

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Birutė KAVALIAUSKIENĖ**

**IKIMOKYKLINĖS ĮSTAIGOS ADMINISTRACIJOS FUNKCIJŲ  
PASISKIRSTYMO REGLAMENTAVIMAS:  
SITUACIJA IR GALIMYBĖS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2010

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Birutė KAVALIAUSKIENĖ**

**IKIMOKYKLINĖS ĮSTAIGOS ADMINISTRACIJOS FUNKCIJŲ  
PASISKIRSTYMO REGLAMENTAVIMAS:  
SITUACIJA IR GALIMYBĖS**

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

**Magistro darbo autorius** Birutė Kavaliauskienė  
(vardas, pavardė, parašas)

**Vadovas** doc. dr. Artūras Blinstrubas  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

**Recenzentas** doc. dr. Gintaras Šaparnis  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

## SANTRAUKA

Birutė Kavaliauskienė

### **Ikimokyklinės įstaigos administracijos funkcijų pasiskirstymo reglamentavimas: situacija ir galimybės**

Magistro darbas

Magistro darbe atskleidžiama ikimokyklinės įstaigos administracijos funkcijų pasiskirstymo reglamentavimo situacija ir galimybės. Naudojant apklausos raštu metodą analizuojamas ikimokyklinių įstaigų valdymo struktūros, administracijos sudėties, darbo krūvio ir faktinio funkcijų pasiskirstymo vertinimas, nuostatos į funkcijų atlikimą, vadovavimo priemonės ir stilius. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad ikimokyklinių įstaigų valdymo struktūra, administracijos funkcijų pasiskirstymo reglamentavimo situacija vertinama nevienareikšmiškai. Todėl, atsižvelgiant į kiekvienos įstaigos specifiką ir kitas aplinkybes, reikėtų ieškoti galimybių administracijos funkcijų pasiskirstymo tobulinimui ir optimizavimui.

2010 m. balandžio 22 d. šio darbo autorė dalyvavo 10-oje studentų mokslinių darbų konferencijoje „Ekonomikos ir vadybos aktualijos“ ŠU Socialinių mokslų fakultete ir skaitė pranešimą tema: „Ikimokyklinės įstaigos administracijos funkcijų pasiskirstymo reglamentavimas: situacija ir galimybės“.

## SUMMARY

Birutė Kavaliauskienė

### **Pre-school institutions administrative functions of distribution regulation: situation and opportunities**

Master's thesis

In the master's thesis the article reveals administration function distribution regulation situation and opportunities in pre-school institutions. In this context analyzing pre-school institutions administrative staff governance structures and administration composition, workload and the actual distribution functions of assessment, the provisions in the performance of the functions, leadership tools and styles. The study results showed that the controversial pre-school institutions assessed management structure, the distribution functions of the regulatory situation. Therefore, taking into account the specificities of each institution and other factors, should look for opportunities to improve and more optimize the administrative functions of distribution.

The author of the thesis attended a tenth scientific works, named „The Topicality of Economics and Management” in the faculty of Social science of Šiauliai University on 22th of April in 2010. She presented the paper, named „Pre-school institutions administrative functions of distribution regulation: situation and opportunities” there.

## TURINYS

ĮVADAS.....	4
1. TEORINIAI IKIMOKYKLINĖS ĮSTAIGOS ADMINISTRACIJOS VEIKLOS PAGRINDAI.....	9
1.1. Administracijos sąvokos samprata ir jos veiklos principai.....	9
1.2. Administracijos veiklos esmė vadybos funkcijų aspektu.....	14
1.3. Administracijos darbuotojų funkcijų pasiskirstymo reglamentavimas vadybos teorijoje ir norminiuose dokumentuose.....	21
1.4. Administracijos sudėtis, valdymo struktūra kaip kokybiško valdymo laidavimo sistema.....	23
1.5. Valdymo - administravimo metodai, stiliai ir vadovavimo priemonės.....	26
1.6. Administracijos darbuotojų darbo normavimas.....	33
2. TYRIMO METODOLOGIJA IR ORGANIZAVIMAS.....	35
2.1. Tyrime taikyti duomenų rinkimo metodai.....	35
2.2. Tyrimo objekto operacionalizacija.....	37
2.3. Tyrimo instrumento aprašymas.....	37
2.4. Tyrimo imties charakteristika.....	38
2.5. Tyrimo procedūrų organizavimas ir tyrimo etika.....	41
3. IKIMOKYKLINĖS ĮSTAIGOS ADMINISTRACIJOS FUNKCIJŲ PASISKIRSTYMO REGLAMENTAVIMO SITUACIJOS TYRIMO REZULTATAI.....	42
3.1. Valdymo struktūros ir administracijos sudėties situacijos vertinimas.....	42
3.2. Administracijos funkcijų pasiskirstymo reglamentavimo situacija.....	46
3.3. Administracijos darbo krūvio ir faktinio funkcijų pasiskirstymo situacijos vertinimas....	48
3.4. Administracijos darbuotojų nuostatos į funkcijų atlikimą, vadovavimo stilius ir priemonės.....	51
4. ADMINISTRACIJOS FUNKCIJŲ PASISKIRSTYMO REGLAMENTAVIMO GALIMYBĖS.....	55
4.1. Ikimokyklinės įstaigos administravimo išorinių, vidinių veiksnių ir SSGG analizė.....	55
4.2. Ikimokyklinės įstaigos administracijos sudėties ir struktūros tobulinimo galimybės.....	58
4.3. Administracijos funkcijų perskirstymo galimybės.....	60
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	62
LITERATŪRA.....	64
PRIEDAI.....	67

## LENTELĖS

1 lentelė. Idealios biurokratinės įstaigos personalo parinkimo bei jo veiklos principai.....	13
2 lentelė. Valdymo metodai.....	26
3 lentelė. Vadovavimo stiliai.....	27
4 lentelė. Vadovavimo priemonės.....	29
5 lentelė. Anketos specifikacija.....	38
6 lentelė. Administracijos darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių, išsilavinimą, užimamas pareigas, darbo stažą, kvalifikacinę kategoriją (N-83).....	40
7 lentelė. Administracijos darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo kompiuteriu patirtį (N-83).....	40
8 lentelė. Įstaigų pasiskirstymas pagal vietovę, darbuotojų skaičių, ugdytinių skaičių (N-83).....	41
9 lentelė. Administracijos struktūros ir funkcijų pasiskirstymo reglamentavimo vertinimas.....	47
10 lentelė. Administracijos darbuotojų faktinis funkcijų pasiskirstymas. Funkcijos, kurias vykdo keli administracijos darbuotojai.....	51

## PAVEIKSLAI

1 paveikslas. Vadovavimas. Vadyba. Administravimas.....	10
2 paveikslas. Plėtros plano kontekstas.....	17
3 paveikslas. Administracijai priskiriami darbuotojai (N-83).....	43
4 paveikslas. Administracijos struktūrą apibrėžiantys dokumentai (procentais).....	44
5 paveikslas. Įstaigos struktūrinio valdymo (pavaldumo) modelio vertinimas (procentais).....	45
6 paveikslas. Darbuotojų darbo krūvio pasiskirstymas (N-83).....	48
7 paveikslas. Administratorių darbo krūvio adekvatumas (procentais).....	49
8 paveikslas. Faktinis administracinių pareigų pasiskirstymas (procentais).....	49
9 paveikslas. Priežastys, dėl kurių vadovas deleguoja darbus kitiems administracijos darbuotojams (N-83).....	52
10 paveikslas. Ikimokyklinės įstaigos administravimui būdingi teiginiai (procentais).....	53
11 paveikslas. Ikimokyklinės įstaigos valdymo struktūrinis modelis.....	59

## ĮVADAS

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos pokyčiams ir plėtrai nemažos lemiamos reikšmės turi išorinės priežastys – siekis išitvirtinti naujose perspektyviose švietimo rinkose, mokslo pažanga, konkurencijos aštrėjimas, esminių ekonominių, kultūrinių, politinių sąlygų pokyčiai. Be abejo, reikia įvertinti ir vidines veiklos sąlygas bei siekius, kuo geriau panaudoti turimus išteklius, pajėgumus, personalą ir taip siekti sinergijos. Visais atvejais ikimokyklinio ugdymo įstaigos, pertvarkydamos, diversifikuodamos vadybinę bei edukacinę veiklą, siekia ir kuria tinkamas prielaidas didinti institucijos išskirtinumą ir konkurencingumą, mažinti riziką, gauti sinerginį efektą iš skirtingų veiklos sričių, geriau naudoti organizacijos socialinius, ekonominius, išteklius ir pajėgumus (Neifachas, 2007). Norint sutvarkyti švietimo sistemą, šalims rekomenduojama įgyvendinti tris pagrindinius uždavinius: pagerinti organizacinę struktūrą, sustiprinti vadybinius gebėjimus ir išvystyti efektyvią informacijos sistemą (McGinn, Borden, 2006).

Subalansuotos organizacinės struktūros sudarymas, optimalus darbo pasidalijimas, tikslus funkcijų pasiskirstymo reglamentavimas ir kitos organizacinės vadybinės priemonės, be abejo, yra svarbiausios prielaidos kokybiškai administracijos veiklai ikimokyklinio ugdymo įstaigoje.

Įgyvendinant naujas reikšmingas švietimo naujoves, vykstant struktūrinei šalies mokyklų tinklo reorganizacijai, keičiasi ne tik vadovų, bet ir visos administracijos darbo pobūdis. Todėl labai svarbu darbus ir įpareigojimus pasiskirstyti taip, kad darbuotojai galėtų sėkmingai save realizuoti ir, matydami savo darbo rezultatus, pajustų džiaugsmą ir pasitenkinimą (Mečkauskienė, 2008).

Visai realu, kad dabartinė sparti kaita netrukus nulems kitokį požiūrį į ikimokyklinio ugdymo įstaigos valdymo, funkcijų pasiskirstymo reglamentavimą bei administracijos struktūros optimizavimo galimybes.

**Tyrimo problema.** Švietimo sistemos reformos srityje vyksta įvairūs pokyčiai: kuriami nauji švietimo padalinių valdymo ir administravimo modeliai, formuojamos naujos atsakomybės formos, kurias apibūdina modernios švietimo institucijų valdymo tendencijos (Neifachas, 2007).

Užsienio šalių mokslininkų (Fullan (1991), Everard, Morris (1997), Fidler ir kt. (2006)) bei Lietuvos mokslininkų (Jucevičienė (1996), Arbatauskas (1996), Targamadžė (2001), Želvys (1999, 2001, 2003), Mečkauskienė (2008) ir kt.) darbuose daugiausiai atlikta tyrimų, stebint mokyklų vadybinius procesus.

Viena aktualiausių ir labiausiai susijusių su šio darbo tematika yra Mokyklos struktūros tobulinimo 2006-2009 m. programa (MSTP). Ši programa yra šiuolaikiška, skatinanti mokyklas tobulėti ir iš esmės keisti savo organizacijos valdymą, struktūrą. Tačiau šios programos projekto vykdytojų parengtame leidinyje „Nauja mokyklos organizacinė struktūra“ (2009) pateikiama apibendrinta mokyklų, dalyvavusių eksperimente patirtis, orientuota į bendrojo lavinimo mokyklas.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų funkcijas, kokybės valdymo problemas, naują strateginę kryptį ir vadovavimą ikimokyklinio ugdymo įstaigos tobulinimui bei vadovavimo modelio ikimokyklinėms ugdymo įstaigoms teorinius aspektus apžvelgė Lietuvos tyrinėtojai I. Rydelienė (2005), S. Neifachas (2007, 2009), A. Landsbergienė (2010) ir kt. Nepaisant pakankamai aktyvaus mokslininkų domėjimosi įvairiais švietimo vadybos kaitos procesais, novacijų diegimu skirtingose švietimo organizacijose ir tų novacijų raiška, trūksta išsamios mokslinės informacijos bei tyrimų, susijusių su ikimokyklinių įstaigų valdymu, naujų administracijos darbo organizavimo formų ir metodų diegimu, įskaitant lankstų funkcijų pasiskirstymą bei jų reglamentavimą. Tiek O. Monkevičienė (2008), tiek S. Neifachas (2007), A. Landsbergienė (2010) savo darbuose teigia, kad Lietuvos švietimo reformos, tarp jų ir ikimokyklinio ugdymo pertvarkos, kaitos teoriniai pagrindai jau apibendrinami mokslo darbuose, tačiau daugiau svarių mokslinių studijų, kuriuose būtų analizuojami ir vertinami ikimokyklinio ugdymo reformos inicijuoti vadybos ir ugdymo(si) turinio ir proceso pokyčiai, kol kas nėra. Kai kurios tendencijos apibendrinamos tik atskiruose moksliniuose straipsniuose. *Ikimokyklinės įstaigos administracijos veiklos turinio kaitos tendencijų analizei Lietuvos mokslininkai ligi šiol visiškai neskyrė jokio dėmesio.*

Pažymėtina tai, kad dabartinės mokyklos organizacinės struktūros ir valdymo modelis išliko bemaž nepakitęs nuo XI - XX a. Mokykla neturėjo ir iki šiol neturi jokios specifikuotos struktūros (lankstesnio organizacijos dizaino). Mokyklos organizacinė struktūra yra tipinė, unifikuota ir primityvoka: administracija, mokytojai, ūkio dalis ir praktiškai viskas. Mokykla smarkiai pasikeitė, ją užgriuvo nauji iššūkiai, jai atsivėrė naujos galimybės, pasikeitė visuomenė, kuriai mokykla dirba, o mokyklos valdymo modelis ir organizacinė struktūra išliko nepakitusi, pasenusi. Poreikis pokyčiams ir reformavimui yra akivaizdus.<sup>1</sup>

Ne tik ikimokyklinių įstaigų administracijos darbuotojai, pedagogai, bet dažnai ir vadovai, paprašyti įvardinti jų įstaigos administracijos sudėtį, abejoja, kokie darbuotojai jai priskiriami. Patys administracijos darbuotojai taip pat dažnai mini, jog administratorių funkcijos neaiškios, blogai apibrėžtos, dažnai dubliuojasi. Galima daryti prielaidą, jog *ikimokyklinio ugdymo įstaigose vyksta sisteminis nesusikalbėjimas. Todėl darbo problematika buvo sąlygota neaiškios ikimokyklinės įstaigos administracijos sudėties sampratos bei poreikio analizuoti kylančius tarpusavio prieštaravimus.* Šį prieštaravimą paaiškina pastebimas veiklos apimties bei funkcijų pasiskirstymo netolygumas tarp administracijos darbuotojų. Todėl darbe siekta atskleisti ikimokyklinio ugdymo įstaigų administracijos darbuotojų funkcijų pasiskirstymo situaciją ir galimybes, kad minėtą santykį būtų galima efektyviau subalansuoti. Kita vertus, kaip teigia R. Želvys (2001), daugelis švietimo įstaigų vadovų negali ar nenori pakankamai laiko skirti savo veiklos vadybiniais aspektams.

