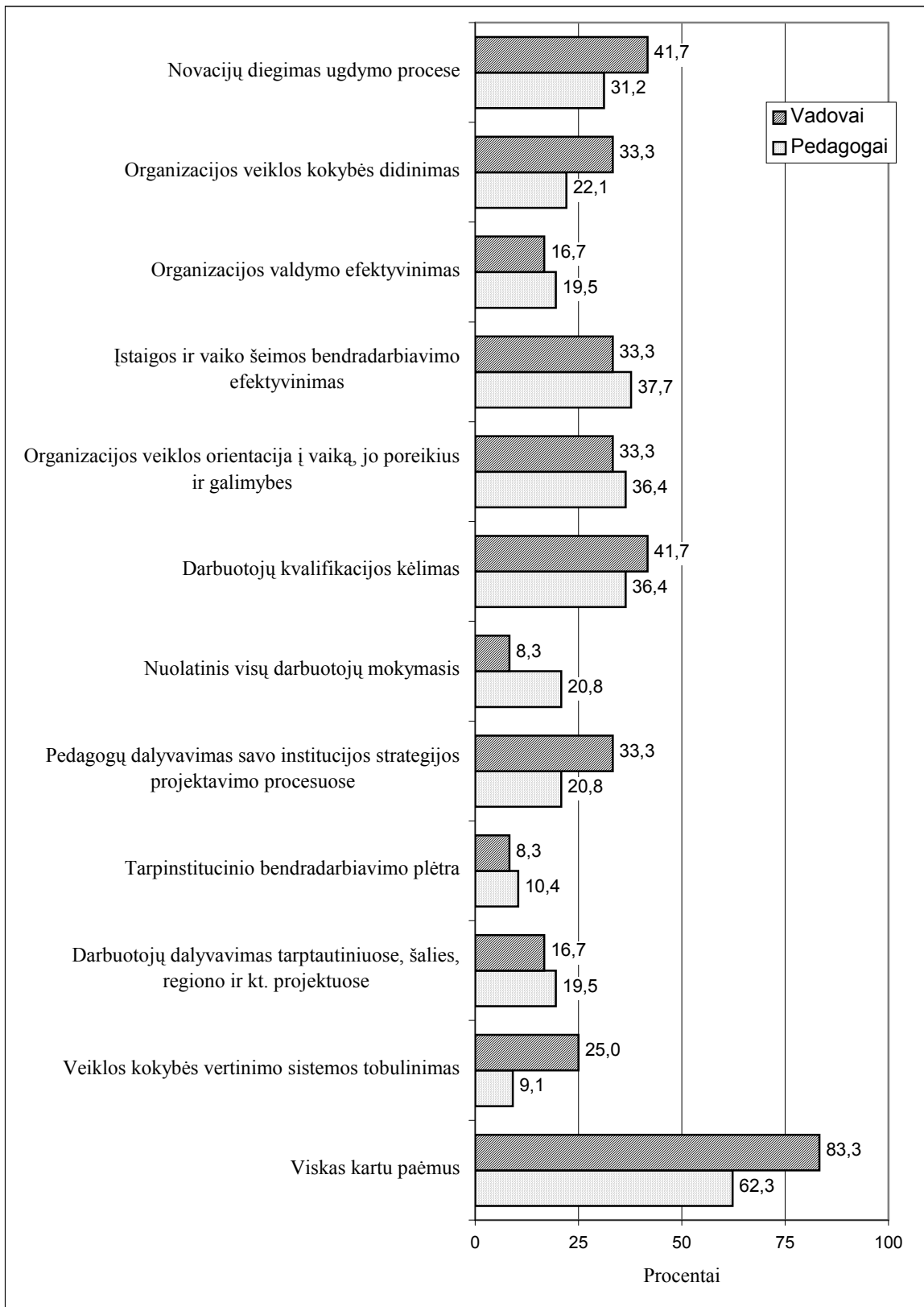
Kaip matyti iš lentelėje pateiktų duomenų, daugiausia pedagogių (57,1proc.) savo kvalifikaciją tobulino prieš pusę metų, o 66,6 proc. ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų - prieš mėnesį. Kvalifikaciją tobulino daugiau nei prieš metus tik viena tyrime dalyvavusi vadovė ir 24,2 proc. (t.y. mažiau nei trečdalis) pedagogių. Galima daryti prielaidą, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai ir pedagogai dažnai tobulina savo kvalifikaciją ir tai rodo jų nuolatinio tobulėjimo tendenciją.

Apibendrinant tirtų ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų ir pedagogų sociodemografinę charakteristiką galima konstatuoti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigose dirba išskirtinai moterys. Jų ganėtinai brandus amžius, didelis darbo stažas, didžioji dauguma turi aukštąjį pedagoginį išsilavinimą, dažnai tobulina savo kvalifikaciją. Galima daryti prielaidą, kad

ikimokyklinio ugdymo įstaigų dauguma vadovų ir pedagogų turi solidžią ikimokyklinio ugdymo profesinę patirtį.

#### **4.3. Empirinio tyrimo duomenų analizė**

Sąvokos „tobulinimas“ švietimo vadybos ir edukologijos darbuose samprata nėra vienareikšmė. Kaip buvo minėta teorinėje darbo dalyje, ji siejama su efektyvumu, pažanga, kaita, aukštesne kokybe. Tyrimo metu siekta sužinoti, kaip respondentai supranta „tobulimą“ ir su kokiais procesais dažniausiai sieja šios sąvokos prasmę. Pateikiant šį klausimą laikytasi nuostatos, kad praktikoje ne visada egzistuoja sisteminis požiūris į organizacijos tobulinimą. Organizacijos tobulinimas negali būti suvokiamas kaip kaž kurios vienos srities kokybės didinimas ar inovacijų įgyvendinimas. Tobulinimo sampratai identifikuoti tyrimo metu respondentams buvo pateikta 11 teiginių, iš kurių vienas buvo apibendrinantis. Respondentai pagal tyrimo instrukciją galėjo rinktis vieną ar keliolika atsakymų variantų. Gauti duomenys pateikiami 2 - ame paveiksle.



**2 pav. Pedagogų ir vadovų ikimokyklinio ugdymo įstaigų tobulinimo sampratos raiška (N=89)**



Didžiajai daugumai (83,3 proc.) ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų ir daugiau nei pusei (62,3 proc) tyrime dalyvavusių pedagogių būdinga sisteminė organizacijos tobulinimo samprata. Respondentų nuomone, tobulinimas yra viskas kartu paėmus: novacijų diegimas ugdymo procese, organizacijos veiklos kokybės didinimas, organizacijos valdymo efektyvinimas, įstaigos ir vaiko šeimos bendradarbiavimo efektyvinimas, organizacijos veiklos orientacija į vaiką, jo poreikius ir galimybes, darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, nuolatinis visų darbuotojų mokymasis, pedagogų dalyvavimas savo institucijos strategijos projektavimo procesuose, tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtra, darbuotojų dalyvavimas tarptautiniuose, šalies, regiono ir kt. projektuose, veiklos kokybės vertinimo sistemos tobulinimas. Labiausiai pedagogų ir vadovų nuomonės išsiskyrė dėl šių tobulinimo sampratą atskleidžiančių teiginių vertinimo: nuolatinis visų darbuotojų mokymasis (vadovai - 8,3 proc., pedagogai - 20,8 proc.); veiklos kokybės vertinimo sistemos tobulinimas (vadovai - 25,0 proc., pedagogai - 9,1 roc.). Remiantis tyrimo rezultatais, vadovai ženkliai mažiau nei pedagogai nuolatinį visų darbuotojų mokymąsi sieja su organizacijos tobulinimu, o pedagogai kur kas mažiau nei vadovai teikia reišmingumo veiklos kokybės vertinimo sistemos tobulinimui. Nedidelis bei panašus procentas vadovų ir pedagogų (apie penktadalį kiekvienos grupės respondentų) teikia reikšmės organizacijos valdymo tobulinimo svarbai, tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtrai, darbuotojų dalyvavimui tarptautiniuose, šalies, regiono ir kt. projektuose. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų bei pedagogų nuomone, organizacijos tobulinimui svarbiau yra novacijų diegimas ugdymo procese, ikimokyklinio ugdymo įstaigos ir vaiko šeimos bendradarbiavimo efektyvinimas, ugdymo orientacija į vaiką, jo poreikius ir galimybes, kiek mažiau - pedagogų dalyvavimas savo institucijos strategijos projektavimo procesuose. Tyrimo rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad respondentai ikimokyklinio ugdymo įstaigos tobulinime prioritetu laiko ugdymo proceso ir su juo glaudžiausiai susijusių sričių tobulinimą.

Tyrimo metu prašyta respondentų įvertinti sritis, kuriose, jų nuomone, per pastaruosius penkerius metus jų organizacijoje įvyko daugiausia pokyčių. Vertinimui buvo pateikta 20 sričių, kurios laikytos kaip reikšmingiausios šiuolaikinei ikimokyklinio ugdymo institucijai. Gauti rezultatai apskaičiuavus vidurkius ( $X$ ) ir standartinę nuokrypį ( $SD$ ) reitingo tvarka pateikiami 6-oje ir 7-oje lentelėse.

Pedagogų nuomone, per pastaruosius penkerius metus ikimokyklinio ugdymo įstaigose daugiausia pokyčių įvyko: *ugdymo turinyje* ( $X=2,86$ ); *ugdymo technologijose* (ugdymo būdai ir metodai)  $X=2,79$ ; *organizacijos įvaizdžio formavimo srityje*

( $X=2,74$ ), projektinės veiklos bei bendradarbiavimo su vaiko šeima srityse (atitinkamai  $X=2,71$ ).

6 lentelė

**Sritis, kuriose įvyko daugiausia pokyčių per pastaruosius penkerius metus (pedagogų nuomonė, N=77)**

R	Vertinimos sritis	X	SD
1	Ugdymo turinys	2,86	0,39
2	Ugdymo būdai, metodai	2,79	0,41
3	Organizacijos įvaizdžio formavimas	2,74	0,44
4	Projektinė veikla	2,71	0,54
5	Bendradarbiavimas su vaiko šeima	2,71	0,51
6	Metodinė veikla	2,69	0,49
7	Žmogiškųjų išteklių plėtra, nuolatinis mokymasis	2,67	0,47
8	Kultūrinė veikla	2,64	0,48
9	Kokybės sistemos vystymas	2,63	0,49
10	Socialinė veikla	2,62	0,49
11	Organizacijos kultūros vystymas	2,51	0,63
12	Socialinė partnerystė	2,50	0,56
13	Novacijos	2,49	0,53
14	Valdymas	2,49	0,63
15	Informacinės/komunikacinės sistemos vystymas	2,42	0,60
16	Materialieji ištekliai	2,40	0,62
17	Bendradarbiavimas su šalies ir užsienio partneriais	2,36	0,66
18	Finansiniai ištekliai	2,33	0,65
19	Infrastruktūra	2,28	0,54
20	Besimokančios organizacijos vystymas	2,22	0,69

**Paaiškinimas:** R – reitingas; X – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis. Didesnės vidurkio reikšmės rodo didesnę pritarimą.

Metodinės veiklos srityje ( $X=69$ ) pokyčiai kiek mažiau ženklūs. Žmogiškųjų išteklių ir nuolatinio mokymosi sritis pagal pokyčių mastą yra septintoje vietoje, o kokybės sistemos vystymas – devintoje ( $X=2,63$ ). Labiausiai pedagogų nuomonės išsiskyrė dėl ugdymo turinio ( $SD=0,39$ ), kiek mažiau dėl ugdymo būdų ir metodų ( $SD=0,41$ ) bei organizacijos įvaizdžio formavimo pokyčių vertinimo ( $SD=0,44$ ).

Mažiausiai pokyčių ikimokyklinio ugdymo įstaigose per pastaruosius penkerius metus pedagogai išvelgia besimokančios organizacijos vystymo ( $X=2,22$ ) bei infrastruktūros ( $X=2,28$ ) ir finansinių išteklių srityse ( $X=2,33$ ). Labiausiai respondentai pritarė dėl besimokančios organizacijos vystymo pokyčių stokos ( $SD=0,69$ ), finansinių išteklių ( $SD=0,65$ ) ir kiek mažiau dėl infrastruktūros ( $SD=0,54$ ). Nuo 2011 metų sausio mėnesio 1-os dienos ikimokyklinio ugdymo įstaigose įvesta nauja finansavimo pagal „vaiko krepšelį“ metodika. Tikėtina, tai bent iš dalies išspręs ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansinių išteklių problemą. Aktuali ikimokyklinio ugdymo institucijoms išlieka infrastruktūrinių pokyčių sritis ir ypač besimokančios organizacijos strategijos įgyvendinimas.

Švietimo reformos įgyvendinimo ikimokyklinio ugdymo grandyje rezultatus analizuojantys autoriai (Gražienė, 2009; Monkevičienė, 2009 ir kt.) taip pat akcentuoja esminius pokyčius ikimokyklinio ugdymo turinyje ir kiek mažiau ugdymo technologijų srityje. Tai leidžia daryti prielaidą, kad tyrimo rezultatai šiuo atveju atspindi šalies ikimokyklinio ugdymo kaitos tendencijas.