---

<sup>1</sup> *Nauja mokyklos organizacinė struktūra.* (2009). Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.

Būtent todėl, kad švietimo vadybai skiriamas pernelyg menkas ir fragmentiškas dėmesys, *iškyla sunkumų tarp galių ir atsakomybės pasiskirstymo atskirose vadybos grandyse.*

*Tad problema apibrėžiama šiais klausimais:*

- *Kas sudaro ikimokyklinės įstaigos administraciją?*
- *Kokia yra administracijos funkcijų pasiskirstymo reglamentavimo situacija ir galimybės?*

**Tyrimo objektas** – ikimokyklinių įstaigų administracijos struktūra, funkcijų paskirstymas ir jų reglamentavimas.

**Tyrimo tikslas** – atskleisti ikimokyklinio ugdymo įstaigos administracijos funkcijų pasiskirstymo reglamentavimo situaciją ir galimybes.

**Tyrimo uždaviniai:**

- Remiantis vadybos teorine literatūra, mokslinių publikacijų ir norminių dokumentų turinio analize, pagrįsti administracijos sampratą, organizacijos valdymo struktūrų įvairovę ir administracijos funkcijų pasiskirstymo reglamentavimą.
- Išsiaiškinti administracijos darbuotojų nuostatas bei požiūrį į ikimokyklinės įstaigos valdymo struktūrą, administracijos darbuotojų darbo krūvį, veiklos ypatumus.
- Nustatyti ikimokyklinio ugdymo įstaigos administracijos darbuotojų faktinį funkcijų pasiskirstymą.

**Tyrimo metodologija**

Tyrimas grindžiamas šiomis teorinėmis ir metodologinėmis nuostatomis:

- Švietimo įstaigų efektyvumas tiesiogiai siejamas tiek su vadovavimo veiklos ypatybėmis, tiek su funkcijų pasidalijimu. Vienas iš galimų valdymo kokybės būdų – veiksmingas ikimokyklinės įstaigos organizacinės struktūros, administravimo modelio sukūrimas ar tobulinimas. Struktūra parodo įstaigos organizuotumą, kaip joje skirstomos užduotys (L.Gulick, L. Urwick).
- Švietimo organizacijos administracijos veikla aprėpia visas šias pagrindines valdymo funkcijas: planavimą, organizavimą, vadovavimą, kontrolę (H. Fayol, R. Želvys). Tyrime administracijos funkcijos analizuojamos šių vadybos funkcijų aspektu.
- Efektyvus valdymo metodų, stiliaus ir vadovavimo priemonių taikymas, administruojant ikimokyklinio ugdymo įstaigą, daro poveikį švietimo organizacijos veiklai. Tyrime analizuojami R. Mečkauskienės išskiriami, pastaruoju metu pasaulio vadybininkų naudojami, vadovavimo stilių apibūdinimai.

**Tyrimo metodai**

- Teorinį tyrimo pagrindą sudaro mokslinės literatūros šaltinių, publikacijų, mokslinių straipsnių, doktorantų ir magistrantų baigiamųjų darbų, atitinkančių darbo objektą, analizė.



- Išanalizavus valstybinius ir ikimokyklinių įstaigų vidaus dokumentus, susijusius su funkcijų pasiskirstymo reglamentavimu, buvo parengtas preliminarus ikimokyklinės įstaigos administracijos darbuotojų atliekamų funkcijų sąrašas, suformuluoti klausimai, susiję su administracijos veikla, ir atliktas „žvalgomasis“ tyrimas.
- Apklausa raštu – anketavimas. Apklaunami Mažeikių rajono ikimokyklinių įstaigų administracijos darbuotojai. Nustatoma ikimokyklinio ugdymo įstaigos administracijos sudėtis ir funkcijų pasiskirstymo reglamentavimo situacija ir galimybės.
- Duomenų apdorojimui panaudota kompiuterinė programa SSPS (11 versija) ir MS Excel.

**Instrumentarijus.** Siekiant išsiaiškinti administracijos funkcijų reglamentavimo situaciją ir galimybes, buvo parengta anketa, vadovaujantis ikimokyklinio ugdymo įstaigos administracijos funkcijų pasiskirstymo reglamentavimo operacionalizacija (2 priedas). Apklausa atlikta raštu pateikiant anoniminę anketą, sudarytą iš 10 blokų (be demografinio klausimų bloko) (1 priedas, 6 lapai).

Atlikus interpretacijas, parengtos darbo išvados ir rekomendacijos.

**Tyrimo imtis.** Tyrimas vykdytas 2009 m. lapkričio mėn. visose (14) Mažeikių rajono ikimokyklinėse įstaigose. Apklausoje dalyvavo 83 respondentai - administracijos darbuotojai: direktoriai, pavaduotojai, kitų veiklos sričių administratoriai ir atsakingi darbuotojai. Iš viso buvo išdalintos 92 anketos, iš kurių 83 (90 %) sugrįžo ir buvo apdorotos.

#### **Tyrimo etapai:**

*Pirmas etapas* (2008 m. gruodžio – 2009 m. sausio mėn.) – mokslinės literatūros ir mokslinių tyrimų metodologijos teorijos, ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbą reglamentuojančių dokumentų analizė, tyrimo koncepcijos parengimas.

*Antrasis etapas* (2009 m. vasario – birželio mėn.) – teorinės dalies parengimas.

*Trečiasis etapas* (2009 m. rugsėjo – 2010 m. balandžio mėn.) tyrimo organizavimas, tyrimo duomenų analizė bei apibendrinimas, ataskaitos parengimas.

#### **Darbo aktualumas ir reikšmingumas.**

Darbo tema yra aktuali, nes iki šiol ikimokyklinio ugdymo įstaigos administracijos funkcijų pasiskirstymo reglamentavimo situacija ir galimybės nebuvo nagrinėtos. Darbe teoriškai pagrįsta administracijos samprata, jos veikla vadybos funkcijų aspektu, atskleistas ir apibendrintas faktinis ikimokyklinių įstaigų administracijos darbuotojų funkcijų pasiskirstymas. Vadybos teorijų ir koncepcijų spektre identifikuotos švietimo organizacijos valdymo struktūros ir jų modeliavimo galimybės. Siekiant veiksmingos ikimokyklinių įstaigų administracijos veiklos, teoriškai ir praktiškai pagrįstos ikimokyklinių įstaigų administracijos funkcijos ir jų pasiskirstymo reglamentavimas. Teigiamas administracijos darbuotojų požiūris į darbą, brandi jų motyvacija

labai svarbūs ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos kokybei, todėl šis tyrimas yra šiuolaikiškas ir aktualus.

Parengtos ikimokyklinio ugdymo įstaigų valdymo struktūros bei administracijos funkcijų pasiskirstymo reglamentavimo tobulinimo rekomendacijos padės ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovams ir kitiems administracijos darbuotojams optimizuoti administracijos darbą.

Apibendrinus tyrimo medžiagą, buvo parengti pranešimas ir straipsnis „Ikimokyklinės įstaigos administracijos funkcijų reglamentavimo situacija ir galimybės“, kurie pristatyti Šiaulių Universiteto Socialinių mokslų fakulteto 10 – oje studentų mokslo darbų konferencijoje „Ekonomikos ir vadybos aktualijos“. Ateityje tyrimo medžiaga bus pateikta ikimokyklinių įstaigų administracijos darbuotojams seminaro metu.

**Darbo struktūra.** Darbą sudaro santrauka, įvadas, keturi skyriai, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai. *Pirmame skyriuje* apibrėžiama administracijos samprata, jos veiklos principai, administracijos sudėtis ir valdymo struktūra. Analizuojama administracijos veiklos esmė vadybos funkcijų aspektu, administracijos funkcijų pasiskirstymo reglamentavimas vadybos teorijoje ir norminiuose dokumentuose. Pateikiami valdymo metodai, stiliai, vadovavimo priemonės. Apibūdinamas administracijos darbuotojų darbo normavimas. *Antrame skyriuje* aprašoma tyrimo metodologija ir organizavimas. *Trečiame ir ketvirtame skyriuose* pateikiami atlikto ikimokyklinio ugdymo įstaigos administracijos funkcijų pasiskirstymo reglamentavimo situacijos ir galimybių tyrimo rezultatai. Darbo pabaigoje formuluojamos išvados ir pasiūlymai.

Analizuojant administracijos funkcijų pasiskirstymo reglamentavimo situaciją ir galimybes, buvo išnagrinėti 65 literatūros šaltiniai, tarp jų moksliniai straipsniai bei straipsniai periodinėje spaudoje ir internete, monografijos, įvairūs ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbą reglamentuojantys dokumentai. Darbe pateikiama 10 lentelių, 11 paveikslėlių. Darbo apimtis – 66 puslapiai (be priedų). Prieduose pateikiama: anketos pavyzdys, operacionalizacija, administracijos darbuotojų faktinio pasiskirstymo lentelė.

# 1. TEORINIAI IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOS ADMINISTRACIJOS VEIKLOS PAGRINDAI

## 1.1. Administracijos sąvokos samprata ir jos veiklos principai

Administravimo teorijos autorius, žymus valdymo teorijos klasikas H. Fayol, pirmasis įvedė terminą „l'administration“ – administravimas. Šia sąvoka jis išreiškia ir apibūdina funkciją, veiklos rūšį. Administravimo funkcija yra visiškai atskirta nuo kitų penkių esminių funkcijų. Jos nereikėtų painioti su valdymu. Administravimas, pasak H. Fayol, yra viena iš šešių funkcijų, kurios sklandų darbą turi užtikrinti valdymas.

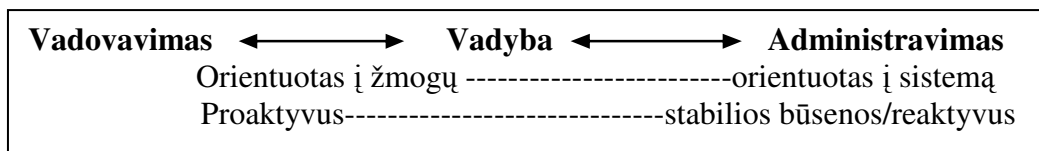
*Administravimas* – tai prognozavimas, planavimas, organizavimas, vadovavimas, koordinavimas ir kontrolė. Tai sistema, kuri aprėpia dabartį, praeitį ir ateitį. Administravimas apima: apžvalgą, planą, ataskaitą, statistiką, pasitarimus ir organizacijos diagramą. H. Fayol vienas iš pirmųjų atskyrė administravimo funkciją nuo kitų valdymo funkcijų pabrėždamas, kad administravimo funkcijos svarba ir vertė tuo didesnė, kuo aukštesnė hierarchinės grandinės pakopa, o kitų, tarp jų techninės funkcijos, svarba mažėja. Administravimui turėtų būti teikiama daug daugiau dėmesio visose mokymo institucijose (Fayol, 2005).

L. Jovaiša (2007) pateikia panašų administravimo apibrėžimą. *Administravimas* [lot. *administratio* – tvarkymas, valdymas] – sistemos arba organizacijos valdymas, vadovaujantis aukštesniųjų institucijų išleistais teisės aktais ir kitais norminiais dokumentais. Valdant paskirstomos pareigos, vykdoma kontrolė, atliekamas veiklos vertinimas. Mokyklos gyvenimą administruoja mokyklos direktorius, pavaduotojai, skyrių vedėjai (Jovaiša, 2007).

Administracijos apibrėžimų vadybos teorijoje nėra daug. V. Martinkus (2003) *administraciją* supranta plačiąja prasme, t.y. įmonės vadovai, specialistai bei tarnautojai. Pasak jo, specialistai – tai inžinieriai, ekonomistai, vadybininkai ir kt.; tarnautojai – tai techniniai vykdytojai, sekretoriai, raštvedžiai, operatoriai ir kt. Aiškiausias ir labiausiai tinkantis švietimo institucijos administracijai apibūdinti yra šis sąvokos aiškinimas: *administracija* [lot. *administratio* – tvarkymas, vadovavimas] organizacijos, įmonės, įstaigos vadovaujantis personalas (Mackevičienė, 1999).

Pagrindinėse LR Viešojo administravimo įstatymo nuostatose apibūdinamas *vidaus administravimas*. Šios srities tikslas yra užtikrinti, kad institucijose būtų laiku parengiami, priimami ir įgyvendinami administraciniai sprendimai, o jos turinį sudaro administravimo institucijos veiklos ir jai skirtų asignavimų administravimas, remiantis strateginiais ir einamųjų metų planais.