7 lentelė

**Sritis, kuriose įvyko daugiausia pokyčių per pastaruosius penkerius metus (vadovų nuomonė, N=12)**

<b>R</b>	<b>Vertinimos sritys</b>	<b>X</b>	<b>SD</b>
1	Ugdymo turinys	3,00	0,00
2	Ugdymo būdai, metodai	2,83	0,39
3	Projektinė veikla	2,67	0,49
4	Besimokančios organizacijos vystymas	2,58	0,51
4	Organizacijos įvaizdžio formavimas	2,58	0,51
4	Socialinė veikla	2,58	0,51
7	Bendradarbiavimas su vaiko šeima	2,58	0,51
7	Kultūrinė veikla	2,58	0,51
9	Žmogiškųjų išteklių plėtra, nuolatinis mokymasis	2,50	0,52
9	Novacijos	2,50	0,52
9	Valdymas	2,50	0,52
9	Socialinė partnerystė	2,50	0,52
9	Metodinė veikla	2,50	0,52
9	Organizacijos kultūros vystymas	2,50	0,52
9	Kokybės sistemos vystymas	2,50	0,52
9	Informacinės/komunikacinės sistemos vystymas	2,50	0,52
17	Bendradarbiavimas su šalies ir užsienio partneriais	2,42	0,51
18	Infrastruktūra	2,09	0,30
18	Finansiniai ištekliai	2,09	0,54
20	Materialieji ištekliai	2,08	0,51

**Paaiškinimas:** R – reitingas; X – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis. Didesnės vidurkio reikšmės rodo didesnę pritarimą.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų nuomonė dėl pokyčių ugdymo turinyje, ugdymo technologijų, kokybės sistemos vystymo, materialinių ir finansinių išteklių, infrastruktūros srityse sutampa su pedagogų nuomone. Labiausiai vadovų nuomonės skiriasi dėl ugdymo būdų ir metodų kaitos vertinimo (SD=0,39) ir infrastruktūros srities pokyčių vertinimo (SD=0,30). Kitų sričių pokyčių vertinimas tarp vadovų buvo panašus. Vadovai pokyčius per pastaruosius penkerius metus vienodai vertina daugelyje jų institucijų srityse. Vadovų vertinimu, pagal pokyčių mastą besimokančios organizacijos vystymo sritis yra ketvirtoje vietoje reitingo lentelėje (X=2,58).

**Sritis, kuriose per pastaruosius penkerius metus įvyko daugiausiai pokyčių  
(pedagogų ir vadovų vertinimo palyginimas, N=89)**

Vertinimos sritys	Grupė	Atsakymai (proc.)			$\chi^2$	P
		Nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku		
Ugdymo turinys	Ped.	1,3	11,8	86,8	1,781	0,410
	Vad.	–	–	100		
Ugdymo būdai, metodai	Ped.	–	20,8	79,2	0,111	0,739
	Vad.	–	16,7	83,3		
Žmogiškųjų išteklių plėtra, nuolatinis mokymasis	Ped.	–	32,9	67,1	1,323	0,250
	Vad.	–	50,0	50,0		
Infrastruktūra	Ped.	4,3	63,8	31,9	3,228	0,199
	Vad.	–	90,9	9,1		
Novacijos	Ped.	1,4	48,6	50,0	0,176	0,916
	Vad.	–	50,0	50,0		
Valdymas	Ped.	7,1	37,1	55,7	1,352	0,509
	Vad.	–	50,0	50,0		
Materialieji ištekliai	Ped.	6,9	45,8	47,2	4,019	0,134
	Vad.	8,3	75,0	16,7		
Finansiniai ištekliai	Ped.	9,7	47,2	43,1	2,716	0,257
	Vad.	9,1	72,7	18,2		
Socialinė partnerystė	Ped.	2,9	44,3	52,9	0,433	0,805
	Vad.	–	50,0	50,0		
Bendradarbiavimas su vaiko šeima	Ped.	2,6	23,7	73,7	1,939	0,379
	Vad.	–	41,7	58,3		
Metodinė veikla	Ped.	1,4	27,8	70,8	2,466	0,291
	Vad.	–	50,0	50,0		
Organizacijos kultūros vystymas	Ped.	7,2	34,8	58,0	1,623	0,444
	Vad.	–	50,0	50,0		
Besimokančios organizacijos vystymas	Ped.	14,7	48,5	36,8	3,052	0,217
	Vad.	–	41,7	58,3		
Organizacijos įvaizdžio formavimas	Ped.	–	26,4	73,6	1,176	0,278
	Vad.	–	41,7	58,3		
Kokybės sistemos vystymas	Ped.	–	36,8	63,2	0,753	0,386
	Vad.	–	50,0	50,0		
Informacinės/komunikacinės sistemos vystymas	Ped.	5,5	46,6	47,9	0,692	0,707
	Vad.	–	50,0	50,0		
Bendradarbiavimas su šalies ir užsienio partneriais	Ped.	10,1	43,5	46,4	1,761	0,415
	Vad.	–	58,3	41,7		
Projektinė veikla	Ped.	4,1	20,5	75,3	1,351	0,509
	Vad.	–	33,3	66,7		
Kultūrinė veikla	Ped.	–	36,1	63,9	0,136	0,712
	Vad.	–	41,7	58,3		
Socialinė veikla	Ped.	–	38,4	61,6	0,048	0,827
	Vad.	–	41,7	58,3		

**Paiškinimas:** Ped. – pedagogai; Vad. – vadovai;  $\chi^2$  – chi-kvadrato reikšmė; p – reikšmingumo lygmuo.

Kaip matyti iš 8 - oje lentelėje pateiktų duomenų, statistiškai reikšmingų skirtumų tarp pedagogų ir vadovų vertinimų, kuriose srityse per pastaruosius penkerius metus įvyko daugiausia pokyčių, nenustatyta. Nuomonių skirtumai statistiškai nėra reikšmingi.

Siekta nustatyti, ar egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp darbo stažo ir respondentų vertinamų sričių, kuriose įvyko per pastaruosius penkerius metus daugiausia pokyčių (žiūrėti 9-ą lentelę). Atlikus koreliacinę analizę, *nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp darbo stažo ir visų respondentų (pedagogų ir vadovų bendrai paėmus) pokyčių ugdymo technologijų srityje vertinimo* ( $r=0,274$ ;  $p=0,014$ ;  $p<0,05$ ). *Koreliacinis ryšys yra teigiamas, bet silpnas. Teigiamas ryšys reiškia, kad yra tiesioginė priklausomybė tarp darbuotojų darbo stažo ir ugdymo technologijų srities pokyčių vertinimo; kuo didesnis darbo stažas, tuo respondentai labiau teigiamai (palankiau) vertino pokyčių mastą per pastaruosius penkerius metus ugdymo būdų ir metodų srityje.*

*Taip pat nustatytas statistiškai reikšmingas ryšis tarp respondentų darbo stažo ir pokyčių vertinimo žmogiškųjų išteklių plėtros ir nuolatinio mokymosi srityje* ( $r=-0,221$ ;  $p=0,047$ ;  $p<0,05$ ). *Šiuo atveju koreliacinis ryšys yra neigiamas ir silpnas. Kuo didesnis respondentų darbo stažas, tuo pokyčių mastą žmogiškųjų išteklių ir nuolatinio mokymosi srityje vertino mažiau palankiai.*

*Nustatyta, jog tarp vadovų darbo stažo ir informacinės/komunikacinės srities pokyčių vertinimo bei projektinės veiklos pokyčių vertinimo egzistuoja stiprus, statistiškai reikšmingas ryšys* (atitinkamai  $r=0,781$ ;  $p=0,005$ ;  $p<0,05$  ir  $r=0,629$ ;  $p=0,038$ ;  $p<0,05$ ).

Tarp kitų vertintų teiginių ir darbo stažo statistiškai reikšmingo ryšio nepastebėta.

9 lentelė

**Ryšys tarp stažo ir sričių, kuriose įvyko daugiausiai pokyčių per pastaruosius penkerius metus (N=89)**

Vertinimos sritys		Visi	Pedagogai	Vadovai
Ugdymo turinys	r	0,114	0,080	-0,058
	p	0,302	0,502	0,866
Ugdymo būdai, metodai	r	<b>0,274</b>	0,217	0,501
	p	<b>0,014</b>	0,073	0,116
Žmogiškųjų išteklių plėtra, nuolatinis mokymasis	r	<b>-0,221</b>	-0,181	-0,289
	p	<b>0,047</b>	0,133	0,388
Infrastruktūra	r	-0,116	-0,113	0,407
	p	0,318	0,367	0,243
Novacijos	r	0,001	-0,034	0,289
	p	0,992	0,785	0,388
Valdymas	r	0,167	0,235	-0,058
	p	0,144	0,056	0,866
Materialieji ištekliai	r	-0,121	0,003	-0,541
	p	0,285	0,978	0,086
Finansiniai ištekliai	r	-0,160	-0,075	-0,547
	p	0,160	0,541	0,102
Socialinė partnerystė	r	-0,197	-0,218	0,058
	p	0,084	0,076	0,866
Bendradarbiavimas su vaiko šeima	r	-0,184	-0,181	0,087
	p	0,094	0,126	0,800
Metodinė veikla	r	0,038	0,143	-0,087
	p	0,735	0,241	0,800

Organizacijos kultūros vystymas	r	-0,079	-0,118	0,550
	p	0,493	0,346	0,080
Besimokančios organizacijos vystymas	r	-0,049	-0,148	0,203
	p	0,673	0,241	0,550
Organizacijos įvaizdžio formavimas	r	-0,083	-0,054	0,289
	p	0,467	0,659	0,388
Kokybės sistemos vystymas	r	0,029	0,055	0,463
	p	0,803	0,664	0,152
Informacinės/komunikacinės sistemos vystymas	r	-0,103	-0,218	0,781
	p	0,361	0,070	0,005
Bendradarbiavimas su šalies ir užsienio partneriais	r	0,128	0,125	0,231
	p	0,263	0,313	0,493
Projektinė veikla	r	0,013	-0,051	0,629
	p	0,909	0,673	0,038
Kultūrinė veikla	r	-0,034	-0,028	0,087
	p	0,765	0,821	0,800
Socialinė veikla	r	-0,051	-0,062	0,289
	p	0,651	0,609	0,388

**Paaiškinimas:** r – Spearman'o koreliacijos koeficientas; p – koreliacijos koeficiento reikšmingumo lygmuo.

Tyrimo metu respondentų buvo prašoma įvertinti vadovų vaidmenis organizacijoje. Tuo tikslu respondentams anketoje buvo pateikta 20 vadovų vaidmenų, kuriuos respondentai turėjo įvertinti trim lygiais: „sutinku“, „iš dalies sutinku“, „nesutinku“. 9-oje lentelėje pateikiami pedagogų nuomonę atspindintys tyrimo duomenys.

10 lentelė

#### Vadovo vaidmenų organizacijoje vertinimas (pedagogų nuomonė, N=77)

R	Vadovų vaidmenys	X	SD
1	Vadovai siekia įgyvendinti organizacijos tikslus	2,93	0,25
2	Vadovai sprendžia įvairias organizacijos problemas	2,92	0,27
3	Vadovai rūpinasi organizacijos materialiniais ir finansiniais ištekliais	2,89	0,31
4	Vadovai yra organizacijos lyderiai	2,88	0,33
5	Vadovai buria darbuotojus į komandas, įvairioms veikoms atlikti	2,87	0,34
6	Vadovai atsakingi už organizacijos veiklos planavimą	2,84	0,37
7	Vadovai rūpinasi įstaigos infrastruktūra	2,82	0,38
8	Vadovai yra organizacijos strategai	2,82	0,39
9	Vadovai rūpinasi gerosios darbo patirties sklaida organizacijoje	2,82	0,39
10	Vadovai yra veiklos koordinatoriai	2,80	0,40
11	Vadovai yra novacijų skatintojai	2,76	0,43
12	Vadovai diegia organizacijoje naujas vertybes	2,72	0,45
13	Vadovai yra pagrindiniai organizacijos veiklos vertintojai	2,70	0,52
14	Vadovai skatina darbuotojų bendradarbiavimą	2,70	0,54
15	Vadovai nuolat skatina darbuotojus mokytis ir sudaro tam galimybes	2,68	0,50
16	Vadovai inicijuoja organizacijos ir tėvų bendradarbiavimą	2,68	0,47
17	Vadovai vysto organizacijos socialinę partnerystę	2,68	0,57
18	Vadovai formuoja organizacijos įvaizdį	2,65	0,48
19	Vadovai dalijasi su darbuotojais informacija apie organizaciją	2,61	0,61
20	Vadovai yra pagrindiniai novacijų įgyvendintojai	2,39	0,52

**Paaiškinimas:** R – reitingas; X – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis. Didesnės vidurkio reikšmės rodo didesnę pritarimą.

10-oje lentelėje pateikti tyrimo duomenys rodo, kad pedagogai vadovams pirmiausia priskiria organizacijos tikslų įgyvendintojo (X=2,93), organizacijos problemų

sprendėjo ( $X=2,92$ ), materialinių ir finansinių išteklių valdytojo ( $X=2,89$ ), organizacijos lyderio ( $X=2,88$ ), darbuotojų komandų būrėjo ( $X=2,87$ ) bei organizacijos veiklos planuotojo ( $X=2,84$ ) vaidmenis. Dėl šių vadovų vaidmenų vertinimo pedagogų nuomonių skirtumai yra neryškūs. Pedagogų vertinimu, jų įstaigų vadovams mažiausiai būdingas pagrindinio novacijų įgyvendintojo vaidmuo ( $X=2,39$ ). Galima daryti prielaidą, kad pedagogai save laiko pagrindiniais novacijų įgyvendintojais organizacijoje. Rezultatai rodo, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai, pedagogų nuomone, nepakankamai efektyviai atlieka darbuotojų informavimo apie organizaciją funkcijas, todėl vadovų kaip informacijos pateikėjo (informatoriaus) vaidmens vertinimas nėra aukštas ( $X=2,61$ ). Efektyvios informavimo/komunikavimo sistemos sukūrimas organizacijoje yra viena iš svarbiausių prielaidų organizacijos veiklos efektyvumui. Tyrimo duomenys patvirtina, kad, pedagogų nuomone, ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai nepakankamai skiria dėmesio organizacijos įvaizdžio formavimui, socialinės partnerystės vystymui, institucijos ir šeimos bendradarbiavimo efektyvinimui.

Iš 11-oje lentelėje pateiktų apibendrintų duomenų reitingo tvarka ryškėja, kad vadovai ryškiausiai vertina savo kaip darbuotojų mokymosi skatintojų ( $X=3,00$ ), veiklos koordinatorių ( $X=3,00$ ), materialinių ir finansinių išteklių valdytojo ( $X=2,92$ ), darbuotojų komandų sudarytojų, darbuotojų bendradarbiavimo skatintojų, organizacijos veiklos planuotojų, organizacijos lyderių, strategų, organizacijos veiklos tikslų įgyvendintojų vaidmenis ( $X=2,92$ ). Remiantis vadovų nuomone, ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams mažiausiai būdingas organizacijos veiklos vertintojo vaidmuo ( $X=2,33$ ). Dėl šio vaidmens vadovų nuomonės sutapo labiausiai ( $SD=0,65$ ). Remiantis tyrimo duomenimis, galima daryti prielaidą, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai, jų pačių nuomone, per mažai skiria dėmesio novacijų įgyvendintojo, organizacijos ir tėvų bendradarbiavimo skatintojo, informatoriaus, organizacijos įvaizdžio formuotojo vaidmenų realizavimo efektyvumui. Šių vaidmenų vertinimas abiejose respondentų grupėse yra panašus. Tai leidžia daryti prielaidą, kad tiek pedagogai, tiek patys vadovai nėra patenkinti kai kurių vadovų vaidmenų atlikimo efektyvumu, vadinasi, ir vadovavimo veiklos efektyvumo pokyčiais.

Tiek nacionaliniu, tiek instituciniu lygmenimis šalies švietimo politikos įgyvendinimo strateginės nuostatos akcentuoja švietimo institucijų valdymo efektyvumo gerinimo poreikį. Valdymo efektyvumo, veiksmingumo didinimas siejamas su visos organizacijos tobulinimo efektyvumu. Tyrimo duomenys leidžia daryti prielaidą, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų valdymas yra aktuali, tobulinimo reikalaujanti sritis.

### Vadovo vaidmenų organizacijoje vertinimas (vadovų nuomonė, N=12)

R	Vadovų vaidmenys	X	SD
1	Vadovai nuolat skatina darbuotojus mokytis ir sudaro tam galimybes	3,00	0,00
1	Vadovai yra veiklos koordinatoriai	3,00	0,00
3	Vadovai rūpinasi organizacijos materialiniais ir finansiniais ištekliais	2,92	0,29
3	Vadovai buria darbuotojus į komandas, įvairioms veikoms atlikti	2,92	0,29
3	Vadovai skatina darbuotojų bendradarbiavimą	2,92	0,29
3	Vadovai atsakingi už organizacijos veiklos planavimą	2,92	0,29
7	Vadovai yra organizacijos lyderiai	2,92	0,29
7	Vadovai yra organizacijos strategai	2,92	0,29
7	Vadovai siekia įgyvendinti organizacijos tikslus	2,92	0,29
10	Vadovai yra novacijų skatintojai	2,83	0,39
11	Vadovai sprendžia įvairias organizacijos problemas	2,83	0,39
11	Vadovai vysto organizacijos socialinę partnerystę	2,83	0,39
13	Vadovai rūpinasi įstaigos infrastruktūra	2,75	0,45
13	Vadovai rūpinasi gerosios darbo patirties sklaida organizacijoje	2,75	0,45
15	Vadovai formuoja organizacijos įvaizdį	2,67	0,49
15	Vadovai diegia organizacijoje naujas vertybes	2,67	0,49
17	Vadovai dalijasi su darbuotojais informacija apie organizaciją	2,67	0,49
17	Vadovai inicijuoja organizacijos ir tėvų bendradarbiavimą	2,67	0,49
19	Vadovai yra pagrindiniai novacijų įgyvendintojai	2,42	0,51
20	Vadovai yra pagrindiniai organizacijos veiklos vertintojai	2,33	0,65

**Paaiškinimas:** R – reitingas; X – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis. Didesnės vidurkio reikšmės rodo didesnę pritarimą.

Tai liudija tyrimo duomenų analizės pagrindu išryškėjusios tendencijos. Jos atspindi pedagogų ir pačių vadovų suvokimą apie ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo vaidmenų diapazoną ir reikšmingumą visų organizacijos veiklos sričių koordinavimui.

12-oje lentelėje pateikiamas pedagogų ir vadovų nuomonių apie vadovų vaidmenis statistinis palyginimas.

12 lentelė

### Pedagogų ir vadovų nuomonių apie vadovų vaidmenis palyginimas (N=89)

Vadovų vaidmenys	Grupė	Atsakymai (proc.)			$\chi^2$	P
		Nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku		
Vadovai yra organizacijos lyderiai	Ped.	–	11,8	88,2	0,127	0,722
	Vad.	–	8,3	91,7		
Vadovai yra novacijų skatintojai	Ped.	–	24,0	76,0	0,314	0,575
	Vad.	–	16,7	83,3		
Vadovai yra pagrindiniai novacijų įgyvendintojai	Ped.	1,4	58,1	40,5	0,165	0,921
	Vad.	–	58,3	41,7		
Vadovai yra organizacijos strategai	Ped.	–	17,8	82,2	0,672	0,412
	Vad.	–	8,3	91,7		
Vadovai yra pagrindiniai organizacijos veiklos vertintojai	Ped.	2,7	24,3	73,0	4,853	0,088
	Vad.	8,3	50,0	41,7		
Vadovai sprendžia įvairias organizacijos problemas	Ped.	–	8,0	92,0	0,931	0,335
	Vad.	–	16,7	83,3		
Vadovai dalijasi su darbuotojais informacija apie organizaciją	Ped.	6,6	26,3	67,1	0,977	0,614
	Vad.	–	33,3	66,7		



Vadovai formuoja organizacijos įvaizdį	Ped.	–	35,1	64,9	0,015	0,903
	Vad.	–	33,3	66,7		
Vadovai nuolat skatina darbuotojus mokytis ir sudaro tam galimybes	Ped.	1,3	28,9	69,7	4,917	0,086
	Vad.	–	–	100		
Vadovai inicijuoja organizacijos ir tėvų bendradarbiavimą	Ped.	–	31,6	68,4	0,015	0,903
	Vad.	–	33,3	66,7		
Vadovai rūpinasi organizacijos materialiniais ir finansiniais ištekliais	Ped.	–	10,5	89,5	0,054	0,816
	Vad.	–	8,3	91,7		
Vadovai rūpinasi įstaigos infrastruktūra	Ped.	–	17,6	82,4	0,377	0,539
	Vad.	–	25,0	75,0		
Vadovai buria darbuotojus į komandas, įvairioms veikoms atlikti	Ped.	–	13,2	86,8	0,221	0,639
	Vad.	–	8,3	91,7		
Vadovai skatina darbuotojų bendradarbiavimą	Ped.	3,9	22,4	73,7	1,912	0,384
	Vad.	–	8,3	91,7		
Vadovai rūpinasi gerosios darbo patirties sklaida organizacijoje	Ped.	–	18,4	81,6	0,288	0,592
	Vad.	–	25,0	75,0		
Vadovai siekia įgyvendinti organizacijos tikslus	Ped.	–	6,7	93,3	0,045	0,832
	Vad.	–	8,3	91,3		
Vadovai diegia organizacijoje naujas vertybes	Ped.	–	28,4	71,6	0,123	0,726
	Vad.	–	33,3	66,7		
Vadovai atsakingi už organizacijos veiklos planavimą	Ped.	–	16,0	84,0	0,478	0,489
	Vad.	–	8,3	91,7		
Vadovai vysto organizacijos socialinę partnerystę	Ped.	5,3	21,3	73,3	0,887	0,642
	Vad.	–	16,7	83,3		
Vadovai yra veiklos koordinatoriai	Ped.	–	20,3	79,7	2,946	0,086
	Vad.	–	–	100		

**Paaiškinimas:** Ped. – pedagogai; Vad. – vadovai;  $\chi^2$  – chi-kvadrato reikšmė;  $p$  – reikšmingumo lygmuo.

Statistiškai įvertinus paaiškėjo, kad nėra statistiškai reikšmingo skirtumo tarp vadovų ir pedagogų nuomonės apie vadovų vaidmenis. Galima daryti prielaidą, kad tiek pedagogai, tiek patys vadovai ikimokyklinio ugdymo vadovų vaidmenų atlikimą vertina pakankamai teigiamai, stebimi nedideli atskirų vertinimų skirtumai pagal skirtingas funkcijas. Taip pat išryškėjo tendencija, kad savo atliekamus vaidmenis vadovai vertina labiau teigiamai nei pedagogai.

13 lentelė

### Ryšys tarp tiramųjų darbo stažo ir jų nuomonės apie vadovų vaidmenis

Vadovų vaidmenys		Visi	Pedagogai	Vadovai
Vadovai yra organizacijos lyderiai	r	-0,005	-0,029	0,200
	p	0,962	0,810	0,555
Vadovai yra novacijų skatintojai	r	0,019	-0,066	0,523
	p	0,866	0,584	0,099
Vadovai yra pagrindiniai novacijų įgyvendintojai	r	0,046	0,003	0,174
	p	0,680	0,977	0,610
Vadovai yra organizacijos strategai	r	0,122	0,044	0,501
	p	0,279	0,720	0,116
Vadovai yra pagrindiniai organizacijos veiklos vertintojai	r	-0,191	-0,179	0,058
	p	0,086	0,136	0,866
Vadovai sprendžia įvairias organizacijos problemas	r	-0,075	-0,091	0,075
	p	0,500	0,448	0,827
Vadovai dalijasi su darbuotojais informacija apie organizaciją	r	-0,092	-0,090	-0,060
	p	0,403	0,449	0,861

Vadovai formuoja organizacijos įvaizdį	r	0,063	-0,002	0,518
	p	0,577	0,986	0,103
Vadovai nuolat skatina darbuotojus mokytis ir sudaro tam galimybes	r	-0,020	-0,123	0,174
	p	0,856	0,301	0,610
Vadovai inicijuoja organizacijos ir tėvų bendradarbiavimą	r	-0,099	-0,091	-0,329
	p	0,368	0,444	0,323
Vadovai rūpinasi organizacijos materialiniais ir finansiniais ištekliais	r	-0,068	-0,061	-0,150
	p	0,542	0,605	0,659
Vadovai rūpinasi įstaigos infrastruktūra	r	-0,169	-0,154	-0,226
	p	0,130	0,200	0,503
Vadovai buria darbuotojus į komandas, įvairioms veikoms atlikti	r	0,040	0,061	-0,301
	p	0,717	0,611	0,369
Vadovai skatina darbuotojų bendradarbiavimą	r	0,010	-0,048	0,100
	p	0,927	0,685	0,769
Vadovai rūpinasi gerosios darbo patirties sklaida organizacijoje	r	0,082	0,107	0,065
	p	0,458	0,367	0,850
Vadovai siekia įgyvendinti organizacijos tikslus	r	-0,080	-0,182	0,501
	p	0,474	0,127	0,116
Vadovai diegia organizacijoje naujas vertybes	r	-0,068	-0,111	0,240
	p	0,544	0,357	0,478
Vadovai atsakingi už organizacijos veiklos planavimą	r	0,051	0,063	-0,150
	p	0,648	0,598	0,659
Vadovai vysto organizacijos socialinę partnerystę	r	0,088	0,041	0,261
	p	0,431	0,733	0,437
Vadovai yra veiklos koordinatoriai	r	-0,028	-0,105	0,240
	p	0,803	0,382	0,478

**Paiškinimas:** r – Spearman'o koreliacijos koeficientas; p – koreliacijos koeficiento reikšmingumo lygmuo.

Pagrindinis tyrimo tikslas buvo išsiaiškinti respondentų nuomonę apie vadovų vaidmenį (t.y. įtakos poveikį) ikimokyklinio ugdymo įstaigos tobulinimui. Tikslui pasiekti tyrimo anketoje buvo pateikti 24 -i kriterijus atspindintys teiginiai, kuriuos respondentai galėjo įvertinti skalėje „sutinku“, „iš dalies sutinku“, „nesutinku“. Pedagogų nuomonę atspindintys duomenys pateikiami 14-oje lentelėje.