Vadybinėje literatūroje terminai *vadyba*, *valdymas*, *vadovavimas*, *administravimas* dažnai tapatinami. Akivaizdu, jog klestinčiai institucijai reikalinga tiek vadyba, tiek vadovavimas, tiek administravimas. Kaip teigia B. Fidler (2006), plačiai pritariama tokiam jo formulavimui.



**1 pav.** Vadovavimas. Vadyba. Administravimas.

Šaltinis: Fidler, B. (2006)

Vadybininkas turėtų užtikrinti, kad kiekvienam veiksmui būtų vadovaujama. Vadovauja arba pats vadybininkas, šiuo atveju direktorius, arba ši funkcija deleguojama kitiems administratoriams. Ir vadovavimas, ir vadyba organizacijoje gali būti paskirstyti.

Klasikinę vadybos sampratą labiausiai atitinka apibrėžimas, kurį savo darbuose pateikia Jucevičius, (1996): *vadyba* – tikslinga veikla, kuria organizuotai siekiama norimų šios veiklos rezultatų, tikslų. Šiame apibūdinime pabrėžiamas vadybinės veiklos tikslingumas bei organizuotumas, neminint konkrečių vadybinių funkcijų.

Jovaiša (2007), Mečkauskienė (2008) pastebi, kad vadyba, valdymas ir vadovavimas yra skirtingi terminai, kuriuos kartais vartojame kaip sinonimus.

*Valdymas*, control, Lenkung, управление – tikslingas socialinių, pedagoginių, psichologinių ir kt. procesų kreipimas siekiant reikiamų rezultatų, atsižvelgiant į tų procesų ypatumus ir dėsningumus. Valdymas – vadovavimo ugdytinių veiklai pagrindas, t.y. veiklos reguliavimas, remiantis mokytojo ir mokinių gaunama grįžtamąja informacija. Tik taip pasiekiami geriausi veiklos rezultatai. Kita valdymo sąvokos reikšmė – administracinis valdymas, administravimas (Jovaiša, 2007).

*Valdymas* – procesas, kuriame vadovas veikia sąmoningai planuodamas ir organizuodamas, vadovaudamas ir kontroliuodamas, siekia kokybiškų tikslų realizavimo (Mečkauskienė, 2008).

*Vadovavimas*, guidance / operative management, Leitungstätigkeit, руководство – žmogaus veikla, kuria keliami tikslai individui ar kolektyvui, planuojamas ir organizuojamas darbas. Vadovavimo turinį lemia darbo specifika. Vadovavimo efektyvumą lemia vadovo asmenybė: pasaulėžiūros sambranda, dalykinė kompetencija, asmeninis pavyzdys, organizaciniai sugebėjimai, tinkamas santykių su žmogumi stilius (Jovaiša, 2007).

*Vadovavimas* – viena iš valdymo funkcijų pagal pasirinktą stilių, kuris išryškėja santykiuose su pavaldiniais (Mečkauskienė, 2008).

R. Želvio (2003) siūlomas švietimo vadybos apibrėžimas labiausiai tinka vertinant kiekvieną administratorių kaip vadybininką. *Švietimo vadyba* – veikla, kuria organizuotai siekiama užsibrėžtų švietimo sistemos ir atskirų švietimo organizacijų tikslų. Visas organizacijas, tarp jų ir švietimo, į vieną visumą jungia grupė žmonių, siekiančių tam tikro tikslo arba kelių bendrų tikslų. Tikslų turėjimas yra vienas iš esminių bet kurios organizacijos elementų. Kiekvienoje organizacijoje dirba

asmenys, atsakingi už tai, kad užsibrėžti tikslai būtų pasiekti. Tie asmenys gali būti vadovai bei administracijos darbuotojai, atsakingi už tam tikras veiklos sritis. Nuo to, kiek sėkminga jų vadybinė veikla, priklauso, ar veiksmingai bus įgyvendinti bendri tikslai.

**Vadyba** – plačiausia sąvoka, apimanti įvairius administravimo, lyderiavimo ir vadovavimo aspektus. Vadyba užsiima ne tik organizacijos vadovas, bet ir kiti įvairias funkcijas atliekantys darbuotojai. Taigi vadyba – kolektyvinė veikla. Decentralizuojant švietimo sistemą ir vis daugiau galių suteikiant švietimo organizacijoms, vadyba įgyja vis didesnę reikšmę, o į vadybinę veiklą įtraukiama vis daugiau žmonių (Želvys, 2003).

Be vadybos sąvokos dažnai vartojamos kitos giminingos, tačiau ne tapačios sąvokos – valdymas, administravimas, vadovavimas, lyderiavimas. Taigi, anot Želvio (2003), **valdymas** – tarptautinio žodžio „administravimas“ atitikmuo. Valdytojas ar administratorius turi aukštesnių instancijų jam suteiktą formalių galių. Jis valdo, vadovaudamasis aukštesnių instancijų nurodymais ir vykdydamas jų sprendimus (išreikštus teisės aktais, normatyviniais dokumentais ir kt.).

Ikimokyklinio ugdymo įstaigoje ne tik vadovas, bet ir kiti vadovaujantys darbuotojai neišvengiamai yra administratoriai, kadangi administravimo funkcijas, anot Želvio (2003), gali atlikti ir paprastas valdininkas.

Administracija – viena pirmųjų įstaigos sėkmingo valdymo garantų. Todėl administratorius, mūsų supratimu, tai tas, kuris:

- atsakingas už savo ir padalinio, kuriam vadovauja arba kuriam priklauso, veiklos sritį ir prisideda prie kitų svarbių įstaigos vystymosi ir valdymo aspektų;
- žino, ko jis nori, ir daro, kad tai įvyktų;
- kontroliuoja išteklius ir užtikrina, kad jais būtų tinkamai naudojamas;
- skatina dirbti veiksmingai ir nuolat ieško būdų tobulėti;
- sukuria aplinką arba nuotaiką, skatinančią žmones padaryti visa, ką jie įstengia.

Visi vieningai pripažįsta, kad administracinės veiklos organizavimo teorinius pagrindus suformulavo prancūzų mokslininkas H. Fayol. Savo darbuose, paskelbtuose 1916-1923m., jis nedviprasmiškai akcentavo, kad administracinė veikla yra specifinė žmogaus veiklos sfera, šios veiklos aspektai yra savarankiškų tyrinėjimų objektas ir jos organizavimas turi vadovautis tam tikrais principais. Šiuos principus ir nuostatas Fayol išdėstė savo veikaluose.

Fayol (2005) išgrynino keturiolika organizacijos **administravimo principų**, kurie tebėra reikšmingi ir šiuolaikinėje vadyboje:

1. *Darbo pasidalijimas arba specializacija*. Darbo pasidalijimo tikslas - sukurti daugiau ir geresnio darbo tomis pačiomis sąlygomis. Kuo žmonės daugiau specializuojasi tam tikroje srityje, tuo geriau ir efektyviau jie atlieka savo darbą.
2. *Valdžia ir atsakomybė*. Suteikiant atsakomybę, turi būti suteikiama ir valdžia. Valdžia

derina formalių pareigų suteikimą su asmenine patirtimi, morale ir autoritetu. Vadovai turi duoti nurodymus, kaip atlikti užduotis. Formali vadovų turima valdžia suteikia jiems teisę įsakinėti, tačiau ne visada pavyksta pasiekti paklusnumą, jei jie neturi asmeninio autoriteto. Iš valdančiojo personalo Fayol reikalavo taktiškumo pavaldiniams. Jų pagrindinis tikslas, teigė jis, įžiebtį pavaldinių iniciatyvą ir norą dirbti. Jis sakydavo: “Būtina, kad viršininkai mokėtų paaukoti savo savimeilę, suteikdami galimybę pavaldiniams pasitenkinti savo iniciatyva”.

3. *Drausmė*. Drausmė yra būtina sėkmingo įmonės darbo sąlyga, be jos jokia įmonė negali klestėti. Drausmė yra susitarimų, kuriais siekiama paklusnumo, aktyvumo ir išorinės pagarbos, įgyvendinimas. Tai privalu tiek aukščiausios, tiek žemiausios grandies darbuotojams. Geriausias būdas ją įtvirtinti ir palaikyti yra: geri visų lygių vadovai; kiek įmanoma aiškesni ir teisingesni susitarimai; teisingai taikomos baudmės.

4. *Įsakymų vienovė*. Kiekvienas darbuotojas turi gauti nurodymus tik iš vieno vadovo. Šita taisyklė vis dar iki šiol egzistuoja netgi, kai praktikuojame komandinį darbą ir matricinę struktūrą, kurioje numatomas pavaldumas daugiau negu vienam vadovui. Jei darbuotojas yra tiesiogiai pavaldus keliems vadovams, nurodymų prieštaravimai, neaiškumai dėl valdžios neišvengiami. Nešališkas pareigų paskirstymas galėtų sumažinti komandų (įsakymų) dubliavimo pavojų, nes tarp viršininkų, kurių padėtis vienoda, neapibrėžtų klausimų visada bus.

5. *Krypties vienovė*. Ši sąlyga būtina siekiant veiksmų vienovės, koordinuojant stiprias šalis ir telkiant pastangas. Krypties vienovė užtikrina sveiką, logišką įmonės organizaciją. Fayol didelę reikšmę teikė sugebėjimui vienyti įmonės personalą. Jis rašė: “Sėti nesantaiką tarp savo pavaldinių gali kiekvienas. Tačiau reikia turėti talentą, norint jungti ir su išmone koordinuoti kolektyvo pastangas, išnaudoti sugebėjimus ir apdovanoti kiekvieną pagal nuopelnus”.

6. *Asmeninių interesų pavaldumas bendriems interesams*. Vieno darbuotojo arba vienos darbuotojų grupės interesai neturėtų būti svarbesni už visos organizacijos kaip visumos interesus.

7. *Atlyginimas* turi priklausyti nuo darbo kiekio ir kokybės (teisingas atlyginimas).

8. *Centralizacija*. Nors vadovai galiausiai vis tiek turi būti atsakingi už padalinių darbą, tačiau jie turi įpareigoti savo pavaldinius atlikti darbą atsakingai. Pavaldinių vaidmens sumažinimas priimant sprendimus yra centralizacija, o padidinimas – decentralizacija.

9. *Hierarchinė valdžios grandinė*. Tai valdžios grandinė nuo aukščiausio iki žemiausio lygio, tai kelias, kuriuo bendraujama. Valdymo aparate turi būti tik tiek lygių, kad jie atitiktų organizacijos interesus ir nedarytų jai žalos.

10. *Tvarka*. Gero vadovavimo organizacijai sąlyga – tvarka. Nesilaikant standartų, nuoseklių veiksmų, taisyklių, darbas tampa beprasmis ir įstaiga negali klestėti. Materialiems daiktams

taikoma žinoma formulė: „tam tikra vieta kiekvienam ir kiekvienas savo vietoje“. Tokia pati formulė taikoma ir socialinei tvarkai valstybinėje tarnyboje: „tam tikra vieta kiekvienam ir kiekvienas savo vietoje“. Darbuotojai turi atitikti užimamas darbo vietas pagal savo kompetenciją. Darbuotojų kvalifikacija turi atitikti užimamą darbo vietą. Kiekvienas dirba tą darbą, kuriam jis labiausiai tinka.

11. *Nešališkumas*. Norint paskatinti personalą atlikti pareigas kuo geriau, reikia laikytis nešališkumo, o nešališkumas kyla iš palankumo ir teisėtumo darnos. Nešališkumas reikalauja daug sveiko proto, patirties ir geros valios.

12. *Personalo stabilumas*. Personalo kaita yra neišvengiama, tačiau kiekvieno darbuotojo, ypač aukštesnės grandies, mokymas yra brangus dalykas ir reikalauja papildomo laiko. Didelė personalo kaita yra blogo vadovavimo priežastis ir pasekmė, o savo vietą branginantis vidutinių gabumų vadovas yra geresnis už dažnai besikeičiantį talentingą.

13. *Iniciatyva*. Pagal Fayol, tai plano sukūrimas ir įgyvendinimas. Vadovas, leidžiantis savo darbuotojams imtis iniciatyvos, yra daug pranašesnis už tuos, kurie to nemoka daryti. Visose pakopose iniciatyvūs darbuotojai yra stropesni ir veiklesni.

14. *Vienybės dvasia* arba vadovavimo vienybė. Personalo vienybė yra didelė tos įmonės galia.

V. Domarkas (2001) pateikia idealios biurokratinės įstaigos personalo parinkimo bei jo veiklos principų (pagal Vėberį) lentelę [52].

1 lentelė

### **Idealios biurokratinės įstaigos personalo parinkimo bei jo veiklos principai**

<i>Idealios biurokratinės įstaigos personalo parinkimo bei jo veiklos principai pagal m. Vėberį</i>
<p>Visi administracinio personalo pareigūnai yra paskirti, pavaldūs aukštesniems vadovams ir veikia pagal tokius kriterijus:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jie yra asmeniškai laisvi ir yra pavaldūs aukštesniems pareigūnams tik jų oficialių pareigų aspektu;</li> <li>2. Jie dirba aiškiai apibrėžtos hierarchijos pareigose;</li> <li>3. Kiekvienos pareigos teisine prasme turi aiškiai apibrėžtas kompetencijos ribas;</li> <li>4. Pareigos yra užimamos laisvu sutartiniu pagrindu, t.y. laisvo parinkimo principu;</li> <li>5. Kandidatai parenkami pagal jų profesines kvalifikacijas. Racionaliausiai tai galima atlikti egzaminuojant, arba atsižvelgiant į profesinę kvalifikaciją garantuojantį diplomą, o geriausiai – taikant ir vieną ir kitą. Jie turi būti paskirti, o ne išrinkti;</li> <li>6. Jiems turi būti mokamas fiksuotas piniginis atlyginimas. Atlyginimų skalė dažniausiai nustatoma pagal rangą hierarchijoje, tačiau kartu su tuo kriterijumi gali būti priimama dėmesin pareigų atsakingumas ir socialinis statusas;</li> <li>7. Pareigos turi būti vienintelės, arba ribiniu atveju, pagrindinės;</li> <li>8. Pareigos turi būti karjerinės. „Pakėlimo“ sistema gali remtis vyresniškumu arba pasiekimais, arba ir tuo ir tuo.</li> <li>9. Valdininkai negali asmeniškai naudotis valdymui skirtomis priemonėmis, negali piktnaudžiauti savo pareigomis;</li> <li>10. Valdininkai, vykdydami savo pareigas, turi paklusti griežtai ir sisteminei disciplinai ir kontrolei.</li> </ol>

Šaltinis: *Viešasis administravimas* (2001).