14 lentelė

**Vadovo vaidmens organizacijos tobulinimui vertinimas (pedagogų nuomonė, N=77)**

R	Kriterijai	X	SD
1	Vadovai geba įvertinti, planai vykdomi, ar ne	2,96	0,20
2	Vadovai gerai žino, kas mūsų organizacijai yra svarbiausia, kokie yra veiklos prioritetai	2,95	0,23
3	Vadovai siekia, kad organizacija dirbtų kryptingai ir įgyvendintų užsibrėžtus tikslus	2,93	0,26
4	Vadovai lanksčiai reaguoja į vaiko tėvų poreikius	2,92	0,28
5	Vadovai priima sprendimus, susijusius su veiklos kokybės gerinimu	2,90	0,30
6	Vadovai aktyviai dalyvauja strateginio planavimo procese	2,88	0,33
7	Vadovai visada turi savo nuomonę įvairiais organizacijos klausimais	2,86	0,35
8	Vadovai daugiausia dėmesio skiria veiklos kokybei	2,86	0,35
9	Vadovai numato darbuotojams konkrečias funkcijas, siekdami įgyvendinti novacijas ir strateginius planus	2,85	0,36
10	Vadovai geba koreguoti veiklos planus ir priimti racionalius sprendimus	2,85	0,36
11	Vadovai geba įvertinti organizacijos veiklos kokybės būklę	2,85	0,36
12	Vadovai darbuotojus vertina pagal atliekamo darbo kokybę	2,79	0,44
13	Vadovai nuolat tobulina savo vadybines kompetencijas	2,76	0,52

14	Vadovai nuolat kontroliuoja, kaip vykdomi įpareigojimai ir įsipareigojimai	2,75	0,52
15	Vadovai gerai žino mūsų klientų poreikius bei galimybes ir tam teikia prioritetą	2,75	0,44
16	Vadovai nuolat skatina organizacijos tobulinimo procesuose dalyvauti visus darbuotojus	2,75	0,53
17	Priimdami sprendimus vadovai išanalizuoja ir pasveria daug alternatyvų	2,73	0,48
18	Vadovai labiausiai organizacijoje yra orientuoti į pokyčius ir jų įgyvendinimą	2,70	0,49
19	Vadovai vienodai skiria dėmesį visų organizacijos veiklų kokybės gerinimui	2,69	0,46
20	Vadovams svarbiausia yra praktinis idėjų pritaikymas	2,68	0,50
21	Vadovai dalyvauja įvairiuose projektuose ir įtraukia į juos darbuotojus	2,67	0,47
22	Vadovai nuolat vertina vaikų poreikių tenkinimo būklę	2,67	0,47
23	Vadovai nuolat skatina darbuotojus kelti kvalifikaciją ir tobulinti savo kompetencijas	2,66	0,51
24	Vadovai rūpinasi demokratiška organizacijos atmosfera ir geru psichologiniu klimatu	2,56	0,62

**Paaškinimas:** R – reitingas; X – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis. Didesnės vidurkio reikšmės rodo didesnę pritarimą.

Pedagogų nuomone, vadovai geba įvertinti, ar vykdomi organizacijos planai ( $X=2,96$ ), kitaip tariant, vadovai geba įvertinti, ar organizacija pasiekia užsibrėžtus tikslus. Tai yra svarbu, siekiant organizacijos veiksmingumo ir orientacijos į tikslų įgyvendinimą didinimo. Tačiau pedagogų pritarimas minėtam teiginiui nėra didelis ( $SD=0,20$ ). Pedagogų nuomone, vadovai žino, kas organizacijai yra svarbiausia, kokie yra jos veiklos prioritetai, vadovai siekia, kad organizacija dirbtų kryptingai ir įgyvendintų užsibrėžtus tikslus, lanksčiai reaguoja į vaiko tėvų poreikius, priima sprendimus, susijusius su organizacijos veiklos kokybės gerinimu, aktyviai dalyvauja strateginio planavimo procese, visada turi savo nuomonę įvairiais organizacijos klausimais, daugiausia dėmesio skiria veiklos kokybei, numato darbuotojams konkrečias funkcijas, siekdami įgyvendinti novacijas ir strateginius planus, geba koreguoti veiklos planus ir priimti racionalius sprendimus. Mažiausiai, pedagogų nuomone, vadovų vaidmuo organizacijos tobulinimui pasireiškia per rūpinimąsi demokratiška organizacijos atmosfera ir geru psichologiniu klimatu ( $X=2,56$ ); šiai nuomonei būdingas didžiausias pedagogų pritarimas ( $SD=0,62$ ). Pedagogų nuomone, vadovai nepakankamai skatina darbuotojus kelti kvalifikaciją ir tobulinti savo kompetencijas ( $X=2,66$ ;  $SD=0,51$ ). Pedagogų vertinimu, per mažas yra vadovų vaidmuo, vertinant vaikų poreikių tenkinimo būklę ( $X=2,67$ ;  $SD=0,47$ ); nepakankamai aktyviai vadovai dalyvauja įvairiuose projektuose ir įtraukia į juos darbuotojus ( $X=2,67$ ;  $SD=0,47$ ); vadovams nepakankamai svarbu praktinis idėjų pritaikymas ( $X=2,68$ ;  $SD=0,50$ ). Vidutiniškai pedagogai vertina vadovų gebėjimus įvertinti organizacijos veiklos kokybės būklę ( $X=2,85$ ;  $SD=0,36$ ), nors šiuo klausimu tiriamųjų nuomonės skiriasi; patys vadovai nėra labiausiai organizacijoje orientuoti į pokyčius ir jų įgyvendinimą ( $X=2,70$ ), neskiria vienodai dėmesio visų organizacijos veiklų kokybės gerinimui ( $X=2,69$ ;  $SD=0,46$ ).

Apibendrintai galima konstatuoti, kad pedagogų nuomone, vadovų vaidmuo organizacijos tobulinime labiau turėtų pasireikšti, formuojant pokyčiams palankią, demokratišką atmosferą, psichologinį klimatą, skatinant darbuotojų tobulėjimą, patiems išitraukiant ir įtraukiant darbuotojus į projektinę veiklą, didesnę dėmesį skiriant idėjų įgyvendinimui ir visų organizacijos veiklos sričių kokybės gerinimui.

Vadovų nuomonės apie savo vaidmenį organizacijos tobulinimui tyrimo rezultatai pateikiami 15-oje lentelėje.

15 lentelė

**Vadovo vaidmens organizacijos tobulinimui vertinimas (vadovų nuomonė, N=12)**

R	Kriterijai	X	SD
1	Vadovas visada turi savo nuomonę įvairiais organizacijos klausimais	3,00	0,00
1	Vadovas nuolat tobulina savo vadybines kompetencijas	3,00	0,00
3	Vadovas gerai žino, kas mūsų organizacijai yra svarbiausia, kokie yra veiklos prioritetai	2,92	0,29
3	Vadovas gerai žino mūsų klientų poreikius bei galimybes ir tam teikia prioritetą	2,92	0,29
5	Priimdamas sprendimus vadovas išanalizuoja ir pasveria daug alternatyvų	2,92	0,29
5	Vadovas daugiausia dėmesio skiria veiklos kokybei	2,92	0,29
5	Vadovas nuolat skatina darbuotojus kelti kvalifikaciją ir tobulinti savo kompetencijas	2,92	0,29
5	Vadovas rūpinasi demokratiška organizacijos atmosfera ir geru psichologiniu klimatu	2,92	0,29
5	Vadovas siekia, kad organizacija dirbtų kryptingai ir įgyvendintų užsibrėžtus tikslus	2,92	0,29
10	Vadovas geba įvertinti, planai vykdomi, ar ne	2,83	0,39
10	Vadovas numato darbuotojams konkrečias funkcijas, siekdamasi įgyvendinti novacijas ir strateginius planus	2,83	0,39
12	Vadovui svarbiausia yra praktinis idėjų pritaikymas	2,83	0,39
12	Vadovas geba įvertinti organizacijos veiklos kokybės būklę	2,83	0,39
12	Vadovas aktyviai dalyvauja strateginio planavimo procese	2,83	0,39
12	Vadovas geba koreguoti veiklos planus ir priimti racionalius sprendimus	2,83	0,39
12	Vadovas lanksčiai reaguoja į vaiko tėvų poreikius	2,83	0,39
12	Vadovas darbuotojus vertina pagal atliekamo darbo kokybę	2,83	0,39
18	Vadovas nuolat vertina vaikų poreikių tenkinimo būklę	2,75	0,45
18	Vadovas nuolat skatina organizacijos tobulinimo procesuose dalyvauti visus darbuotojus	2,75	0,45
20	Vadovas priima sprendimus, susijusius su veiklos kokybės gerinimu	2,67	0,49
20	Vadovas labiausiai organizacijoje yra orientuoti į pokyčius ir jų įgyvendinimą	2,67	0,49
22	Vadovas dalyvauja įvairiuose projektuose ir įtraukia į juos darbuotojus	2,58	0,51
22	Vadovas vienodai skiria dėmesį visų organizacijos veiklų kokybės gerinimui	2,58	0,51
24	Vadovas nuolat kontroliuoja, kaip vykdomi įpareigojimai ir išipareigojimai	2,33	0,49

**Paaiškinimas:** R – reitingas; X – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis. Didesnės vidurkio reikšmės rodo didesnę pritarimą.

Vadovų vertinimu, labiausiai jų vaidmuo organizacijos tobulinimui pasireiškia per nuolatinį savo vadybinių kompetencijų tobulinimą ( $X=3,00$ ), nuomonės turėjimą įvairiais organizacijos klausimais (toks pat vidurkis); organizacijos prioritetų žinojimą, paslaugų vartotojų

poreikių ir galimybių pažinimą, gebėjimą išanalizuoti, pasverti įvairias alternatyvas ir priimti tinkamą sprendimą; nuolatinį dėmesį veiklos kokybei, darbuotojų tobulėjimo skatinimą, rūpinimąsi demokratiška organizacijos atmosfera ir geru psichologiniu klimatu; siekiu kryptingai įgyvendinti organizacijos tikslus (vienodas kriterijų vertinimo vidurkis  $X=2,92$ ).

Vadovų nuomone, nepakankamas yra jų vaidmuo kontroliuojant įpareigojimų ir įsipareigojimų vykdymą ( $X=2,33$ ;  $SD=0,49$ ). Vadovai sutinka, kad skiria nevienodą dėmesį visų organizacijos veiklų kokybės gerinimui ( $X=2,58$ ;  $SD=0,51$ ) ir dėl šių kriterijų jų nuomonės labiau sutampa nei dėl kitų. Taip pat vadovai sutinka, kad jie patys aktyviai nedalyvauja ir neįtraukia darbuotojų į įvairius projektus, ir, svarbiausia, nėra organizacijoje labiausiai orientuoti į pokyčius ir jų įgyvendinimą ( $X=2,67$ ;  $SD=0,49$ ). Kriterijų vertinimo vidurkių reitingas rodo, kad vadovai ne visai sutinka, kad jie priima sprendimus, susijusius su organizacijos veiklos kokybės gerinimu ( $X=2,67$ ;  $SD=0,49$ ). Apklaustų vadovų nuomonės šiuo klausimu beveik sutampa. Taip pat vadovai tik iš dalies pripažįsta, kad nuolat vertina vaikų poreikių tenkinimo būklę ir skatina organizacijos tobulinimo procesuose dalyvauti visus darbuotojus (abiem atvejais vertinimas vienodas  $X=2,75$ ;  $SD=0,45$ ).

Remiantis tyrimo duomenimis, galima daryti išvadą, kad kaip ir pedagogai patys vadovai savo vaidmenį ikimokyklinio ugdymo įstaigos tobulėjimui pagal atskirus kriterijus vertina nevienareikšmiai. Tyrimo duomenys leidžia išskirti esminius vadovų vaidmens organizacijos tobulinimui vertinimo skirtumus pagal atskirus kriterijus abiejose respondentų grupėse. Vertinimo skirtumų palyginimas ir jų reikšmingumas atspindėti 16-oje lentelėje.

16 lentelė

**Pedagogų ir vadovų nuomonių apie vadovų vaidmenį organizacijos tobulinimui palyginimas (N=89)**

Kriterijai	Grupė	Atsakymai (proc.)			X2	P
		Nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku		
Vadovai gerai žino, kas mūsų organizacijai yra svarbiausia, kokie yra veiklos prioritetai	Ped.	–	5,5	94,5	0,152	0,697
	Vad.	–	8,3	91,7		
Vadovai visada turi savo nuomonę įvairiais organizacijos klausimais	Ped.	–	13,9	86,1	1,892	0,169
	Vad.	–	–	100		
Priimdami sprendimus vadovai išanalizuoja ir pasveria daug alternatyvų	Ped.	1,4	24,7	74,0	1,815	0,404
	Vad.	–	8,3	91,7		
Vadovams svarbiausia yra praktinis idėjų pritaikymas	Ped.	1,4	29,2	69,4	1,031	0,597
	Vad.	–	16,7	83,3		
Vadovai geba įvertinti organizacijos veiklos kokybės būklę	Ped.	–	15,3	84,7	0,015	0,902
	Vad.	–	16,7	83,3		
Vadovai nuolat kontroliuoja, kaip vykdomi įpareigojimai ir įsipareigojimai	Ped.	4,1	16,4	79,5	14,549	0,001
	Vad.	–	66,7	33,3		
Vadovai aktyviai dalyvauja strateginio planavimo procese	Ped.	–	12,5	87,5	0,157	0,692
	Vad.	–	16,7	83,3		
Vadovai geba įvertinti, planai vykdomi, ar ne	Ped.	–	4,2	95,8	2,871	0,090
	Vad.	–	16,7	83,3		

Vadovai geba koreguoti veiklos planus ir priimti racionalius sprendimus	Ped.	–	15,3	84,7	0,015	0,902
	Vad.	–	16,7	83,3		
Vadovai numato darbuotojams konkrečias funkcijas, siekdami įgyvendinti novacijas ir strateginius planus	Ped.	–	15,3	84,7	0,015	0,902
	Vad.	–	16,7	83,3		
Vadovai daugiausia dėmesio skiria veiklos kokybei	Ped.	–	14,1	85,9	0,295	0,587
	Vad.	–	8,3	91,7		
Vadovai gerai žino mūsų klientų poreikius bei galimybes ir tam teikia prioritetą	Ped.	–	25,0	75,0	1,632	0,201
	Vad.	–	8,3	91,7		
Vadovai nuolat vertina vaikų poreikių tenkinimo būklę	Ped.	–	33,3	66,7	0,327	0,567
	Vad.	–	25,0	75,0		
Vadovai lanksčiai reaguoja į vaiko tėvų poreikius	Ped.	–	8,2	91,8	0,863	0,353
	Vad.	–	16,7	83,3		
Vadovai priima sprendimus, susijusius su veiklos kokybės gerinimu	Ped.	–	10,0	90,0	4,802	0,028
	Vad.	–	33,3	66,7		
Vadovai nuolat skatina darbuotojus kelti kvalifikaciją ir tobulinti savo kompetencijas	Ped.	1,4	31,5	67,1	3,004	0,223
	Vad.	–	8,3	91,7		
Vadovai rūpinasi demokratiška organizacijos atmosfera ir geru psichologiniu klimatu	Ped.	6,8	30,1	63,0	3,894	0,143
	Vad.	–	8,3	91,7		
Vadovai nuolat tobulina savo vadybines kompetencijas	Ped.	4,2	15,3	80,6	2,800	0,247
	Vad.	–	–	100		
Vadovai siekia, kad organizacija dirbtų kryptingai ir įgyvendintų užsibrėžtus tikslus	Ped.	–	7,0	93,0	0,026	0,873
	Vad.	–	8,3	91,7		
Vadovai darbuotojus vertina pagal atliekamo darbo kokybę	Ped.	1,4	17,8	80,8	0,180	0,914
	Vad.	–	16,7	83,3		
Vadovai nuolat skatina organizacijos tobulinimo procesuose dalyvauti visus darbuotojus	Ped.	4,2	16,9	78,9	0,899	0,638
	Vad.	–	25,0	75,0		
Vadovai dalyvauja įvairiuose projektuose ir įtraukia į juos darbuotojus	Ped.	–	33,3	66,7	0,316	0,574
	Vad.	–	41,7	58,3		
Vadovai vienodai skiria dėmesį visų organizacijos veiklų kokybės gerinimui	Ped.	–	30,6	69,4	0,582	0,445
	Vad.	–	41,7	58,3		
Vadovai labiausiai organizacijoje yra orientuoti į pokyčius ir jų įgyvendinimą	Ped.	1,4	27,4	71,2	0,323	0,851
	Vad.	–	33,3	66,7		

**Paaiškinimas:** Ped. – pedagogai; Vad. – vadovai;  $\chi^2$  – chi-kvadrato reikšmė;  $p$  – reikšmingumo lygmuo.

Nustatytas reikšmingas pedagogų ir vadovų nuomonių skirtumas, vertinant teiginius: „Vadovai nuolat kontroliuoja, kaip vykdomi įpareigojimai ir išipareigojimai“ bei „Vadovai priima sprendimus, susijusius su veiklos kokybės gerinimu“. Pedagogai kur kas labiau nei vadovai įsitikinę, kad vadovai įpareigojimų ir išipareigojimų vykdymą kontroliuoja, bei priima sprendimus, susijusius su veiklos kokybės gerinimu. Galima daryti prielaidą, kad šiuo atveju vadovai yra labiau kritiški, vertindami savo vaidmens įtaką pagal minėtus kriterijus.

17 lentelė

### Ryšys tarp tiramųjų darbo stažo ir jų nuomonės apie vadovų vaidmenį organizacijos tobulinimui (N=89)

Kriterijai		Visi	Pedagogai	Vadovai
Vadovai gerai žino, kas mūsų organizacijai yra svarbiausia, kokie yra veiklos prioritetai	r	0,105	0,200	-0,401
	p	0,349	0,097	0,222
Vadovai visada turi savo nuomonę įvairiais organizacijos klausimais	r	-0,128	-0,208	-0,075
	p	0,259	0,087	0,827
Priimdami sprendimus vadovai išanalizuoja ir pasveria daug alternatyvų	r	-0,237	-0,314	-0,501
	p	0,033	0,008	0,116
Vadovams svarbiausia yra praktinis idėjų pritaikymas	r	-0,053	-0,129	0,075
	p	0,641	0,290	0,827

Vadovai geba įvertinti organizacijos veiklos kokybės būklę	r	-0,145	-0,173	-0,075
	p	0,198	0,155	0,827
Vadovai nuolat kontroliuoja, kaip vykdomi įpareigojimai ir įsipareigojimai	r	-0,236	-0,127	-0,226
	p	0,034	0,294	0,503
Vadovai aktyviai dalyvauja strateginio planavimo procese	r	-0,027	-0,062	0,261
	p	0,814	0,615	0,437
Vadovai geba įvertinti, planai vykdomi, ar ne	r	-0,040	-0,063	0,374
	p	0,723	0,610	0,258
Vadovai geba koreguoti veiklos planus ir priimti racionalius sprendimus	r	0,004	-0,028	0,075
	p	0,969	0,820	0,827
Vadovai numato darbuotojams konkrečias funkcijas, siekdami įgyvendinti novacijas ir strateginius planus	r	-0,050	-0,124	0,523
	p	0,659	0,309	0,099
Vadovai daugiausia dėmesio skiria veiklos kokybei	r	0,062	-0,022	0,501
	p	0,588	0,858	0,116
Vadovai gerai žino mūsų klientų poreikius bei galimybes ir tam teikia prioritetą	r	-0,109	-0,160	-0,150
	p	0,336	0,190	0,659
Vadovai nuolat vertina vaikų poreikių tenkinimo būklę	r	-0,021	-0,106	0,194
	p	0,852	0,388	0,567
Vadovai lanksčiai reaguoja į vaiko tėvų poreikius	r	-0,073	-0,089	0,261
	p	0,515	0,462	0,437
Vadovai priima sprendimus, susijusius su veiklos kokybės gerinimu	r	-0,056	-0,066	0,259
	p	0,625	0,594	0,442
Vadovai nuolat skatina darbuotojus kelti kvalifikaciją ir tobulinti savo kompetencijas	r	0,114	0,007	0,501
	p	0,311	0,956	0,116
Vadovai rūpinasi demokratiška organizacijos atmosfera ir geru psichologiniu klimatu	r	0,039	-0,089	0,501
	p	0,733	0,461	0,116
Vadovai nuolat tobulina savo vadybines kompetencijas	r	-0,101	-0,197	0,259
	p	0,371	0,105	0,442
Vadovai siekia, kad organizacija dirbtų kryptingai ir įgyvendintų užsibrėžtus tikslus	r	-0,156	-0,279	0,501
	p	0,169	0,021	0,116
Vadovai darbuotojus vertina pagal atliekamo darbo kokybę	r	-0,167	-0,208	-0,301
	p	0,135	0,084	0,369
Vadovai nuolat skatina organizacijos tobulinimo procesuose dalyvauti visus darbuotojus	r	-0,111	-0,097	-0,226
	p	0,331	0,430	0,503
Vadovai dalyvauja įvairiuose projektuose ir įtraukia į juos darbuotojus	r	-0,074	-0,070	-0,329
	p	0,512	0,566	0,323
Vadovai vienodai skiria dėmesį visų organizacijos veiklų kokybės gerinimui	r	-0,070	-0,075	0,145
	p	0,535	0,540	0,671
Vadovai labiausiai organizacijoje yra orientuoti į pokyčius ir jų įgyvendinimą	r	-0,078	-0,073	-0,065
	p	0,490	0,547	0,850

**Paaiškinimas:** r – Spearman'o koreliacijos koeficientas; p – koreliacijos koeficiento reikšmingumo lygmuo.

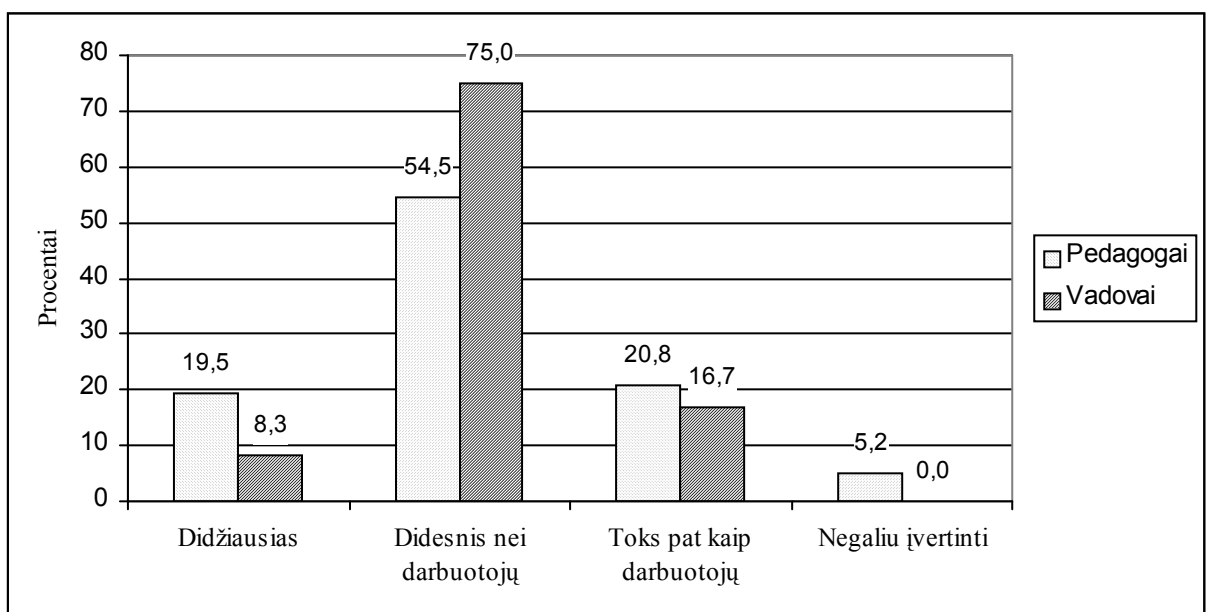
Atlikus koreliacinę analizę, nustatytas statistiškai reikšmingas neigiamas ryšys tarp darbo stažo ir visų respondentų vadovų vaidmens vertinimo organizacijos tobulinimui pagal kriterijų „Priimdami sprendimus, vadovai išanalizuoja ir pasveria daug alternatyvų“. Šiuo atveju ( $r = -0,237$ ;  $p = 0,033$ ;  $p < 0,05$ ). Tai reiškia, kad kuo didesnis respondentų darbo stažas, tuo labiau neigiamai jie vertina ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo vaidmenį organizacijos tobulinimui pagal minėtą kriterijų. Dar stipresnis statistiškai reikšmingas neigiamas ryšys nustatytas tarp atskiros grupės respondentų-pedagogų darbo stažo ir vadovo vaidmens organizacijos tobulinimui pagal tą patį kriterijų. Kuo didesnis pedagogų darbo stažas, tuo labiau neigiamai jie vertina vadovo vaidmenį organizacijos tobulinimui, kai priimami sprendimai, išanalizavus ir pasvėrus daug alternatyvų ( $r = -0,314$ ;  $p = 0,008$ ;  $p < 0,05$ ). Taip pat nustatytas statistiškai reikšmingas

neigiamas ryšys tarp pedagogų darbo stažo ir vadovo vaidmens organizacijos tobulinimui vertinimo pagal kriterijų „Vadovai siekia, kad organizacija dirbtų kryptingai ir įgyvendintų užsibrėžtus tikslus“. Šiuo atveju ( $r=-0,279$ ;  $p=0,021$ ;  $p<0,05$ ).

Tai leidžia daryti nevienareikšmes prielaidas. Tikėtina, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigose, priimant sprendimus, vadovai nėra linkę analizuodami situacijas, svarstyti įvairias alternatyvas ir pasirinkti veiksmingiausią sprendimą. Pedagogų ilgametė darbo patirtis ikimokyklinio ugdymo įstaigose leidžia jiems pastebėti tendenciją, kad jų vadovai nepakankamai siekia, jog organizacija dirbtų kryptingai ir įgyvendintų užsibrėžtus tikslus. Tai patvirtina požiūrį, kad šiandieninių švietimo organizacijų valdymas dėl spartėjančių darbo tempų, situacinių funkcijų/darbų gausos įgauna chaotiškumo požymių. Vadovams neretai stinga laiko, o gal ir vadybinių gebėjimų, veiklos orientavimo į tikslų įgyvendinimą reikšmingumo suvokimo veiklos kryptingumui išlaikyti vadybinių procesų pagalba. Tai atspindi nepakankamą vadovų vaidmenį organizacijos efektyvumo didinimui, dėl ko neretai suprojektuota organizacijos strategija skiriasi nuo jos įgyvendinimo. Kita vertus, galima daryti prielaidą, kad ikimokyklinio ugdymo vadovai per mažai įtraukia pedagogus į valdymo procesus, nedeleguoja jiems vadybinių funkcijų. Be to, ikimokyklinio ugdymo įstaigų bendruomenė paprastai yra nedidelė ir vadovai vykdo savo, o pedagogai savo funkcijas.

Paskutiniuoju tyrimo anketos klausimu siekta sužinoti apibendrintą respondentų nuomonę apie ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų indėlį į organizacijos tobulinimą. Pedagogų ir vadovų nuomonių raiška atspindėta 3 - ame paveiksle. Didžioji dauguma vadovų (75,0 proc.) mano, kad jų indėlis į organizacijos tobulinimą yra didesnis nei darbuotojų.

3 pav.



3 pav. Vadovo indėlio į organizacijos tobulinimą vertinimo raiška (N=89)



Tačiau tik kiek daugiau nei pusė (54,5 proc.) pedagogų tam pritaria, nors procentinis nuomonės raiškos pasiskirstymas rodo, kad pedagogai labiausiai pritaria nuomonei, kad vadovų vaidmuo organizacijos tobulinime yra didesnis nei darbuotojų. Beveik penktadalis (19,5 proc.) pedagogų ir tik 8,3 proc. vadovų (t.y. mažiau nei dešimtadalis) įsitikinę, kad vadovų vaidmuo organizacijos tobulinimui yra didžiausias. 20,8 proc. pedagogų ir 16,7 proc. vadovų mano, kad darbuotojų ir vadovų vaidmuo organizacijos tobulinimui yra vienodas. 5,2 proc. vadovų apskritai negalėjo įvertinti savo pačių indėlio į organizacijos tobulinimą.