Apibendrinant galima teigti, kad vadyba, valdymas, vadovavimas, administravimas yra giminingi žodžiai, tačiau netapatūs. Mokyklos gyvenimą administruoja mokyklos direktorius,

pavadootojai, skyrių vedėjai (Jovaiša, 2007). Ikimokyklinio ugdymo įstaigoje ne tik vadovas, bet ir kiti vadovaujantys darbuotojai neišvengiamai yra administratoriai, kadangi administravimo funkcijas, anot Želvio (2003), gali atlikti ir paprastas valdininkas.

Darbe pateikti klasikinės vadybos veiklos elementai – administravimo principai - yra panaudojami ir šiuo laikmečiu.

## 1.2. Administracijos veiklos esmė vadybos funkcijų aspektu

Administravimas yra susijęs su: nuolatinės tvarkos įvedimu; užtikrinimu, kad sistema veiktų sklandžiai; duomenų rinkimu, laikymu ir analizavimu (Fidler, 2006). Pasak šio autoriaus, mažesnėje įstaigoje vadovai turės beveik aprėpti visus tris aspektus, nors ir kiti atliks atitinkamą vaidmenį, o didesnėje institucijoje didesnis patyrusių darbuotojų skaičius ir turimas personalas lems, kad skirtingi žmonės galės imtis skirtingų proceso aspektų.

V. Domarkas (2001) pateikia Vėberio modelį, kuriame aprašomos valdžios įstaigų *veiklos ypatybės*. Šios ypatybės artimos ir ikimokyklinės institucijos administracijai. Pagal Vėberio modelį valdžios įstaigoms turi būti būdingi tokie atributai:

1. Darbo pasidalinimas ir funkcinė specializacija. Darbas paskirstomas pagal jo pobūdį ir tikslus, tiksliai juridiskai apibrėžiant darbo sritis kiekvienam padaliniiui, išvengiant funkcijų persidengimo ir dubliavimo.

2. Hierarchija. Aiški vertikali „komandų grandinė“, kurioje kiekvienas padalinys yra pavaldus aukštesniam, o jis pats yra viršesnis už žemiau esančius.

3. Veiklos taisyklių ir procedūrų formali sistema. Ta sistema turi užtikrinti organizacijos veiklos stabilumą, patikimumą ir galimybę prognozuoti jos veiklą ateičiai, o taip pat bešališkumą vykdant biurokratinės operacijas.

4. Dokumentų ir kitų su organizacijos veikla susietų užrašų išsaugojimas. Tai reikalinga tam, kad ir vėliau būtų galima įvertinti, ar atlikti veiksmai atitiko duotai situacijai, ir kad būtų galima jais pasinaudoti, esant analogiškai situacijai ateityje.

5. Profesionalumas. Tarnautojai turėtų būti priimti (o ne išrinkti) į darbą atsižvelgiant į tai, ar jie pagal profesinį pasirengimą bei darbo patirtį sugebės atlikti jiems numatomas pavesti pareigas.

Fayol (2005) gana aiškiai atskyrė kategoriją „įmonės valdymas“ nuo kategorijos „vadovavimo (administracinė) veikla“. Pagal Fayol, valdyti įmonę reiškia:

- organizuoti techninę ir technologinę įmonės veiklą (įsigyti įrengimus, juos sumontuoti, prižiūrėti, remontuoti, organizuoti gamybą, sekti technologinį procesą ir t.t.);
- organizuoti komercinę įmonės veiklą (pirkti žaliavas, medžiagas, parduoti produkciją, vykdyti mainus ir t.t.);



- organizuoti finansinę įmonės veiklą (ieškoti lėšų, jas įsigyti, gerai investuoti, efektyviai panaudoti ir t.t.);
- organizuoti įmonės apsaugą (saugoti įmonės turtą, lėšas, taip pat joje dirbančius darbuotojus);
- organizuoti buhalterinę veiklą (vesti vertybių apskaitą, inventorizuoti turtą, sudarinėti statistines ataskaitas ir t.t.);
- vadovauti įmonei – administruoti (tobulinti struktūrą, reglamentuoti veiklą, tvarkyti personalą ir, vykdant visus darbus, įgyvendinti administravimo funkcijų ciklą).

Akivaizdu, kad pateikdamas tokį suskirstymą, H. Fayol administravimą laiko specifine tam tikros darbuotojų grupės veikla, kurią atliekant reguliuojamas darbas visų vykdytojų, realizuojančių kitas penkias veiklos kryptis. Toks administravimo traktavimas siūlo išvadą, kad **administracinė veikla – tai veikla, kurią atliekantys darbuotojai reguliuoja kitų darbuotojų (vykdytojų) darbą**. Tai fundamentali išvada, nors Fayol jos tiesiogiai nesuformulavo, tačiau vėliau besivystant vadybos mokslui, ji tapo aksioma ir be jokių svarstymų buvo priimama kaip natūrali ir nesvarstoma tiesa (Zakarevičius, Kontautienė, Gumuliauskienė, Pukelis, 2008).

Administratoriaus veiklos pagrindą sudaro vadybos elementai, todėl galima teigti, kad kiekvienas administratorius yra vadybininkas ir jo veikla aprėpia visas vadybos funkcijas.

### **Vadybos funkcijos.**

Fayol (2005) suformulavo administracinės veiklos etapų ciklą, kurį vėliau kiti tyrinėtojai pavadino bendrųjų funkcijų ciklu. Pasak jo, administruojant bet kokią veiklą, reikia nuosekliai atlikti tokius veiksmus (etapus), kuri susideda iš sekančių valdymo funkcijų:

- *numatymo, arba prognozavimo*, nes reikia vertinti ir numatyti ateitį, nustatyti tikslus, planuoti organizacinį darbą;
- *organizavimo*, nes svarbu struktūros išdėstymas, formalios tarpusavio santykių sistemos sukūrimas apibrėžtiems tikslams pasiekti, pareigų, įgaliojimų nustatymas, išteklių paskirstymas;
- *vadovavimo*, nes būtinas darbuotojų aktyvumas, entuziazmo skatinimas duodant nurodymus, rodant asmeninį pavyzdį, kompetentingai atliekant savo darbą, palaikant ryšius su darbuotojais, aiškinant organizacijos misijos prasmę. Naudojant valdžios įgaliojimus, svarbūs tampa visi vadybos veiksmai, įvairių metodų poveikis: įtikinėjimas, „botagas ir meduolis“;
- *koordinavimas*, nes reikia, kad būtų derinami valdinių veiksmai su bendru organizacijos planu, nes tik tokiu būdu galima užtikrinti harmoningą bendradarbiavimą;
- *kontrolė*, arba stebėjimas, kad viskas vyktų pagal nustatytas taisykles ir įsakymus ir būtų lyginama tai, kas vyksta, su tuo, kas turėtų vykti.

Vienaip ar kitaip modifikuotas šis ciklas buvo perimamas iš vienos vadybinės teorijos į kitą ir

šiandien lieka fundamentaliausia veiksmų seka, apibūdinančia administravimo kaip specifinės žmogaus veiklos esmę (Zakarevičius ir kt., 2008).

Administracinės veiklos teoriją vystė nemažai mokslininkų, tačiau didžiausią darbą, vystant Fayol fundamentalias nuostatas, atliko amerikiečių mokslininkai Gulik (1937) ir Urwick (1943).

Gulick, analizuodamas administracinės veiklos etapų ciklą, padarė išvadą, kad šių etapų (funkcijų) yra daugiau. Jis pasiūlė tokį administracinės veiklos suskirstymą:

- planavimas (jungia pirmąsias dvi Fayol pasiūlytas funkcijas);
- organizavimas (darbų išdalinimas, funkcijų apibrėžimas, pavaldumo nustatymas);
- personalo komplektavimas (darbuotojų parinkimas, paskirstymas, darbo sąlygų sudarymas);
- vadovavimas (nuolatinis sprendimų priėmimas, įsakymų nurodymų perdavimas);
- koordinavimas (analogiška Fayol pasiūlytai funkcijai);
- atskaitomybė (informacijos apie darbų eigą nuolatinis pateikimas, jos įvertinimas);
- biudžeto sudarymas (finansinių planų parengimas, finansinė kontrolė).

Taip išdėstyta administracinės veiklos ciklą, sudarytą iš septynių vadybos funkcijų, Gulick pavadina POSDCORB (angl. planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, budgeting) (Stoškus, 2002).

Nors įvairioje mokslinėje literatūroje vadybos funkcijų apibrėžimai skiriasi, tačiau dauguma mokslininkų laikosi tos nuostatos, kad *planavimas*, *organizavimas*, *vadovavimas* ir *kontrolė* yra *pagrindinės vadybos funkcijos*. Šiame darbe plačiau ir bus aptartos šios funkcijos, nes jos glaudžiai susijusios su administracijos veikla.

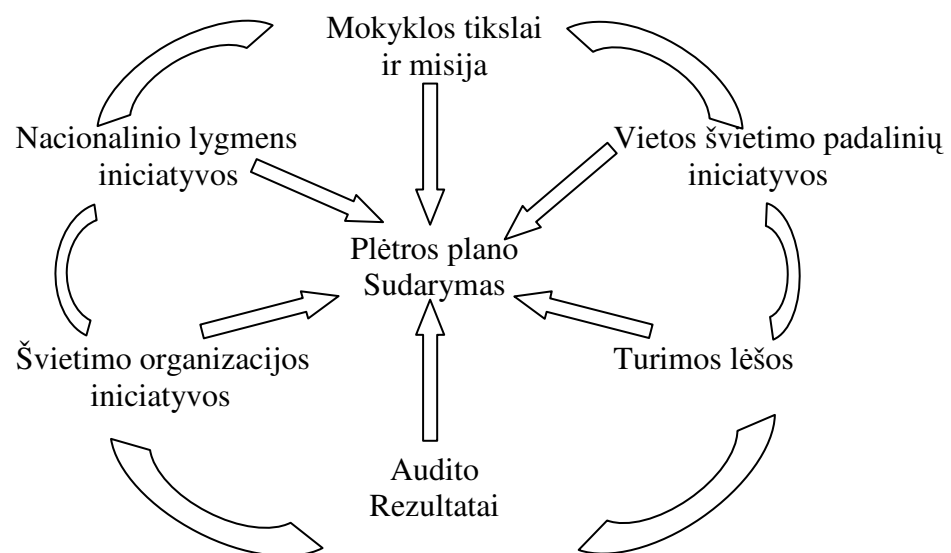
Analizuojant valdymo funkcijas, reikia atkreipti dėmesį į tai, kad jos viena su kita susijusios ir dažnai vykdomos kartu. Pavyzdžiui, administracijos vadovas, vadovaudamas administracijos veiklai, organizuoja veiklos strategijos rengimą, planuoja savo darbą, kontroliuoja strateginių bei pavaldinių užduočių vykdymą. Kiti administratoriai planuoja ir organizuoja veiklą savo padaliniuose, kontroliuoja savo pavaldinių darbą. Tačiau yra tam tikras funkcijų pasidalijimas: aukštesnio lygio valdymo organai sprendžia daugiausiai strateginio pobūdžio uždavinius, vykdo planavimo ir kontrolės funkcijas, žemesnio lygio – užsiima organizaciniais, operatyvinio valdymo klausimais, įgyvendina aukštesnių valdymo organų patvirtintas programas bei priemones (Lukaševičius, Martinkus, 2001).

**Planavimas** yra viena iš keturių pagrindinių vadybos funkcijų. Administratoriaus darbe planavimas yra konkrečiai apibrėžta funkcija su aiškiai numatytomis taisyklėmis ir principais. Kurdami planą turime sudaryti veiklos kalendorių, paskirstyti užduotis, numatyti reikalingus išteklius ir kt.

Būtina pažymėti, kad H. Fayol planavimą laiko svarbiausia administracinės veiklos etapų ciklo dalimi. Planavimo apibūdinimui, įvairaus tipo planų analizei jis skiria daug dėmesio. Taip pat

pabrėžiama planų realumo svarba, galimybė juos koreguoti, keičiantis situacijai, ir kiti planavimo aspektai (Zakarevičius, 2008). Želvys (2003) planavimą apibūdina kaip nenutrūkstantį procesą, kurio metu atsižvelgiama į organizacijos viduje ir aplink ją vykstančius pokyčius. Planavimo metu nustatomi tikslai ir priemonės tikslams įgyvendinti. Želvio (2003) teigimu, planai skirstomi į strateginius ir operatyvinius. Stoner, Freeman, Gilbert (1999) planavimą apibrėžia kaip nenutrūkstamą procesą, atspindintį supančios aplinkos pokyčius bei prisitaikymą prie jų. Jų teigimu, planavimas nėra vienkartinis veiksmas su aiškia pradžia ir pabaiga. Tų pačių mokslininkų nuomone, strateginiai planai skirti svarbiausiems organizacijos tikslams pasiekti, o operatyviais tikslais detalizuojama, kaip įgyvendinti strateginius planus kasdienėje veikloje. Tiek Stoner, Freeman, Gilbert (1999), tiek Želvio (2003) požiūriai į strateginį ir operatyvinių planavimą sutampa. Strateginius planus kuria organizacijų vadovai, juose atsispindi pagrindiniai organizacijos tikslai. Operatyviniai planai skirti strateginių planų įgyvendinimui kasdienėje veikloje.