Organizacijos tobulinimas yra visų jos bendruomenės narių reikalas, tačiau vadovai tiesiogiai atsako už visų organizacijos veiklų kokybę, todėl jų vaidmuo yra išskirtinis organizacijos tobulinimo procesams. Vadovai atsakingi už organizacijos veiklos planavimą, tikslų įgyvendinimą, tikslų pasiekimo rezultatų vertinimą ir nuolatinį jų kokybės gerinimą. Todėl vadovai turi gebėti pamatuoti ir įvertinti veiklos kokybės būklę, siedami ją su reikalavimų lygiu, išvelgti esmines problemas, jas įtakojančius vidinius ir išorinius veiksnius, priimti veiksmingus sprendimus, susijusius su organizacijos visų sričių veiklų tobulinimu. Vadovas turi gebėti inicijuoti pokyčius ir juos valdyti, įtraukiant į juos visą organizacijos bendruomenę. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos tobulinimas yra nuolatinis, nuoseklus, kryptingas ir sisteminis procesas. Šio proceso valdymas reikalauja atitinkamų gebėjimų ir kompetencijų, šiuolaikinių valdymo strategijų ir modelių.

## IŠVADOS

1. Įgyvendinant švietimo reformą, didelis dėmesys skiriamas ikimokyklinio ugdymo kokybės gerinimui, kas reikalauja šios švietimo sistemos grandies institucijų veiklos tobulinimo. Tobulinimo principas gali būti įgyvendinamas per procesų analizę, esminį jų pertvarkymą, problemų sprendimus, pasikartojantį veiklų ciklą, vadovavimo optimizavimą ir kt.

2. Švietimo organizacijų tobulinimas glaudžiai susijęs su jų valdymo efektyvumu. Valdymo pokyčiai sietini su naujais vadovų vaidmenimis ir funkcijomis, o vadovų vaidmenį švietimo organizacijų tobulinimui galima vertinti per jo įtakos poveikį organizacijoje vykstantiems procesams.

3. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vystymo strateginiai orientyrai aktualizuoja jų sisteminės kaitos poreikį, t.y. visų organizacijos veiklų tobulinimą, kuris sietinas su įprastinių jų kokybių gerinimu.

4. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad daugumai ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų ir pedagogų (Pasvalio miesto ir rajono atvejais) būdinga sisteminė organizacijos tobulinimo samprata, kurią jie sieja su: novacijų diegimu ugdymo procese, veiklos kokybės didinimu, valdymo efektyvinimu, įstaigos ir vaiko šeimos bendradarbiavimo efektyvinimu, organizacijos veiklos orientacija į vaiką, jo poreikius ir galimybes, darbuotojų kvalifikacijos kėlimu, nuolatinio visų darbuotojų mokymusi, pedagogų dalyvavimu savo institucijos strategijos projektavimo procesuose, tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtra, veiklos kokybės vertinimo sistemos tobulinimu, darbuotojų dalyvavimu tarptautiniuose, šalies, regiono projektuose ir kt. Labiausiai pedagogų ir vadovų nuomonės išsiskyrė dėl šių organizacijos tobulinimo sampratą atskleidžiančių teiginių: nuolatinis visų darbuotojų mokymasis, veiklos kokybės vertinimo sistemos tobulinimas. Respondentai ikimokyklinio ugdymo įstaigos tobulinime prioritetu laiko ugdymo proceso ir su juo glaudžiausiai susijusių sričių tobulinimą.

5. Respondentų nuomone, per pastaruosius penkerius metus daugiausia pokyčių įvyko šiose ikimokyklinio ugdymo įstaigų srityse: ugdymo turinyje, ugdymo technologijose, organizacijos įvaizdžio formavime, projektinėje veikloje, bendradarbiavime su vaiko šeima. Mažiausiai pokyčių pedagogai išvelgia besimokančios organizacijos vystymo, infrastruktūros ir finansinių išteklių srityse. Labiausiai vadovų ir pedagogų nuomonės nesutapo dėl ugdymo būdų ir metodų kaitos bei pokyčių infrastruktūros srityje. Statistiškai reikšmingų skirtumų tarp pedagogų ir vadovų vertinimų, kuriose srityse per pastaruosius penkerius metus įvyko daugiausia pokyčių, nenustatyta. Nuomonių skirtumai statistiškai nėra reikšmingi. Nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp darbo stažo ir visų respondentų pokyčių ugdymo technologijų srityje vertinimo. Taip pat nustatytas statistiškai reikšmingas tarp respondentų darbo stažo ir pokyčių

vertinimo žmogiškųjų išteklių plėtros ir nuolatinio mokymosi srityse. Tarp vadovų darbo stažo ir informacinės/komunikacinės srities pokyčių bei projektinės veiklos pokyčių vertinimo egzistuoja stiprūs, statistiškai reikšmingi ryšiai.

6. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogai vadovams ryškiausiai priskiria organizacijos tikslų įgyvendintojo, problemų sprendėjo, materialinių ir finansinių išteklių valdytojo, organizacijos lyderio, darbuotojų komandų būrėjo, veiklos planuotojo vaidmenis. Vadovai ryškiausiai vertina savo kaip darbuotojų mokymosi skatintojo, veiklos koordinatoriaus, materialinių ir finansinių išteklių valdytojo, darbuotojų komandų būrėjo, bendradarbiavimo skatintojo, veiklos planuotojo lyderio, stratego, veiklos tikslų įgyvendintojo vaidmenis. Tiek pedagogai, tiek patys vadovai nėra patenkinti kai kurių vaidmenų atlikimo efektyvumu. Tai leidžia daryti prielaidą, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų valdymas yra aktuali, tobulinimo reikalaujanti sritis.

7. Tiek pedagogai, tiek patys vadovai teigiamai, bet nevienareikšmiai vertina ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų vaidmenį organizacijos tobulinimui. Pedagogų nuomone, vadovai geba įvertinti, veiklos planai vykdomi ar ne; gerai žino organizacijos prioritetus; siekia, kad organizacija dirbtų kryptingai ir įgyvendintų tikslus; lanksčiai reaguoja į vaiko ir jo tėvų poreikius; priima sprendimus, susijusius su veiklos kokybės gerinimu; aktyviai dalyvauja strateginio planavimo procese ir kt. Pagal vadovo vaidmens vertinimą organizacijos tobulinimui pedagogų nuomonės vidurkių reitingo lentelės paskutinėse trijose vietose atsirado teiginiai/kriterijai: „Vadovai rūpinasi demokratiška organizacijos atmosfera ir geru psichologiniu klimatu“, „Vadovai nuolat skatina darbuotojus kelti kvalifikaciją ir tobulinti savo kompetencijas“, „Vadovai nuolat vertina vaikų poreikių tenkinimo būklę“. Vadovų nuomone, labiausiai jų vaidmuo organizacijos tobulinimui pasireiškia per nuolatinį savo vadybinių kompetencijų tobulinimą; nuomonės turėjimą įvairiais organizacijos klausimais; organizacijos prioritetų žinojimą; paslaugų vartotojų poreikių ir galimybių pažinimą; gebėjimą išanalizuoti, pasverti įvairias alternatyvas ir priimti tinkamą sprendimą; nuolatinį dėmesį veiklos kokybei; darbuotojų tobulėjimo skatinimą; siekį kryptingai įgyvendinti organizacijos tikslus. Nustatytas reikšmingas pedagogų ir vadovų nuomonių skirtumas, vertinant jų vaidmenį organizacijos tobulinimui pagal du kriterijus: „Vadovai nuolat kontroliuoja, kaip vykdomi įpareigojimai ir įsipareigojimai“ bei „Vadovai priima sprendimus, susijusius su veiklos kokybės gerinimu“. Pedagogų nuomonė yra labiau teigiama šiais aspektais. Pastebėta vadovų vaidmens organizacijos tobulinimui vertinimo pagal atskirus kriterijus priklausomybė nuo darbo stažo.

8. Didžioji dauguma vadovų ir daugiau nei pusė pedagogų yra įsitikę, kad vadovų vaidmuo ikimokyklinio ugdymo institucijos tobulinimui yra didesnis nei pedagogų. Apie penktadalį pedagogų mano, kad vadovų vaidmuo organizacijos tobulinimui yra didžiausias.

9. Ikinimokyklinio ugdymo įstaigų tobulinimui vadovai gali daryti didesnę poveikį, pasitelkdami šiuolaikinės vadybos strategijas ir modelius, labiau įtraukdami darbuotojus į vadybinius procesus.

## REKOMENDACIJOS IKIMOKYKLINIO UGDYMO VADOVAMS

1. Diegti vadybinėje praktikoje šiuolaikines valdymo strategijas.
2. Įtraukti darbuotojus į organizacijos strategijos projektavimo, veiklos kokybės vertinimo procesus, deleguoti jiems daugiau atsakomybių.
3. Plačiau naudoti organizacijos veiklos procesų reflektavimo praktiką, skatinant organizacijos bendruomenės aktyvumą.
4. Plėtoti besimokančios organizacijos vystymo strategiją, sudarant darbuotojams patirtinio mokymosi galimybes, skatinant jų savaiminį mokymąsi, plečiant tarpinstitucinį bendradarbiavimą.
5. Inicijuoti organizacijos kultūros pokyčius, diegiant naujas tradicijas, teikiant prioritetą bendradarbiavimo efektyvumui, komandiniam darbui.
6. Plėtoti naujas bendradarbiavimo su vaiko šeima formas, skatinti aktyvesnę tėvų dalyvavimą institucijos gyvenime.
7. Kurti pozityvų organizacijos klimatą.
8. Nuolat tobulinti savo vadybines kompetencijas.
9. Keisti veiklos kokybės stebėsenos, vertinimo procesų pobūdį. Siekti, kad veiklos kokybės vertinimo ir įsivertinimo procesai organizacijoje taptų ugdomojo pobūdžio.
10. Kurti ir plėtoti savo institucijoje veiklos kokybės valdymo sistemą, įtraukiant į šį procesą visą bendruomenę.

## LITERATŪRA

1. Andrikienė R. M., Targamadžė V. (2002). Švietimo organizacija: Strategijos ir organizacijos elgsenos dermės aspektas. *Pedagogika*. Nr. 57.
2. Ališauskas R. (2000). *Švietimo kokybės matuokliai*. *Mokykla*. Nr. 8. p. 1–5.
3. Ališauskas R., Dukynaitė R. (2005). Švietimo vertinimo raida Lietuvoje. Mokslo darbai. *Pedagogika*. Nr. 79. p. 28-31.
4. Ansoff (1965). "*Korporacijos strategija*"
5. Barkauskaitė M., Bruzgelevičienė R. (2002). Švietimo įstaigos vertinimo nuostatos. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. I dalis. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras. [Žiūrėta 2010-12-14]. Prieiga per internetą: <http://www.pedagogika.lt/puslapis/auditas/dalis.pdf>.
6. Balčiūnas S., Valuckienė J. (2006). *Bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito organizavimas: mokytojų nuomonės tyrimas* // Vadyba. 2006, Nr. 1 (8).
7. Barczyk C. (1988). *Visuotinės kokybės vadyba*. Vilnius: Technika.
8. Baršauskienė V., Janulevičiūtė B. (1999). *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: Technologija.
9. Bagdanavičius J. (2002). *Žmogiškasis kapitalas*. Vilnius: VPU leidykla.
10. Bruzgelevičienė R. (2008). „*Lietuvos švietimo kūrimas 1988-1997m.*“: Monografija Vilnius: VPU
11. Burškaitienė R., Vilkonienė M. (2009). Priešmokyklinio ugdymo kokybė: samprata ir esminiai vadybos aspektai. *Jaunųjų mokslininkų darbai*. Nr. 2 (23). p. 111-115.
12. Bitinas B. (2002). *Ugdymo filosofija*. Vilnius: VPU leidykla.
13. Bosas A. (2004). *Strateginis valdymas: nuo korporacijos iki valstybės*. Monografija. Klaipėda: KU leidykla.
14. Boyatzis R., Mckee A. (2006). *Darnioji lyderystė*. Verslo žinos.
15. Bendrosios programos ir išsilavinimo standartai. (2003). [Žiūrėta 2010-11-14]. Prieiga per internetą: <http://www.pedagogika.lt/puslapis/standart/programos.pdf>.
16. Duoblienė L. (2005). Nykstanti ugdymo filosofija Lietuvoje: paradoksas ar norma?//Acta Pedagogica Vilnensia. Vilnius: VU leidykla.
17. Dakaro veiksmų planas. Švietimas visiems [Žiūrėta 2010-11-14]. Prieiga per internetą: <http://www.unesco.lt/?page=409>.
18. Dėl Lietuvos higienos normos hn 75:2010. „Įstaiga, vykdanči ikimokyklinio ir (ar) priešmokyklinio ugdymo programą. Bendrieji sveikatos saugos reikalavimai“ (2010). LR sveikatos apsaugos ministro įsakymas. 2010 04 22. Vilnius.[Žiūrėta 2010-12-14]. Prieiga per internetą:<http://www.mazgas.lt/images/pdf/HN%20752010.doc>.