Kiekvienam administratoriui sudarant plėtros planą, būtina atsižvelgti ir į kontekstą, kuriame šis planas yra kuriamas. Pasak Želvio (2003), plėtros planas negali būti pakibęs ore: jo pobūdį neišvengiamai lemia ir vidinė švietimo organizacijoje besiklostanti padėtis, ir organizacijai turinčios įtakos išorės jėgos. Kontekstą, kuriame turi būti kuriamas plėtros planas, gerai iliustruoja toliau pateikiama schema:



**2 pav.** Plėtros plano kontekstas

Šaltinis: Želvys, R. (2003)

Planavimo schemas gali būti įvairios, tačiau Arbatauskas (1996), Targamadzė (2001) bei Želvys (2003) padarė analogišką išvadą, jog planuojant atliekami šie pagrindiniai žingsniai: organizacijos

vizijos numatymas; organizacijos misijos formulavimas; dabartinės situacijos analizė; strateginių tikslų nustatymas; taktinių tikslų nustatymas; operatyvinių tikslų nustatymas; veiklos plano parengimas.

**Organizavimas** - tai antroji vadybos funkcija, kurio esmė atrinkti žmones, suformuoti iš jų grupes, padaryti jas veiksmingomis komandomis, siekiančiomis organizacijai iškeltų tikslų ir uždavinių įgyvendinimo (Želvys, 2001). Stoner, Freeman, Gilbert (1999) teigia, kad organizavimas – tai darbo, valdžios ir išteklių paskirstymo, tarp organizacijos narių, jų suderinimo procesas, leidžiantis jiems pasiekti organizacijos tikslų.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovas organizavimo funkciją atlieka burdamas administratorių, mokyklos bendruomenės narių grupes įvairių veiklų organizavimui, paskirstydamas darbuotojams atsakomybę ir veiklos funkcijas taip, kad būtų galima realizuoti mokyklai iškeltus tikslus.

Organizavimas – nenutrūkstantis procesas, kurį Stoner, Freeman ir Gilbert (1999) suskirstė į keturias sudedamąsias dalis:

1. Darbo suskirstymą į užduotis, arba darbo pasidalijimą.
2. Užduočių paskirstymą darbuotojams, arba darbo pasidalijimą.
3. Atsiskaitomybės ribų nustatymą, arba hierarchiją.
4. Vieningo veiklos mechanizmo sukūrimą, arba koordinavimą.

Ikimokyklinės įstaigos veikloje yra tiek daug darbų, todėl siekdamas organizacijos sėkmės, vadovas turi remtis kitų darbuotojų pastangomis.

Želvys (2001) organizavimą nagrinėja darbuotojų atrankos, priėmimo ir tobulinimo, komandos formavimo organizacijos aspektais, kurių kiekvienas reikšmingas valdymo procese. Darbuotojų atrankoje egzistuoja bendri naujų darbuotojų atrankos ir priėmimo principai. Darbo organizavimo sudėtinę dalį sudaro darbuotojų atranka, priėmimas, adaptacija, darbuotojų mokymas, kvalifikacijos tobulinimas ir kt. Svarbus vadybinis žingsnis, parodantis organizacijoje vykstančius kaitos procesus, yra komandos suformavimas. Komanda – tai žmonių grupė, galinti veiksmingai atlikti darbą, pasiekti ciklą, kuriems įgyvendinti ji buvo sukurta (Želvys, 1999). Komandos darbo sėkmę ir veiksmingumą lemia komandos narių pasirinkimas ir mokymas bei komandos narių asmenybių charakteristikų derinys.

Stebint sėkmingai dirbančias komandas, nustatyta, kad jose individai imasi skirtingų vaidmenų: vadovo, vykdytojo, formuotojo, įkvėpėjo, vertintojo, išteklių tyrinėtojo, komandos sielos, terminų derintojo. Vadovo vaidmuo – koordinuoti ir vadovauti komandai. Vykdytojas transformuoja teorines koncepcijas ir planus į praktinius veiklos žingsnius, vėliau sistemingai ir veiksmingai juos įgyvendina. Pagrindinis vykdytojo darbas – darbo planavimas, tvarkaraščiai ir grafikai. Formuotojas – išskiria prioritetus, numato veiklos būdus, metodus, komandos veiklą nukreipia reikiama

kryptimi, struktūrizuoja grupės diskusijas, inicijuoja tolimesnius žingsnius. Tai iniciatyvus, aktyvus, ekstravertiškas žmogus. Įkvėpėjas – intravertiškas žmogus, kitus pranokstantis savo intelektu, idėjų generatorius, pasižymintis kūrybiškumu. Jis - komandos teoretikas. Vertintojas – intelektualus komandos narys, analitikas, vertinantis idėjas, jų reikšmingumą ir įgyvendinimo galimybes. Išteklių tyrinėtojas – ekstravertas, bendraujantis, linkęs dominuoti. Jo vaidmuo ieškoti išteklių tiek komandos viduje, tiek išorinėje aplinkoje. Jis derybininkas, diplomatas, atstovas ryšiams su aplinka. Komandos siela palaiko grupės sutelktumą, išklaUSDamas, padrašindamas, palaikydamas kitus narius. Pagrindinė jo funkcija – palaikyti bendrą dvasią. Terminų derintojas – tai žmogus, kurio pastangomis komanda darbą atlieka numatytais terminais. Dėl savo reiklumo jis gali būti ne visada mėgiamas, tačiau labai svarbus komandoje. Siekiant darbo produktyvumo, visus šiuos vaidmenis atliekantys žmonės turi gerai sutarti.

**Vadovavimas** – tai trečia iš pagrindinių vadybos funkcijų. Vadybos teorijos autoriai Sakalas ir Šilingienė, (2000), Lukaševičius, Martinkus, (2001), Želvys (2003) vieningai sutaria, jog vadovavimas apibrėžiamas kaip žmonių grupės atrinkimas, sutelkimas, nukreipimas ir jų motyvavimas siekti tam tikro tikslo, laikantis atitinkamo vadovavimo stiliaus, naudojant poveikio formas, valdymo būdus, metodus. Jucevičienė (1996) teigia, kad vadovavimas pasižymi situaciniu charakteriu, kad tai, kas tinka ir efektyvu vienoje situacijoje, gali būti neefektyvu ir netikti kitoje. Jos manymu, kartais sunku pagrįsti valdymo veiksmų logiką, todėl vadovavimo funkcija yra mokslas ir menas. Tiek Želvys (2001), tiek Jucevičienė (1996) atkreipia dėmesį į tai, ką vadybos literatūroje angliškas terminas „leadership“ į lietuvių kalbą verčiamas dvejopai: vadovavimas ir lyderiavimas. Kaip teigia Želvys (2001), vadovavimas yra administravimo ir lyderiavimo derinys. Pasak to paties autoriaus, vadovavimas gali apimti tik dalį administravimo ar lyderiavimo funkcijų. Kalbėdamas apie vadovavimą įstaigai, Želvys (2001) analizuoja vadovavimo teorijas, kurios gali būti pasirinktos, pritaikytos ir sėkmingai panaudotos, vadovaujant šiandieninei ikimokyklinei įstaigai.

Veiksmingo vadovavimo svarba pabrėžiama LR Švietimo įstatymo 5 straipsnyje, kuriame sakoma, kad, remiantis veiksminga vadyba - tinkamais ir laiku priimamais sprendimais, švietimo sistema siekia geros kokybės rezultatų.

Efektyvus **vadovavimas** neatsiejamas nuo asmeninio vadovo efektyvaus vadovavimo sampratos, vadovo asmenybės savybių, nuostatų ir įgūdžių, vaidmens komandiniame darbe nusistatymo, tikslo siekimo principų, strategijos pasirinkimo ir daugelio kitų dalykų. Vadovavimas - tai procesas, kurio metu darbuotojai patiki vadovo kompetencija, jo galia ir nuoširdžiai dirba, atlikdami neeilines užduotis, gebėdami idėją paversti realybe.

Vykdamas vadovavimo funkciją, atliekami šie veiksniai:

- šaukiami ir vedami susirinkimai ir posėdžiai;

- priimami kolegialūs ir asmeniniai sprendimai, nustatant veiklos kryptis, programas, strateginius ir operatyvinius planus, kitas priemones;
- parengiami ir patvirtinami administracijos ir kitų struktūrinių padalinių darbo reglamentai, nuostatai;
- parengiamos ir patvirtinamos pareigybinės instrukcijos;
- nustatomos kolektyvinės ir individualios darbo užduotys ilgesniam ir trumpesniam laikotarpiui;
- įgyvendinamos darbuotojų motyvavimo priemonės;
- vykdomas įstaigos ir atskirų padalinių kolektyvų komplektavimas;
- skatinamas darbuotojų bendradarbiavimas;
- organizuojama padalinių bei individualių užduočių vykdymo apskaita, atliekamas jų įvertinimas;
- įgyvendinamos drausminės priemonės;
- Priimami kiti techniniai, ekonominiai ir organizaciniai sprendimai. (Pagal Lukaševičių, Martinkų, 2001).

**Kontrolė** - paskutinioji valdymo funkcija. Kontrolė padeda vadovaujantiems darbuotojams sekti planavimo, organizavimo ir vadovavimo eigą ir efektyvumą ir užbaigia valdymo ciklą. Jos pagrindinis tikslas – veiklos rezultatų įvertinimas ir veiklos koregavimas. Mockleris (1984), o vėliau ir grupė mokslininkų iš JAV - Stoner, Freeman, Gilbert (1999) išskyrė 4 kontrolės etapus:

1. standartų ir metodų sukūrimas veiklos lygiui įvertinti;
2. veiklos atlikimo lygio vertinimas;
3. veiklos atlikimo lygio gretinimas su standartais;
4. veiklos koregavimo veiksmai.

Kontrolė yra nuolatinis procesas, kuriuo siekiama garantuoti, kad reali veikla atitiktų planuojamą ir norimą situaciją (Mečkauskienė, 2008).

Kontrolę administratoriai dažniausiai vykdo tokiomis formomis ir priemonėmis:

- atliekant veiklos projektų, programų, veiklos planų ekspertizę;
- konsultuojantis su atskirų sričių specialistais;
- tikrinant gautų vertybių kiekį ir kokybę;
- sudarant ataskaitas apie kolektyvinių ir individualių užduočių įvykdymą;
- išklausant pranešimus apie užduočių įvykdymą;
- tikrinant atitinkamas veiklos sritis;
- organizuojant darbuotojų apklausas, atsižvelgiant į jų pastabas ir pasiūlymus. (Pagal Lukaševičių, Martinkų, 2001).

Vadovas turi žinoti, ar organizacijos narių veiksmai iš tikro padeda įgyvendinti iškeltus uždavinius. Kontrolės funkcija vadovui padeda organizaciją išlaikyti pasiektame lygyje ir kelyje. Labai panašiai apibūdina ir Želvys (2001), pasak kurio, kontrolė – tai procesas, kurio metu nustatoma, kiek atlikta veikla atitiko lauktus rezultatus ir esant reikalui atliekami koreguojami veiksmai. Kontrolė reikalinga tam, kad padėtų stebėti vidinius ir išorinius pokyčius ir nustatytų jų įtaką organizacijai.

Ikimokyklinės įstaigos veiklos turinio kontrolę vykdo visi administracijos nariai pagal paskirstytas veiklos sritis.

Kaip teigia Mečkauskienė (2008), labai svarbu darbus ir įpareigojimus paskirstyti taip, kad darbuotojai galėtų sėkmingai save realizuoti. Darbo procese reikia išvelgti darbuotojo pastangas, jį motyvuoti, skatinti ir sukurti tokias sąlygas, kad darbuotojas norėtų įgyvendinti mokyklos tikslus, nes jie tarsi tampa jo paties įsipareigojimu ir atitinka asmeninius norus ir siekius. Tačiau norint tai padaryti, reikia išugdyti aukštą mokyklos kultūrą ir suformuoti savarankiško darbo įgūdžius. Darbuotojų savarankiška veikla turi būti kontroliuojama, nes tik vertinimo metu galima nustatyti trūkumus ir sukurti naujus mokyklos tobulinimo būdus (Mečkauskienė, 2008). Tačiau pernelyg didelė kontrolė apriboja darbuotojų laisvę, iniciatyvą. Kaip teigė Welchas, vadovams tikslingiau būtų „įkvėpti darbuotojams pasitikėjimą, pasitraukti iš kelio, mažiau kontroliuoti ir suteikti šiems daugiau laisvės veikti“ (Slater, 2007).

Pažymėtina, kad kontrolė yra sudėtingesnis procesas nei planavimas, nes jis padeda nustatyti planavimo, organizavimo ir vadovavimo efektyvumą ir trūkumus. Ji orientuota į administracijos darbuotojų veiksmų koregavimą ir naujos kokybės siekimą. Kontrolė padeda stebėti vykstančius pokyčius įstaigos viduje ir aplinkoje ir nuolatos orientuojama į ateitį. Kontrolės metu sudaroma galimybė pašalinti esamus trūkumus ir sudaryti naujas galimybes mokyklos veiklai tobulinti (Mečkauskienė, 2008).

Jeigu prognozavimas, planavimas, organizavimas, vadovavimas, koordinavimas ir kontrolė gerai vykdomi, tai įstaiga yra gerai administruojama. Administracinio darbo spragos rodo silpną organizavimą ir įstaigos valdymo klaidas.

### **1.3. Administracijos darbuotojų funkcijų pasiskirstymo reglamentavimas vadybos teorijoje ir norminiuose dokumentuose**

Švietimo įstaigų efektyvumas tiesiogiai siejamas tiek su vadovavimo veiklos ypatybėmis, tiek su funkcijų pasidalijimu (Rydelienė, 2005). Nagrinėdamas struktūrizavimo klausimus, Fayol kartu analizuoja funkcijų reglamentavimą. Kiekvieno struktūrinio padalinio vietą ir svarbą struktūroje

lemia būtent jo vykdomos funkcijos, todėl struktūrizavimas ir funkcijų paskirstymas yra vienas, integruotas procesas (Zakarevičius, Kontautienė, Gumuliauskienė, Pukelis, 2008).

Kaip teigia Želvys (2003), joks žmogus nėra vienas pajėgus vienodai sėkmingai atlikti skirtingo pobūdžio užduočių. To neleidžia nei egzistuojantys žmogiškųjų gebėjimų, nei išsilavinimo skirtumai. Švietimo organizacijoje taip pat egzistuoja darbo pasidalijimas.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos direktoriaus ir kitų darbuotojų, tarp jų ir administratorių, veiklą reglamentuoja Lietuvos Respublikos įstatymai, teisės aktai ir normatyviniai dokumentai. Kiekvienas administratorius privalo sekti jų kaitą, kuri pastaruoju metu vyksta labai sparčiai. Administracijos darbuotojai, vykdydami savo funkcijas, privalo vadovautis Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos švietimo įstatymu, Lietuvos Respublikos įstatymais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, kitais poįstatyminiais aktais, steigėjo įsakymais ir nurodymais bei vidaus nustatytais dokumentais, tvarkomis ir kitais mokyklos direktoriaus įsakymais patvirtintais dokumentais.

Ikimokyklinė įstaiga teikia vaikų ugdymo, sveikatos priežiūros, maitinimo, poilsio organizavimo (dienos miego) ir kt. paslaugas. Teikiant šias paslaugas, atliekamos ugdymo priežiūros, ugdymo aptarnavimo, higieniškos, saugios aplinkos priežiūros ir atnaujinimo, vaikų sveikatos priežiūros, vaikų maitinimo organizavimo, finansų paieškos bei valdymo, mokesčių ir atlyginimo skaičiavimo, įstaigos dokumentacijos tvarkymo ir daugelis kitų funkcijų. Atskirų padalinių veiklą administruoja atitinkami administratoriai: direktoriaus pavaduotojas ugdymui, direktoriaus pavaduotojas ūkiui, vyr. slaugytojas, vyr. buhalteris, sekretorius - arhyvaras ir kt. Administratoriams vadovauja direktorius. Veiklos sritis, atliekamas funkcijas galima suskirstyti į padalinius: ugdymo, ūkio, finansų, sveikatos priežiūros ir maitinimo, turto ir viešųjų pirkimo, įstaigos dokumentų administravimo ir kt. Veiklos sritys ir atliekamos funkcijos turi būti įteisintos ir apibrėžtos įstaigos dokumentuose.

Ikimokyklinės įstaigos direktorius, suderinęs su steigėju, įsakymu tvirtina mokyklos vidaus struktūrą, darbuotojų pareigybių sąrašą. Ikimokyklinės įstaigos nuostatuose, vidaus tvarkos taisyklėse nurodoma administracijos struktūra, administracijos sudėtis, pagrindinės struktūrinių padalinių, administratorių tikslai, uždaviniai, funkcijos ir kt. Mokyklos nuostatai rengiami vadovaujantis Švietimo ir mokslo ministro patvirtintais Reikalavimais valstybinių ir savivaldybių mokyklų nuostatams (2004). Šių nuostatų VII skyriuje nurodoma, kad mokyklos nuostatuose išdėstomos pagrindinės mokyklos direktoriaus, jo pavaduotojų funkcijos mokyklos valdymo, veiklos sritys. Šiuose reikalavimuose taip pat nurodoma, kad direktorius, remdamasis pareigybių aprašymais ir atsižvelgdamas į mokyklos veiklos kuravimo sritis, paskirsto vadybines funkcijas direktoriaus pavaduotojui ugdymui, direktoriaus pavaduotojui ūkiui ir jas nurodo mokyklos nuostatuose.



Įstaigos vidaus tvarkos taisyklės rengiamos, vadovaujantis Pavyzdinėmis valstybės institucijų ir įstaigų vidaus tvarkos taisyklėmis (2006).

Detaliai administracijos darbuotojų funkcijos reglamentuojamos pareigybių apraše. Direktoriaus pareigybės aprašą rengia ir tvirtina steigėjas (savivaldybė).

Pasak J.Kvederavičiaus ir I.Dagytės (2006), transformuojantis žmogiškajai veiklų erdvei, seni vaidmenys traukiasi arba neatpažįstamai keičiasi ir randasi visiškai nauji. Dėl sparčiai vykstančių pokyčių, tiek organizacijos viduje, tiek išorinėje aplinkoje pareigybių aprašai turi būti nuolat tobulinami ir papildomi. Be to, pareigybių aprašymas gali būti peržiūrimas ir keičiamas, atsiradus laisvai darbo vietai arba priimant naują darbuotoją. Naujas darbuotojas gali turėti tokių žinių ir gebėjimų, kurių neturėjo ankstesnis darbuotojas ir kuriais organizacijai būtų tikslinga pasinaudoti. Paprastai pareigybių aprašymą sudaro šios sudėtinės dalys:

- pareigybės pavadinimas;
- tikslai ir uždaviniai;
- santykių su kitais darbuotojais ir padaliniais pobūdis;
- darbuotojo teisės ir pareigos.

Pastaruoju metu pareigybių aprašymuose ima rasti ir kitų svarbių komponentų. Bene reikšmingiausi iš jų yra:

- gebėjimai, kurių iš darbuotojo pareikalaus užimamos pareigos;
- kriterijai, pagal kuriuos bus sprendžiama apie darbo efektyvumą.

Mečkauskienė (2008) nurodo, kokiuose įstaigos dokumentuose numatomos administracijos darbuotojų funkcijos, atsakomybė:

- Darbuotojų funkcijas, teises ir darbo organizavimą reglamentuoja direktoriaus įsakymu patvirtinti pareigybės aprašymai, instrukcijos, teminiai planai.
- Nurodymus ar sprendimus mokyklos direktorius įformina įsakymais, rezoliucijomis, kitokia rašytine ar žodine forma. Mokyklos direktoriaus pavadootojų nurodymai ar sprendimai pateikiami žodžiu arba rezoliucijomis ant gaunamų dokumentų.

Įvairiuose vadybos teorijos šaltiniuose, teisės aktuose dažnai nurodomos funkcijos, kurias turi atlikti įstaigos direktorius arba gali jas deleguoti kitiems darbuotojams.

#### **1.4. Administracijos sudėtis, valdymo struktūra kaip kokybiško valdymo laidavimo sistema**

Švietimo organizacijos vadovui šiandien turi rūpėti, ar pakankamai efektyviai funkcionuoja organizacija, kokie galimi jos veiklos tobulinimo keliai ir būdai (Lamanauskas, 2009). Vienas iš galimų valdymo kokybės būdų – veiksmingas ikimokyklinės įstaigos organizacinės struktūros,

administravimo modelio sukūrimas ir tobulinimas. Struktūra parodo įstaigos organizuotumą, išskiria veiklos sritis bei vykdomas funkcijas.

Be jokios abejonės, didžiausi nuopelnai vystant administracinės veiklos organizavimo teoriją – organizacinių struktūrų teorijos plėtojimą - yra Gulick ir Urwick. Analizuodami linijinių ir funkcinių struktūrų ypatumus, jų teigiamus ir neigiamus bruožus, mokslininkai padaro išvadą, kad būtina šias struktūras integruoti. Gulick taip pat nurodo pagrindinius organizacinių struktūrų sudarymo (padalinių specializavimo) principus. Jo nuomone, šie principai yra trys, o juos integruojant, vienaip ar kitaip jungiant, galima sudaryti įvairias specializavimo modifikacijas.

*Pirmasis principas* – padalinių specializavimas ir jų tarpusavio ryšių nustatymas, vadovaujantis įmonės tikslais. Tikslus ir uždavinius grupuojant į giminingas grupes, galima nustatyti padaliniams jų atliekamų funkcijų turinį.

*Antrasis principas* – specializavimas, vadovaujantis operacijų turiniu. Analogiškas ir panašias operacijas priskiriant tam pačiam padaliniui, formuojama padalinių visuma.

*Trečiasis principas* – geografinis padalinių išdėstymas. Jei atskiros dalys išdėstytos keliose vietose, padalinius tikslinga specializuoti taip, kad giminingi padaliniai būtų vienoje teritorijoje.

Urwick ypač akcentuoja būtinumą, formuojant struktūrą, nesusieti joje numatomų pareigybių, padalinių su konkrečiais asmenimis, kurie galbūt galėtų užimti šias pareigas. Struktūra turi būti suprojektuota, vadovaujantis objektyviais kriterijais, ir tik po to reikia pradėti ieškoti darbuotojų, tinkančių vienai ar kitai funkicinei veiklai užimti (Zakarevičius, Kontautienė, Gumuliauskienė, Pukelis, 2008).

Nagrinėdami struktūrų formavimo ir pavaldumo klausimus, Gulick ir Urwick fiksuoja kontrolės ribų (apimties) problemą. Urwick nurodo, kad vadovas negali tiesiogiai kontroliuoti daugiau kaip penkių šešių pavaldinių veiklą. Tai reiškia, kad formuojant struktūras, atitinkamai turi būti sudaromi padaliniai ir organizuojama jų vidinė sandara.

Kaip teigia McGinn ir Borden (2006), per didelis valdymo institucijų pakopų (grandžių) skaičius taip pat gali sumažinti organizacinės struktūros efektyvumą.

Fayol vienas iš pirmųjų pasiūlė tirti organizacijos struktūrą – smulkiai aprašyti kiekvieno lygio darbus. Organizacijos diagrama atskleidžia jos struktūrą, hierarchiją, kaip veikia kiekviena pareigybė – kaip, kas, kam, už ką atsiskaito ir pan. Diagramoje išryškėja organizacijos klaidos, besidubliuojantys reikalavimai, funkcijos, už kurias niekas nėra atsakingas ir t.t. Tai padeda suvokti, kaip geriau išnaudoti personalo galimybes. Greta diagramos pateikiamos pareigybės, jų apibūdinimai, nurodomas asmuo ir jo atsakomybė už savo veiklą. Visa tai sudaro administracinį aparatą, jo veiklos reglamentavimo pagrindą. Įvertinant hierarchijos privalumus, kaip teigia Ethiraj ir Levinthal (2004), hierarchija yra vienas svarbiausių principų organizacijoje, kovojant su veiklos

pasiskirstymo sudėtingumu. Specializacija ir darbo pasidalijimas padeda eliminuoti veiklos dubliavimą.

Fayol (2005) teigia, jog bendra organizacijos forma, arba struktūra, beveik išimtinai priklauso nuo joje dirbančių darbuotojų skaičiaus. H. Fayol nagrinėja įvairius galimus organizacijos struktūros variantus, parodydamas, kaip augant organizacijai, paprasta linijinė struktūra keičiasi, sudėtingėja, tampa gremėzdiška. Jos hierarchinių lygių skaičius negali būti begalinis. Atsiranda būtinybė organizuoti funkcinį valdymą, įvesti patarėjus, konsultantus, referentus, suteikti jiems atitinkamas teises. Fayol nuolat pabrėžia, kad tai būdinga ne tik gamybinėms, bet ir kitokio pobūdžio organizacijoms, tokiu būdu, duodamas pradžią bendrajai organizacijų teorijai (Zakarevičius, Kontautienė, Gumuliauskienė, Pukelis, 2008).

Želvys (2003) teigia, jog struktūra lemia komandų grandinės pobūdį, organizacijos „aukštumą“ arba „plokštumą“, centralizacijos, decentralizacijos laipsnį, galių pasiskirstymą ir kt. Šis autorius išskiria dažniausiai pasitaikančias organizacijų struktūras: paprastąją, funkcinę, divizinę, matricinę ir virtualią. Ikimokyklinio ugdymo įstaigoms dažniausiai būdingos funkcinė ir matricinė struktūros. Pasak šio autoriaus, funkcinė struktūra galima tose įstaigose, kuriose yra mokymo, ūkio, administracinis, kartais ir kiti padaliniai. Matricinė struktūra diegiama tose švietimo organizacijose, kuriose vykdomi projektai ir skatinamas komandinis darbas.

Mokyklos gyvenimą administruoja mokyklos direktorius, pavaduotojai, skyrių vedėjai (Jovaiša, 2007). Skyrių vedėjai ikimokyklinio ugdymo institucijoje gali būti įvardinami kaip įvairių *veiklos sričių administratoriai* (sveikatos priežiūros ir vaikų maitinimo – vyr. slaugytoja, finansų valdymo – vyr. buhalteris, įstaigos dokumentų priežiūros specialistas – raštvedys - archyvaras ir kt.).

Tad galime teigti, jog ikimokyklinio ugdymo mokyklos gyvenimą administruoja mokyklos direktorius, pavaduotojai, kitų veiklos sričių administratoriai ar atsakingi darbuotojai.

Kaip teigia Lukaševičius ir Martinkus (2001), administracijos struktūrą, funkcinį padalinių reikalingumą ir kt. gali numatyti direktorius.