19. Everard B., Morris G. (1997). *Efektyvus mokyklos valdymas*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
20. Hargreaves A. (1999). *Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai*. Vilnius: Tyto alba.
21. Fidler B. (2006). *Strateginis mokyklos plėtros valdymas. Vadovavimas mokyklos tobulinimo strategijai*. Vilnius: Žara.
22. Hopkins D., Ainscow M., West M. (1988). *Kaita ir mokyklos tobulinimas*. Vilnius: Tyto alba.
23. Fullan M. (1998) *Pokyčių jėgos*. Vilnius: Tyto alba.
24. Gražienė V. (2008). Ikimokyklinis ugdymas. [Žiūrėta 2010-12-14]. Prieiga per internetą: <http://pskc.osf.lt/Darz3.htm>
25. Garalis A. (1999). Naujas vadovo mąstymas: kaitos procesų valdymas švietimo sistemoje
26. *Pedagogika*. Nr. 38 p. 78-87.
27. Gumuliauskienė A. (2001). Pedagogų požiūris į mokyklos modernizavimą ir savo vaidmenį. *Acta pedagogica Vilnensia*, 8, p. 16-26.
28. Gumuliauskienė A., Taputis E. (2005). Komandinis darbas švietimo organizacijoje:
29. pedagogų požiūris // *Acta Paedagogica Vilnensia*, 15, p. 197-211.
30. Gumuliauskienė A., Aušbikavičienė R. (2010a). Ikimokyklinio ugdymo įstaigos, kaip besimokančios organizacijos; požymių raiška: vadovų ir pedagogų požiūrio aspektu. *Jaunųjų mokslininkų darbai*. Nr. 4 (29) p. 6-13.
31. Gumuliauskienė A., Gricienė D. (2010b). Mokyklų situacijos vertinimo raiška strateginiuose planuose. *Jaunųjų mokslininkų darbai*. Nr. 4 (29) p.85-94.
32. Golemanas D. (2007). *Lyderystė. Kaip vadovauti pasitelkiant emocinį intelektą*. UAB Smaltija.
33. Chandler. (1962). „*Strategija ir struktūra*“.
34. Kardelis K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: (edukacija ir kiti socialiniai mokslai): vadovėlis*. Šiauliai: Liucijus.
35. Kasiulis J., Barvydienė V. (2001). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas.
36. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. (2003). *Žin.*, 2003, Nr. 63-2853.
37. *Lietuvos švietimo koncepcija* (1992). [Žiūrėta 2010-09-20]. Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/strategija/docs/srp/koncepcija/kocepcija1.htm>.
38. Lukšienė M. (2000) *Jungtys*. Vilnius: Alma littera.
39. Lisabonos strategija (2000). [Žiūrėta 2010-11-18]. Prieiga per internetą: [http://europa.eu.int/growthandjobs/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/growthandjobs/index_en.htm).
40. Litvinienė J. (2002). *Šeima – vaiko ugdymo institucija*. Klaipėda: KU.

41. Laužackas R. (2002). *Žinių visuomenės iššūkiai ir profesijos mokytojų tęstinis mokymasis*. Kaunas: VDU.
42. Kaziliūnas A. (2007) *Kokybės vadyba*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
43. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2007 -2012 metų programa. Patvirtinta LR Vyriausybės 2007m.rugsėjo 19 d. nutarimu Nr.1057. [Žiūrėta 2010-11-10]. Prieiga per internetą :<http://www.smm.lt/ugdymas/docs/ikimokyklinis/2007-09-1057.pdf>.
44. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika. (2005). [Žiūrėta 2010-11-18]. Prieiga per internetą: [http://www.smm.lt/ugdymas/docs/ikimokyklinis/Ikimokyklinio\\_auditas2005.pdf](http://www.smm.lt/ugdymas/docs/ikimokyklinis/Ikimokyklinio_auditas2005.pdf).
45. Ikimokyklinio ugdymo programų kriterijų aprašas. Patvirtinta LR švietimo ir mokslo ministro 2005m. balandžio 18d. nutarimu Nr. 627. [Žiūrėta 2010-12-14]. Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/ugdymas/docs/ikimokyklinis/aprasas>.
46. Ikimokyklinuko krepšelis. [Žiūrėta 2011- 01-12]. Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/mz/zyma/ikimokyklinuko-krepšelis/>.
47. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogo rengimo standartas (2008). Patvirtinta LR švietimo ir mokslo ir LR socialinės apsaugos ir darbo ministro 2008m. birželio 26 d. įsakymu Nr. ISAK- 1872/A1-209. [Žiūrėta 2010- 12-14]. Prieiga per internetą:<http://www.kpmc.lt/Skelbimai/31%20standartas/Ikimokyklinio%20ir%20priesmokyklinio%20ugdymo%20pedagogo.pdf>.
48. Vanagas P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
49. Juodaitytė A., (2000). *Socialiniai-educaciniai pokyčiai ikimokykliniame ugdyme: Rytų, Vidurio Europos šalių, JAV ir Lietuvos patirties lyginamoji analizė*. Klaipėda.
50. Juodaitytė A. (2002). *Socializacija ir ugdymas vaikystėje*. Vilnius: Petro ofsetas.
51. Juodaitytė A. (2003). Tėvų, kaip suaugusiųjų, konstruktyvaus švietimo paradigmos raiška ikimokyklinio ugdymo kaitoje. *Pedagogika: Mokslo darbai*. –Nr.69, p. 73 – 80.
52. Juodaitytė A. (2008). Lietuvos ikimokyklinio ugdymo reformos mokslinis- empirinis pagrindimas. *Mokytojų ugdymas*.Nr. 11 (2),p.186-189.
53. Juodaitytė A., Martišauskienė D. (2007). Darželio – mokyklos bendruomenės dalyvavimas kuriant organizacijos kultūrą: sąlygos ir galimybės. *Pedagogika: Mokslo darbai*. Nr. 88.p. 19- 24.
54. Jurašaitė E. (2004). Ikimokyklinio ugdymo pedagogų profesinės kompetencijos kaip tęstinio profesinio mokymo ( si ) funkcija: kompetencijos modelio įgyvendinimas, įvertinimas. *Pedagogika. Mokslo darbai*. Nr. 71 56 – 66.



55. Jucevičius R. (1988). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
56. Jucevičius R., Jucevičienė P., Jankūnaitė B., Cibulskas G. (2003). *Mokyklos strategija, strateginio vystymo vadovas*. Kaunas: Žinių visuomenės institutas.
57. Jurkauskas A. (2006). *Visuotinės kokybės vadyba: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
58. Kontautienė R., Melnikova J. (2008). Bendrojo lavinimo mokyklų vadovų kompetencijos nuolatinės švietimo kaitos kontekste. *Mokytojų ugdymas*, 9 p.12-23 .
59. Mečkauskienė R. (2008). Šiuolaikinės mokyklos valdymas. Vilnius: Versus aureus.
60. Mečkauskienė R. (2009). Mokyklos vadovo vaidmenų transformacija. *Jaunujų mokslininkų darbai*. Nr. 1. (22) Šiauliai p. 118-126.
61. Meikienė E. *Ugdomojo vadovavimo link*. [Žiūrėta 2010-11-18]. Prieiga per internetą: [http://internet.ktu.lt/aidai/2157/aidai\\_3.palf](http://internet.ktu.lt/aidai/2157/aidai_3.palf).
62. Mikoliūnienė V. (2002). *Vadybos abėcėlė praktinėje pedagogo veikloje*. Vilnius: PPRC rotaprintas.
63. Mikoliūnienė V. (2000). *Vadovas mokyklos kaitos procese*. Vilnius: PPRC.
64. Monkevičienė O., Montvilaitė S., Jonilienė M. (2008). *Vaiko mokymosi teorijų ir ugdymo(si) kryptių refleksija // Ugdymo planavimas, modeliavimas, vertinimas*. Kaunas: Technologija.
65. *Metodinės rekomendacijos ikimokyklinio ugdymo programai rengti*. (2006) Vilnius: Švietimo aprūpinimo Centras.
66. Michel A. (2003). Standartų gerinimas: diskusijos ir realybė. Švietimo sistemos pokyčių standartai ir strategijos. Trečiasis Prahos forumas, skirtas švietimo reformoms Europoje: kokybės gerinimas, vizija ir realybė [Žiūrėta 2008-09-22]. Prieiga per internetą: <<http://www.google.lt/search7g>>.
67. Mikulis J. (2007). *Pažangūs vadybos principai*. Visuotinė kokybės vadyba. "Ciklonas"leidykla.
68. Monkevičienė O. (2008). Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo(si) turinio kaitos tendencijos. *Pedagogika: Mokslo darbai* Nr. 91. p. 66-72.
69. Monkevičienė O. (2009). Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo situacija Lietuvoje: tyrimų apžvalga. [Žiūrėta 2010-11-14]. Prieiga per internetą: <http://www.upc.smm.lt/naujienos/pokyciai/dienotvarke.pdf>.
70. Martišauskienė D. (2008). Tėvų ir pedagogų požiūris į ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybę Kretingos lopšelyje-darželyje „Ažuoliukas“ *Jaunujų mokslininkų darbai*. Nr. 1 (17).

71. Neifachas S. (2006). *Pedagoginio vadovavimo kompetencija: ugdytojo strateginės veiklos gairės*. Vilnius: Ciklonas.
72. Neifachas S. (2007). *Švietimo reformos iššūkiai: naujoji strateginė kryptis ir vadovavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigos tobulinimui. Politikos veiksmingumo vertinimas*. Vilnius: Ciklonas.
73. Neifachas S. (2009). Ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo problemos eksplikacija. *Pedagogika: Mokslo darbai*. p. 70-76.
74. Palidaukaitė J. (2001). *Viešojo administravimo etika*. Kaunas: Technologija.
75. Purvaneckienė G. (2005). Švietimo politika ir ikimokyklinio bei priešmokyklinio ugdymo plėtra. *Acta Paedagogica Vilnensia*. Nr. 15. p.176-182.
76. Prakapas R., Targamadžė V. (2008). Auditas mokykloje: tarp proceso ir strategijos. *Acta Paedagogica Vilnensia*. t. 21, p. 89–100.
77. Puškorius S. (2004). *Veiklos auditas: monografija*. Vilnius: MRU Leidybos centras.
78. Neverauskas B., Rastenis J. (2001). *Vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
79. Robbins, Stephen P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
80. Ruževičius J. *Kokybės vadybos modeliai ir jų taikymas organizacijų veiklos tobulinimui: Mokomoji knyga*. (2006). Vilnius: VUL.
81. Ruževičius J. *Kokybės vadybos metodai ir modeliai*. Vilnius: 2007.
82. Sajienė L., Targamadžė V., Savickienė I., Obelienė B. (2008). *Švietimo vadyba. Mokomoji knyga studentui*. Kaunas: VDU leidykla.
83. Stancikas E.R., Bagdonienė. (2004). *Visuotinės kokybės vadybos metodų taikymas organizacijoje*. Kaunas: Technologija. 2004.
84. Sergiovanni T .J. ( 2005). *Vadovavimas. Ką tai reiškia mokykloms?* Vilnius: Garnelis.
85. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R (2001 ). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
86. Stoll L., Fink D. (1998). *Keičiame mokyklą*. Vilnius: Margi raštai.
87. Seilius A. (1998). *Vadovo darbo stiliaus įtaka pavaldinių veiklai. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*.
88. Švietimo vadybos įvadas. (1996). Kaunas: Technologija.
89. Šimanskienė L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: KU leidykla.
90. Švietimo reformos rezultatai, [Žiūrėta 2010-11-14]. Prieiga per internetą: <<http://www.pedagogika.lt/puslapis/svietimas/IIetapas.pdf>>.
91. Šventickas A. (2001). Personalo formavimo bei švietimo liberalizavimo ypatumi// *Pedagogika*. Nr. 55.p.14-17.

92. Targamadžė V. (2001). *Švietimo vadyba: efektyvumas, struktūra, valdymas, strategija, konfliktai*. Klaipėda: Klaipėdos KU leidykla.
93. Targamadžė V. (2006). *Konfliktų kontūrų brėžimas: ugdymo realybės kontekstas*. VPU.
94. Vasiliauskas A. (2006). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.
95. Vadovo vaidmuo organizaciniame veikloje. Personalo vadyba. [Žiūrėta 2010-11-56].  
Prieiga per internetą: <<http://www.manager.lt/blog/articles/viev/>>.
96. Vanagas P. (2004). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
97. Večkienė N., Jucevičienė P., Jucevičius R., Targamadžė V., Šermukšnytė L.,
98. Mačerskienė I. (1996). *Švietimo vadybos įvadas*. Kaunas: Technologija.
100. Valstybinės švietimo strategijos 2003 – 2012 metų nuostatos. LR švietimo ir mokslo ministerija. [Žiūrėta 2010-11-14]. Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/>.
101. Zakarevičius P. (2003). Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. Kaunas: VDU.
102. Zakarevičius P. (2004). Vadovavimo sampratos ir turinio kaita moderniose organizacijose // *Tiltai*, 3.
103. Želvys R. (1999) *Švietimo vadyba ir kaita*. Vilnius: Garnelis.
104. Želvys R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: VU leidykla.

# **PRIEDAI**

## ANKETA IKIMOKYKLINĖS ĮSTAIGOS PEDAGOGAMS

Šiaulių universiteto Edukologijos fakulteto švietimo kokybės vadybos studentė atlieka tyrimą tema „**Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų vaidmuo organizacijos tobulinimui**“. Jūsų nuoširdūs atsakymai padės identifikuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų vaidmenį organizacijos tobulinimui. Anketinė apklausa anoniminė, apibendrinti duomenys bus naudojami bendroje statistinėje suvestinėje.

Dėkojame už išreikštą nuomonę ir sugaištą laiką!

Pažymėkite tinkamą atsakymą ( X )

1. 1. Jūsų lytis:

Moteris Vyras

2. Jūsų amžius:..... metai ( u )

3. Išsilavinimas:

Aukštasis pedagoginis; Bakalauro laipsnis; Magistro laipsnis

Aukštasis ne pedagoginis;

Studijuoju

4. Pedagoginio darbo ikim. įstaigoje stažas..... ( metai ( u ).

5. Paskutinį kartą kvalifikaciją tobulinote:

prieš mėnesį;

prieš pusę metų;

prieš metus;

daugiau nei prieš metus.