Mečkauskienė (2008) nurodo, kad mokyklos administraciją sudaro: direktorius, direktoriaus pavaduotojas ugdymui, direktoriaus pavaduotojas papildomam ugdymui, direktoriaus pavaduotojas ūkio reikalams, socialinis pedagogas, sveikatos priežiūros specialistas, logopedas, raštinė vedėja. 2003 m. sausio 9 d. LR Švietimo ir mokslo ministras pasirašė įsakymą Nr. 22 "Dėl etatų normatyvų", kuriame numatytas tiesiogiai ministerijai pavaldžių ikimokyklinio ugdymo įstaigų etatų sąrašas. Šiuose normatyvuose ikimokyklinės įstaigos vadovui yra suteikta galimybė spręsti, ko reikia įstaigai. Jeigu yra finansinė galimybė, galbūt kažkurio kito, mažiau reikalingo etato sąskaita, jis gali įsteigti ir kitus, įstaigai reikalingus etatus. Etatai ikimokyklinio ugdymo įstaigai skiriami priklausomai nuo vaikų skaičiaus arba nuo grupių skaičiaus toje įstaigoje. Etatų sąrašė numatyti etatai, galintys priklausyti administracijai: direktorius, direktoriaus pavaduotojas ugdymui,

direktoriaus pavaduotojas ūkiui, vyriausiasis buhalteris, buhalteris, vyriausiasis slaugos administratorius, slaugytojas, dietistas, sekretorius.

Vadovui ypač svarbu turėti gerą palaikymo komandą, gebėti visą mokyklos veiklą suskirstyti į atskiras veiklos sritis ir jų kuravimą patikėti savo pavaduotojams ir kitiems administratoriams. Pagal sudėtinį mokyklos veiklos modelį direktorius sudaro mokyklos valdymo struktūrą.

Pokyčiai švietimo sistemoje įgalina ir reikalauja nuolat persvarstyti ne tik naujus konceptualius veiklos principus, bet ir ieškoti būdų, kaip dirbti veiksmingiau. Tad įstaigos, norėdamos tobulinti bei modernizuoti veiklos valdymą, turi būti lanksčios, atviros. Tik staigus reagavimas į aplinkos pokyčius, o dar geriau - tų pokyčių numatymas ir kūrimas - gali užtikrinti įstaigos gyvavimo tęstinumą. Tai ypač aktualu tampa dabartiniu metu, kuomet vyksta mokyklų reorganizacija, kuriami nauji ugdymo centrų modeliai, o visuomenė kelia vis didesnius reikalavimus švietimo organizacijos veiklos kokybei.

### 1.5. Valdymo - administravimo metodai, stiliai ir vadovavimo priemonės

Apibūdindama valdymo metodo sampratą, Damašienė (2002) teigia, jog: **valdymo metodai** – tai poveikis tam tikrai sistemai, kad jos veikla būtų skirta norimam tikslui pasiekti; tai tikslui pasiekti būdai, kuriais valdymo subjektas veikia valdymo objektą, siekdamas užsibrėžto tikslo. **Metodas** – tai tam tikras poveikis, priemonė; tai tikslo siekimo, veikimo būdas, uždavinio sprendimo būdas.

Tam tikrų valdymo metodų panaudojimas dažniausiai priklauso nuo valdymo lygio, valdymo stiliaus, vadovo ir pavaldinių charakterio, intelektualinio lygio ir kitų veiksnių.

2 lentelėje pateikiama įvairių mokslininkų išskiriamų valdymo – administravimo metodų, būdų įvairovė:

2 lentelė

#### Valdymo metodai

Autorius, metai	Išskiriami valdymo metodai
	<b><i>Bendroji vadyba</i></b>
Obrazcovas, 2006.	Valdymo ir administravimo metodai: 1.Kainodara. 2.Rinkodara. 3.Sisteminiai. 4.Strategijų. 5.Komandos formavimo ir jos narių vaidmens. 6.Finansų vadyba. 7.Idėjų generavimas. 8.Laiko valdymas. 9.Pokyčių valdymas.
Damašienė, 2002.	1. Ekonominiai. 2. Socialiniai psichologiniai. 3.Administraciniai organizaciniai.
Sakalas, 2001, 68p.	1.Organizaciniai (administraciniai, juridiniai). 2.Ekonominiai (tiesioginio ir netiesioginio poveikio). 3.Socialiniai psichologiniai (socialinis normavimas, socialiniai. Auklėjamieji būdai, socialinės iniciatyvos būdai, moralinio skatinimo būdai).

Sudaryta darbo autorės

Dažnai naudojama keletas valdymo metodų, juos keičiant, tobulinant, atsižvelgiant į darbo rezultatus, nuotaiką bei susitelkimą siekti geresnių veiklos rezultatų. Kita vertus, tam tikrų valdymo metodų naudojimas yra privalomas, numatytas įstatymuose ar Vyriausybės nutarimuose. Pavyzdžiui, įstatymai reikalauja, kad darbdavio ir darbuotojo santykiai būtų įforminti raštiškais darbo sutartimis, kai kurie nurodymai – vadovo įsakymais ar potvarkiais ir kt. Tačiau socialinių, psichologinių metodų naudojimas pavaldinių valdyme daugiau priklauso nuo vadovaujančio darbuotojo tipo, jo valdymo stiliaus, vadovo ir pavaldinių tarpusavio santykių. Įmonėse įvairiuose valdymo lygiuose naudojamus valdymo metodus galima suskirstyti į 4 grupes: gamybiniai - techniniai; ekonominiai – socialiniai; administraciniai (organizaciniai); psichologiniai (Lukaševičius, Martinkus, 2001).

Išsamiau apžvelgsime *administracinius (organizacinius) metodus*. Tai poveikio būdai, taikomi administracinių (organizacinių) santykių tarp atskirų padalinių, darbuotojų, vadovų ir pavaldinių reglamentavimui ir koordinavimui. Šių metodų taikymas dažniausiai yra reglamentuotas tokiomis priemonėmis ir formomis:

- vadovo įsakymais, potvarkiais nurodymais;
- kolegialių valdymo organų nutarimais, sprendimais, patvirtintais reglamentais;
- vadovo patvirtintomis instrukcijomis, nuostatais, reglamentais;
- patvirtintais priemonių planais, veiklos programomis.

Administraciniai (organizaciniai) metodai išsiskiria šiomis ypatybėmis:

- jie sudaro galimybes išreikšti tiesioginį direktyvinį poveikį visai įmonei ar jos atskiriems padaliniams, jų veiklos kryptims;
- suteikia galimybę vadovui priimti vienareikšmį sprendimą, išreikšti aiškią vadovo poziciją.

Jie leidžia įgyvendinti teisiškai pagrįstas darbuotojų ir darbdavių, vadovų ir pavaldinių tarpusavio santykių reguliavimo normas ir priemones (Lukaševičius, Martinkus, 2001).

**Vadovavimo stiliai.** Tradiciškai vadovai pagal vadovavimo stilių skirstomi į autokratus, reikalaujančius visiško paklusnumo, demokratus, kurie linkę dalintis sprendimais, bet ne atsakomybe, ir liberalus, kurie dalijasi ir sprendimų priėmimo teise, ir atsakomybe (Mečkauskienė, 2008). Tačiau vadybos teorijos autoriai išskiria labai skirtingus ir įvairius vadovavimo stilius, kurie pateikiami 3 lentelėje.

## Vadovavimo stiliai

Autorius, metai	Išskiriami vadovavimo stiliai
<b><i>Bendroji vadyba</i></b>	
Damašienė, 2002.	1. Autokratinis. 2. Demokratinis. 3. Liberalus.
Sakalas, 2001.	1. Tradiciniai: charizmatinis, patriarchalinis, autokratinis, biurokratinis. 2. Naujieji: kooperatinis, laisvasis.
Neverdauskas, Rastenis, 2001.	Tradiciniai: 1. Autokratinis. 2. Demokratinis. 3. Liberalus. 4. Orientuotas į gamybą. 5. Orientuotas į žmogų.
Omarovas (Damašienė, 2002)	<i>Vadovo darbo bruožai, pagal kuriuos apibūdinamas darbo stilius:</i> 1. Įgaliojimų centralizavimas. 2. Atsakomybės paskirstymas. 3. Aktyvumas ir iniciatyva. 4. Nutarimų priėmimas. 5. Elgesys, kai trūksta informacijos. 6. Požiūris į pavaldinių savarankiškumą. 7. Vyraujantys poveikio pavaldiniams būdai. 8. Darbo drausmė. 9. Pavaldinių darbo kontrolė. 10. Reiklumo pobūdis. 11. Reakcija į pavaldinių patarimus. 12. Vadovo požiūris į kritiką. 13. Kontaktai su pavaldiniais. 14. psichologinis taktas bendraujant. 15. Savęs įvertinimas. 16. Santykis tarp funkcinių ir socialinių klausimų. 17. Bendradarbiavimas ir pasitikėjimas. 18. Vadovo aplinka. 19. Kolektyvo darbo našumas nesant vadovui. 20. Požiūris į naujoves.
Hofstedas (Damašienė, 2002)	Valdymo stiliai klasifikuojami pagal sprendimų priėmimo būdus: 1. Įsakymo. 2. Įkalbinėjimo. 3. Konsultacinis. 4. Kolektyvinis.
Levinas, 1938. (Damašienė, 2002)	Ši klasifikacija dabar plačiausiai naudojama 1. Autoritarinis arba valdingas. 2. Liberalus arba anarchinis. 3. Demokratiškas arba kolegialus.
Platonas, veikalas „Valstybė“ (Damašienė, 2002)	1. Vadovas timokratas. 2. Vadovas demokratas. 3. Vadovas tironas. 4. Vadovas oligarchas.
Blake, Mouton, 1964 (Everard, Morris, 1997, )	1. Ryžtingas. 2. Rūpestinagas. 3. Skatinantis, sprendžiantis problemas. 4. Pasyvus, apdairus. 5. Administracinis.
<b><i>Švietimo vadyba</i></b>	
Želvyys, 2003.	1. Autokratinis. 2. Demokratinis. 3. Liberalus. <i>Sprendimo priėmimo stiliai:</i> 1. Autokratinis. 2. Įtikinantis. 3. Konsultacinis. 4. Kolegialusis.
Jakavičius, 1998. TvariJonavičius, 1979. Razauskas, 1980. Paurienė, 1980	1. Autokratas. 2. Liberalas. 3. Demokratas.
Tannenbaumas, Schmidt, 1973 (Everard, Morris, 1997.)	1. Autokratinis (liepia). 2. Paternalistinis (įkalba). 3. Patariamasis (įtraukia). 4. Demokratinis (kartu sprendžia).

Sudaryta darbo autorės

Mečkauskienė (2008) išskiria kitus, pastaruoju metu pasaulio vadybininkų naudojamus terminus vadovavimo stiliams apibrėžti:

- *Vadovavimas sukiojantis.* Vadovavimo technika, vien dėl to, kad ji pagrįsta glaudesniu bendravimu su pavaldiniais, kai galima išklausti visų darbuotojų pasiūlymus ir nuomones.
- *Vadovavimas, remiantis delegavimu.* Kai vadovas suteikia daugiau įgaliojimų savo tiesioginiams pavaldiniams, o pats tik reprezentuoja įstaigą įvairiose institucijose, renginiuose.
- *Vadovavimas, remiantis motyvacija.* Siejamas su tinkamu veiklos paskirstymu, kai darbuotojui paskiriama tokia veikla, kurią jis puikiai geba atlikti, todėl jį galima nuolat skatinti.

- *Vadovavimas, remiantis rezultatais.* Visa atsakomybė už rezultatus perkeliama ant atsakingų darbuotojų pečių.
- *Vadovavimas, leidžiant dalyvauti.* Suteikiama galimybė dirbti kartu ir priimti atitinkamus sprendimus.
- *Vadovavimas, remiantis bendravimu.* Raginama nuolat keistis informacija.
- *Vadovavimas, remiantis tikslais,* arba tikslinis vadovavimas. Veikla turi vykti tikslingai ir visuomet orientuotis į galutinį rezultatą, nes tik žinodami darbo prasmingumą, mes galime pasiekti organizacijos klestėjimo, gerovės. Vienas iš tikslinio vadovavimo bruožų yra tas, kad valdant organizaciją, dalyvauja ne tik aukščiausio rango darbuotojai, bet ir kiti organizacijos nariai.

Yra trys veiksniai, kurie, norint sėkmingai vadovauti, būtini, turi derėti tarpusavyje – vadovas, pavaldinys ir užduotis. Pasak Indriūno, vadovas atlieka tik bendras vadovavimo funkcijas: „nustato bei derina santykius tarp atskiras valdymo funkcijas atliekančių darbuotojų ir tarnybų, parenka tinkamus žmones toms funkcijoms atlikti, organizuoja valdančios sistemos bendrą veiklą“.

**Vadovavimo priemonės.** Norint valdyti įvairius procesus, vadovui neužtenka turėti tik asmeninių savybių, stipriai sąlygojančių vadovavimo stiliaus pasirinkimą, pažinti dirbančių žmonių psichologiją. Vadovas turi gerai išmanyti vadovavimo priemonių (*vidinės komunikacijos, užduočių delegavimo, darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimą, konfliktnių situacijų valdymo*) poveikį personalo valdymui ir visos organizacijos veiklos „tobulinimui“ (Nesavienė, Šaparnis, 2008).

Šiuolaikinėje švietimo organizacijoje vadovauti tenka ne tik vadovui, bet ir administratoriams, todėl vadovavimo priemonių įtakos suvokimas tampa ypač reikšmingas.

Tiek bendrosios, tiek švietimo vadybos tyrinėtojai skirtingai išskiria vadovavimo priemones.