**2. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos tobulinimas yra:**

**Vertindami pasirinkite keletą atsakymo variantų.**

- novacijų diegimas ugdymo procese;

- organizacijos veiklos kokybės didinimas;

- organizacijos valdymo efektyvinimas;

- įstaigos ir vaiko šeimos bendradarbiavimo efektyvinimas;

- organizacijos veiklos orientacija į vaiką;

- darbuotojų kvalifikacijos kėlimas;

- nuolatinis visų darbuotojų mokymasis;

- pedagogų dalyvavimas savo institucijos strategijos projektavimo procesuose;

- tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtra;

- darbuotojų dalyvavimas tarptautiniuose, šalies, regiono ir kt. projektuose;

- veiklos kokybės vertinimo sistemos tobulinimas;

- viskas kartu paėmus.

3. Įvertinkite savo įstaigos sritis, kuriose įvyko daugiausia pokyčių per pastaruosius penkerius metus.

Vertinamos sritys	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
1. Ugdymo turinys.			
2. Ugdymo būdai, metodai.			
3. Žmogiškųjų išteklių plėtra ( kvalifikacijos tobulinimas organizacijoje ir už jos ribų). Nuolatinis mokymasis.			
4. Infrastruktūra.			
5. Novacijos.			
6. Valdymas.			
7. Materialieji ištekliai.			
8. Finansiniai ištekliai.			
9. Socialinė partnerystė.			
10. Bendradarbiavimas su vaiko šeima.			
11. Metodinė veikla.			
12. Organizacijos kultūros vystymas.			
13. Besimokančios organizacijos vystymas.			
14. Organizacijos įvaizdžio formavimas.			
15. Kokybės sistemos vystymas.			
16. Informacinės/komunikacinės sistemos vystymas.			
17. Bendradarbiavimas su šalies ir užsienio partneriais.			
18. Projektinė veikla.			
19. Kultūrinė veikla.			
20. Socialinė veikla.			
21. Kita ( įrašykite ).			

4. Įvertinkite savo organizacijos vadovų vaidmenis:

Vadovų vaidmenys	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
1. Vadovai yra organizacijos lyderiai.			
2. Vadovai yra novacijų skatintojai.			
3. Vadovai yra pagrindiniai novacijų įgyvendintojai.			
4. Vadovai yra organizacijos strategai.			
5. Vadovai yra pagrindiniai organizacijos veiklos vertintojai.			
6. Vadovai sprendžia įvairias organizacijos problemas.			
7. Vadovai dalijasi su darbuotojais informacija apie organizaciją.			
8. Vadovai formuoja organizacijos įvaizdį.			
9. Vadovai nuolat skatina darbuotojus mokytis ir sudaro tam galimybes.			
10. Vadovai inicijuoja organizacijos ir tėvų bendradarbiavimą.			
11. Vadovai rūpinasi organizacijos materialiniais ir finansiniais ištekliais.			
12. Vadovai rūpinasi įstaigos infrastruktūra.			
13. Vadovai buria darbuotojus į komandas, įvairioms veikloms atlikti.			
14. Vadovai skatina darbuotojų bendradarbiavimą.			
15. Vadovai rūpinasi gerosios darbo patirties sklaida organizacijoje.			
16. Vadovai siekia įgyvendinti organizacijos tikslus.			
17. Vadovai diegia organizacijoje naujas vertybes.			
18. Vadovai atsakingi už organizacijos veiklos planavimą.			
19. Vadovai vysto organizacijos socialinę partnerystę.			
20. Vadovai yra veiklos koordinatoriai.			
21. Kita ( įrašykite ).			

**5. Įvertinkite savo organizacijos vadovų vaidmenį organizacijos tobulinimui:**

Kriterijai	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
1. Vadovai gerai žino, kas mūsų organizacijai yra svarbiausia, kokie yra veiklos prioritetai.			
2. Vadovai visada turi savo nuomonę įvairiais organizacijos klausimais.			
3. Priimdami sprendimus vadovai išanalizuoja ir pasveria daug alternatyvų.			
4. Vadovams svarbiausia yra praktinis idėjų pritaikymas.			
5. Vadovai geba įvertinti organizacijos veiklos kokybės būklę.			
6. Vadovai nuolat kontroliuoja, kaip vykdomi įpareigojimai ir išpareigojimai.			
7. Vadovai aktyviai dalyvauja strateginio planavimo procese.			
8. Vadovai geba įvertinti, planai vykdomi, ar ne.			
9. Vadovai geba koreguoti veiklos planus ir priimti racionalius sprendimus.			
10. Vadovai numato darbuotojams konkrečias funkcijas, siekdami įgyvendinti novacijas ir strateginius planus.			
11. Vadovai daugiausia dėmesio skiria veiklos kokybei.			
12. Vadovai gerai žino mūsų klientų poreikius bei galimybes ir tam teikia prioritetą.			
13. Vadovai nuolat vertina vaikų poreikių tenkinimo būklę.			
14. Vadovai lanksčiai reaguoja į vaiko tėvų poreikius.			
15. Vadovai priima sprendimus, susijusius su veiklos kokybės gerinimu.			
16. Vadovai nuolat skatina darbuotojus kelti kvalifikaciją ir tobulinti savo kompetencijas.			
17. Vadovai rūpinasi demokratiška organizacijos atmosfera ir geru psichologiniu klimatu.			
18. Vadovai nuolat tobulina savo vadybines kompetencijas.			
19. Vadovai siekia, kad organizacija dirbtų kryptingai ir įgyvendintų užsibrėžtus tikslus.			
20. Vadovai darbuotojus vertina pagal atliekamo darbo kokybę.			
21. Vadovai nuolat skatina organizacijos tobulinimo procesuose dalyvauti visus darbuotojus.			
22. Vadovai dalyvauja įvairiuose projektuose ir įtraukia į juos darbuotojus.			
23. Vadovai vienodai skiria dėmesį visų organizacijos veiklų kokybės gerinimui.			
24. Vadovai labiausiai organizacijoje yra orientuoti į pokyčius ir jų įgyvendinimą.			
25. Kita ( įrašykite )			

**6. Jūsų ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų indėlis į organizacijos tobulinimą yra:**

- didžiausias;
- didesnis nei darbuotojų;
- toks pat kaip darbuotojų;
- negaliu įvertinti;
- kita ( įrašykite ).

## ANKETA IKIMOKYKLINĖS ĮSTAIGOS VADOVAMS

Šiaulių universiteto Edukologijos fakulteto švietimo kokybės vadybos studentė Gražina Diršienė atlieka tyrimą tema „**Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų vaidmuo organizacijos tobulinimui**“. Jūsų nuoširdūs atsakymai padės identifikuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų vaidmenį organizacijos tobulinimui. Anketinė apklausa anoniminė, apibendrinti duomenys bus naudojami bendroje statistinėje suvestinėje.

Dėkoju už išreikštą nuomonę ir sugaištą laiką!

Pažymėkite tinkamą atsakymą ( X )

## 1.1. Jūsų lytis:

Moteris  Vyras

2. Jūsų amžius:.....metai ( u )

3. Išsilavinimas:

Aukštasis pedagoginis;  Bakalauro laipsnis ; Magistro laipsnis

Aukštasis ne pedagoginis;

Studijuoju

4. Pedagoginio darbo ikim .įstaigoje stažas..... ( metai ( u ).

5. Paskutinį kartą kvalifikaciją tobulinote:

prieš mėnesį;

prieš pusę metų;

prieš metus;

daugiau nei prieš metus.

## 2. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos tobulinimas yra:

**Vertindami pasirinkite keletą atsakymo variantų.**

- novacijų diegimas ugdymo procese;

- organizacijos veiklos kokybės didinimas;

- organizacijos valdymo efektyvinimas;

- įstaigos ir vaiko šeimos bendradarbiavimo efektyvinimas;

- organizacijos veiklos orientacija į vaiką;

- darbuotojų kvalifikacijos kėlimas;

- nuolatinis visų darbuotojų mokymasis;

- pedagogų dalyvavimas savo institucijos strategijos projektavimo procesuose;

- tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtra;

- darbuotojų dalyvavimas tarptautiniuose, šalies, regiono ir kt. projektuose;

- veiklos kokybės vertinimo sistemos tobulinimas;

- viskas kartu paėmus.



**3. Įvertinkite savo įstaigos sritis, kuriose įvyko daugiausia pokyčių per pastaruosius penkerius metus:**

Vertinamos sritys	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
1. Ugdymo turinys.			
2. Ugdymo būdai, metodai.			
3. Žmogiškųjų išteklių plėtra ( kvalifikacijos tobulinimas organizacijoje ir už jos ribų). Nuolatinis mokymasis.			
4. Infrastruktūra.			
5. Novacijos.			
6. Valdymas.			
7. Materialieji ištekliai.			
8. Finansiniai ištekliai.			
9. Socialinė partnerystė.			
10. Bendradarbiavimas su vaiko šeima.			
11. Metodinė veikla.			
12. Organizacijos kultūros vystymas.			
13. Besimokančios organizacijos vystymas.			
14. Organizacijos įvaizdžio formavimas.			
15. Kokybės sistemos vystymas.			
16. Informacinės/komunikacinės sistemos vystymas.			
17. Bendradarbiavimas su šalies ir užsienio partneriais.			
18. Projektinė veikla.			
19. Kultūrinė veikla.			
20. Socialinė veikla.			
21. Kita ( įrašykite ).			

**4. Įvertinkite savo kaip vadovo vaidmenį organizacijoje :**

Vadovų vaidmenys	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
1. Vadovai yra organizacijos lyderiai.			
2. Vadovai yra novacijų skatintojai.			
3. Vadovai yra pagrindiniai novacijų įgyvendintojai.			
4. Vadovai yra organizacijos strategai.			
5. Vadovai yra pagrindiniai organizacijos veiklos vertintojai.			
6. Vadovai sprendžia įvairias organizacijos problemas.			
7. Vadovas dalijasi su darbuotojais informacija apie organizaciją.			
8. Vadovai formuoja organizacijos įvaizdį.			
9. Vadovai nuolat skatina darbuotojus mokytis ir sudaro tam galimybes.			
10. Vadovai inicijuoja organizacijos ir tėvų bendradarbiavimą.			
11. Vadovai rūpinasi organizacijos materialiniais ir finansiniais ištekliais.			
12. Vadovai rūpinasi įstaigos infrastruktūra.			
13. Vadovai buria darbuotojus į komandas, įvairioms veikloms atlikti.			
14. Vadovai skatina darbuotojų bendradarbiavimą.			
15. Vadovai rūpinasi gerosios darbo patirties sklaida organizacijoje.			
16. Vadovai siekia įgyvendinti organizacijos tikslus.			
17. Vadovai diegia organizacijoje naujas vertybes.			
18. Vadovai atsakingi už organizacijos veiklos planavimą.			
19. Vadovai vysto organizacijos socialinę partnerystę.			
20. Vadovai yra veiklos koordinatoriai.			
21. Kita ( įrašykite ).			

**5. Įvertinkite savo vaidmenį organizacijos tobulinime:**

Kriterijai	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
1. Vadovas gerai žino, kas mūsų organizacijai yra svarbiausia, kokie yra veiklos prioritetai.			
2. Vadovas visada turi savo nuomonę įvairiais organizacijos klausimais.			
3. Priimdamas sprendimus vadovas išanalizuoja ir pasveria daug alternatyvų.			
4. Vadovui svarbiausia yra praktinis idėjų pritaikymas.			
5. Vadovas geba įvertinti organizacijos veiklos kokybės būklę.			
6. Vadovas nuolat kontroliuoja, kaip vykdomi įpareigojimai ir išipareigojimai.			
7. Vadovas aktyviai dalyvauja strateginio planavimo procese.			
8. Vadovas geba įvertinti, planai vykdomi, ar ne.			
9. Vadovas geba koreguoti veiklos planus ir priimti racionalius sprendimus.			
10. Vadovas numato darbuotojams konkrečias funkcijas, siekdamas įgyvendinti novacijas ir strateginius planus.			
11. Vadovas daugiausia dėmesio skiria veiklos kokybei.			
12. Vadovas, gerai žino mūsų klientų poreikius bei galimybes ir tam teikia prioritetą.			
13. Vadovas nuolat vertina vaikų poreikių tenkinimo būklę.			
14. Vadovas lanksčiai reaguoja į vaiko tėvų poreikius.			
15. Vadovas priima sprendimus, susijusius su veiklos kokybės gerinimu.			
16. Vadovas nuolat skatina darbuotojus kelti kvalifikaciją ir tobulinti savo kompetencijas.			
17. Vadovas rūpinasi demokratiška organizacijos atmosfera ir geru psichologiniu klimatu.			
18. Vadovas nuolat tobulina savo vadybines kompetencijas.			
19. Vadovas siekia, kad organizacija dirbtų kryptingai ir įgyvendintų užsibrėžtus tikslus.			
20. Vadovas darbuotojus vertina pagal atliekamo darbo kokybę.			
21. Vadovas nuolat skatina organizacijos tobulinimo procesuose dalyvauti visus darbuotojus.			
22. Vadovas dalyvauja įvairiuose projektuose ir įtraukia į juos darbuotojus.			
23. Vadovas vienodai skiria dėmesį visų organizacijos veiklų kokybės gerinimui.			
24. Vadovai labiausiai organizacijoje yra orientuoti į pokyčius ir jų įgyvendinimą.			
25. Kita ( įrašykite )			

**6. Jūsų kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo indėlis į organizacijos tobulinimą yra:**

- didžiausias;
- didesnis nei darbuotojų;
- toks pat kaip darbuotojų;
- negaliu įvertinti;
- kita ( įrašykite ).

Dėkoju už išreikštą nuomonę ir sugaištą laiką!