4 lentelė

### Vadovavimo priemonės

Autorius, metai	Išskiriamos vadovavimo priemonės
<i>Bendroji vadyba</i>	
Baršauskienė, Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, 2007.	Vidinė komunikacija.
Fayol, 2005.	1. Visapusiškas personalo pažinėjimas. 2. Nekompetentingųjų pašalinimas. 3. Geras vadovo pavyzdys. 4. Periodiškas organizacijos patikrinimas. 5. Posėdžiai ir ataskaitos.
Obrazcovas, 2006. Malik, 2005.	Sprendimų priėmimas.
Kasiulis, Barvydienė, 2003.	1. Vadovo dalykinis bendravimas. 2. Problemų sprendimas. 3. Konfliktai. 4. Derybos.
Damašienė, 2002.	1. Informacija. 2. Projektų vadyba. 3. Inovacijos
Neverdauskas, Rastenis, 2001, 33p.	Vadovavimo priemonės įvardinamos – bendravimo procesai. 1. Bendravimas. 2. Organizacijos informacinė sistema. 3. Sprendimas. 4. Sprendimų priėmimas.
Sakalas, 1998.	1. Bendradarbių motyvavimas. 2. Informatyvumo didinimas. 3. Delegavimas ir kontrolė. 4. Pasitarimai ir pokalbiai. 5. Pripažinimas ir kritika. 6. Nurodymai. 7. Grupinio darbo organizavimas. 8. Valdymo sprendimai. 9. Konfliktai ir jų valdymas.
<i>Švietimo vadyba</i>	
Sergiovanni, 2005.	Vadovavimas idėjomis. Idėjos vienija išpareigojimą tarp mokytojų, tėvų, ir moksleivių ir padeda mokyklai

	tobulėti. Idėjos tarnauja kaip autoriteto šaltinis sprendimui, kas turėtų būti padaryta mokykloje ir kaip tai turėtų būti padaryta.
Želvys, 2003.	1.Sprendimų priėmimas. 2.Motyvavimas. 3.Vadovavimas susirinkimams. 4.Konfliktų sprendimas.
Targamadzė, 2001.	Konfliktai. Konfliktų valdymo strategijos.
Everard, Morris, 1997.	1.Žmonių skatinimas. 2.Sprendimų priėmimas ir įgyvendinimas. 3.Vadovavimas posėdžiams. 4.Konfliktas. 5.Vadovavimas pačiam sau.

Sudaryta darbo autorės

Šiame darbe išskirtos vadovavimo priemonės, kurios aktualiausios ir labiausiai įtakoja švietimo organizacijos veiklą.

**Vidinė komunikacija** vyksta organizacijos viduje. Pirminė vidinių komunikacijos kanalų organizacinė funkcija yra suteikti galimybę vykdyti ir koordinuoti formalias užduotis. Vidinė komunikacija gali būti suprantama kaip organizacijos narių tarpusavio sąveika siekiant tam tikro tikslo (Baršauskienė, Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, 2007).

Komunikacijos organizacijoje efektyvumą ir sklandumą lemia daugelis aspektų: darbuotojų tarpusavio santykiai, įmonių vadovo santykiai su darbuotojais, taip pat organizacijos bendravimas su išore. Be šių asmenų, įmonių, organizacijų tarpusavio bendravimo bei žmogiškojo suvokimo negalėtų būti sėkmingai ir efektyviai vykdoma organizacinė veikla.

Komunikacija yra kur kas įtaigesnė, kai žinios perduodamos ne tik per masines priemones (informacinis biuletenis, interneto puslapis ar kt.), bet ir yra nuolat kiekvieno lygmens vadovų patvirtinamos individualiuose susitikimuose.

Gerai organizuota įmonė turi gerą informacinę sistemą, kai pakankama informacija laiku pateikiama darbuotojams. Žemiau pateiktus informacijos judėjimo kelius galima taikyti ir švietimo organizacijai.

Yra skiriami trys informacijos judėjimo keliai.

1. Informavimas iš apačios į viršų. Vadovybė informuojama apie problemas, jiems patikėtus uždavinius ir jų vykdymą. Nereikia teikti informacijos apie kasdieninius darbus, nereikšmingus pokalbius, apie smulkius nukrypimus ir t.t.

2. Informavimas iš viršaus į apačią. Čia vadovai informuoja darbuotojus apie priimtus sprendimus, apie laukiamą bendradarbiavimą juos sprendžiant. Nuo informacijos masto priklauso sprendimų delegavimo lygis.

3. Horizontalusis informavimas, kai keičiamasi informacija tarp vieno lygio bendradarbių. Čia svarbu pateikti informaciją ne tik savo grupės darbuotojams, bet informuoti ir kitus darbuotojus.

**Užduočių delegavimas.** Delegavimas (lot. delegate – perduoti) - tai kompetencijos perdavimas iš viršaus į apačią. Decentralizavimas yra horizontalus uždavinių paskirstymas ir su tuo susijusi horizontali (funkcinė) sistemų ir darbo vietų autonomija. Delegavimas susijęs su vertikalios autonomijos didinimu. Darbuotojai yra atsakingi už veiklą, tai reiškia, kad jie atsako už viską, ką



daru. Jie yra visiškai atsakingi už normalius, įprastinius atvejus, kuriais jiems deleguojama ne tik veiklos, bet ir valdymo teisė. Vadovas paprastai į šias sritis nesikiša, išskyrus atvejus, kai iškyla rimtų problemų. Tai nemažina vadovo atsakomybės. Jis turi teisingai deleguoti uždavinius, parinkti reikiamus darbuotojus, padėti jiems. Vadovas iki galo nedeleguoja atsakomybės. Jis visada atsako už tai, kad būtų tinkamai įvykdytas visas uždavinių kompleksas, t.y. jis atsakingas už bendradarbių klaidas. Svarbu, kad bendradarbis kartu su uždaviniais gautų ir reikiamą kompetenciją, kurią sudaro ne tik mokėjimas atlikti darbą, bet ir jam atlikti reikalingi įgaliojimai. Tik tada jis gali imtis atsakomybės už atliekamą darbą. Pagrindinis delegavimo principas: „*Nė vienas darbas ar sprendimas negali būti deleguojamas darbuotojui, jei yra kitas, geriau tam darbui pasirengęs darbuotojas*“.

**Konfliktinių situacijų valdymas.** Visiškas konfliktų nebuvimas organizacijoje – ne tik neįmanomas, bet ir nepageidautinas. Nors organizacijoje būtina harmoningai suvienyti visas veiklos sritis, organizacija negali likti statiška ir pasitenkinti esama padėtimi. Tai lemia konfliktų atsiradimą. Konfliktų valdymo kompetencija - vadovo gebėjimas atskleisti konflikto esmę, išsiaiškinti pagrindines konfliktą sukėlusias priežastis bei atviras ir efektyvus abiejų konfliktuojančių pusių bendravimas, t. y., savo klaidų pripažinimas, emocijų kontrolė, konfliktinės situacijos nustatymas (Manager. lt., 2009).

Sugebėjimas spręsti konfliktus yra viena iš svarbiausių vadybinių gebėjimų. Tačiau kiekvienas vadovas turėtų suvokti, kad visiškai konfliktų išvengti neįmanoma. Želvys (2003) konfliktų sprendimo būdus skirsto į kelias kategorijas:

- *Viena pusė laimi, kita pralaimi.* Tokiais atvejais konfliktas sprendžiamas jėga: kas stipresnis, tas ir laimi. Pergalė gali būti pasiekta tiek fizine jėga, tiek ir psichologiniu spaudimu. Galima taip pat panaudoti autoritetą, valdžią ar turimą padėtį. Toks konflikto sprendimas kartais gali būti vienintelis galimas kelias, nes patenkinti įmanoma tik vienos iš oponuojančių pusių norus. (Pvz., jei yra keletas pretendentų į vieną darbo vietą, neišvengiamai bus laimėtojas ir pralaimėtojai.)

- *Pralaimi abi pusės.* Nors šis variantas niekam nėra patrauklus, tai, deja, ne toks jau retas konfliktų sprendimo būdas. Šiuo atveju abiem pusėm tenka atsisakyti trokštamų tikslų. Kartais tai tampa neišvengiama realybe, tačiau gana dažnai konfliktuojančios pusės turi galimybių pasiekti daug naudingesnį susitarimą ir daug mažiau prarasti ar atsisakyti. (Pvz., jei tarp dviejų vadovų įvyksta viešas kiviščas, per kurį vienas kitą įžeidinėja, abu oponentai praranda tam tikrą dalį pagarbos ir autoriteto pavaldinių akyse, sumenkina savo kaip vadybininkų įvaizdį ir pan.)

- *Abi pusės laimi.* Šiuo atveju pagrindinis konfliktuojančiųjų uždavinys yra rasti sprendimą, kuris visiškai arba bent iš dalies patenkintų abi puses. Pavyzdžiui, jei organizacijoje atsiranda darbuotojų arba padalinių, nepritariančių siūlomam plėtros plano projektui, tikslinga juos įtraukti į bendrą komandą galutiniam plano variantui parengti. Gauti nauji įgaliojimai dažniausiai pakeičia

darbuotojų požiūrį į projektą ir sykiu suteikia jiems galimybę pakoreguoti nepriimtinausius plano aspektus.

**Sprendimų priėmimas.** Vadovo darbas iš esmės yra ne kas kita kaip sprendimų priėmimas. Priklausomai nuo statuso, rango, atsakomybės laipsnio vadovas per darbo dieną priima iki keliasdešimt sprendimų. Vieni nedideli ir galbūt mažai reikšmingi, pareikalaujantys iš vadovo vos keliolikos sekundžių. Kiti dideli ir lemiantys sėkmę, žmonių likimus gali būti brandinami savaitėmis ir netgi mėnesiais. Nepaisant akivaizdaus skirtingumo, tiek vienu, tiek kitu sprendimų priėmimas turi daug bendrų bruožų (Masalskienė, Masalskis, 2007).

L. Gulick pirmasis kitų vadybos specialistų tarpe išskyrė vadovavimo funkciją, ją apibūdinant kaip sprendimų priėmimo ir jų perdavimo veiklą. Vadovo veiklos turinio esmė yra *sprendimų priėmimas*. Tai turėjo principinę įtaką tolesniems vadovų darbo apibūdinimo ir analizės tyrinėjimams (Zakarevičius, 2002).

**Sprendimų priėmimo stiliai.** Skiriami keturi galimi sprendimų priėmimo stiliai: autokratinis (sprendimą vadovas priima vienvaldiškai, nesitardamas ir nesikonsultuodamas su pavaldiniais); įtikinantis (tariamasi su organizacijos nariais, tačiau vadovas būna iš anksto apsisprendęs); konsultacinis (išklausomos kitų nuomonės, požiūriai, siūlymai ir, juos įvertinus, vadovas priima sprendimą); kolegialusis (sprendimas priimamas bendrai, konsensuso būdu arba balansuojant, kada nugali daugumos nuomonė) (Želvyš, 2003).

Šadrakov (2009) pateikia 14 būdų, kaip rasti geriausią sprendimą.

1. Būkite objektyvus priimdamas sprendimą.
2. Palyginkite savo nuomonę su kitaip manančių kolegų nuomone.
3. Nespręskite šiandieninių problemų pasitelkdamas vakarykštes idėjas.
4. Priimkite sprendimus siekiant laimėti.
5. Gaukite informaciją iš asmenų, kuriems turi įtakos jūsų sprendimai.
6. Įsitikinkite, kad domitės būtent ta problema, kurią reikia spręsti.
7. Sugalvokite kiek įmanoma daugiau galimų sprendimo būdų.
8. Atminkite, kad ir patys sprendimai gali sukelti naujų problemų.
9. Jeigu priimdami sprendimą naudojatės skaitmeniniais duomenimis, visų pirma patikrinkite, ar jie patikimi.
10. Kai priimate sprendimus, kurie turi įtakos kitų žmonių likimui, paaiškinkite jiems, kuo remdamasis padarėte tokias išvadas.
11. Galvokite apie gerą, o ne apie tobulą sprendimą.
12. Kuo daugiau klauskite.
13. Mokykitės iš anksčiau priimtų sprendimų.
14. Paprašykite aplinkinių, kad jus pakritikuotų.

Vadovo sugebėjimas priimti valdymo sprendimus žymia dalimi nulemia sėkmingą organizacijos funkcionavimą ir plėtrą.

Siekiant didesnio efektyvumo visuose organizaciniuose lygiuose, svarbu darbuotojams leisti dalyvauti priimant sprendimus arba suteikti galimybę patiems priimti sprendimus.

Pasak Stanicko ir Bagdonienės (2004), visuotinio dalyvavimo principo idėja skatina plėtoti tokią sistemą, kurioje plačiai dalyvautų tiek žemutinio, tiek vidurinio, tiek aukščiausiojo lygio organizacijos darbuotojai ir vadovai. Tam reikia suteikti atsakomybę už kokybę tiek darbininkams, tiek vadovams.

Vadovaujant organizacijai sparčiai besikeičiančioje aplinkoje, vadovams dažnai tenka atsisakyti iš anksto numatytų veiksmų ar procedūrų, kurios taikomos centralizuoto vadovavimo atveju, ir daugiau užduočių bei atsakomybės deleguoti administratoriams ir kitiems darbuotojams.

Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą švietimo organizacijoje, įtakoja darbuotojų paskatos didėjimą, savo vertės ir reikšmingumo suvokimą, ko pasekoje yra formuojamas darbuotojų lojalumas organizacijai.

Konfliktų įtaka švietimo organizacijos veiklai ne visada turi teigiamą poveikį, tačiau daugeliu atvejų išryškėja skirtingi požiūriai, gaunama papildoma informacija, iškeliami daugiau alternatyvų ir problemų. Tai teigiamai įtakoja grupinio darbo efektyvumą.

## **1.6. Administracijos darbuotojų darbo normavimas**

Švietimo organizacijos vis dažniau kelia didėjančio darbo krūvio problemą. Akivaizdžiai padidėjo direktorių, jų pavaduotojų ugdymui ir kitų administracijos darbuotojų darbo krūvis, susijęs su visos mokyklos veiklos organizavimu, dalyvavimu posėdžiuose ir dokumentų rengimu.<sup>2</sup>

Projektuojant darbus, reikia smulkiai apibrėžti kiekvieno darbo turinį ir darbų pasiskirstymo tvarką, atsižvelgti į rezultatyvumo ir elgsenos principus (Neverdauskas, Rastenis, 2001).

Administratorių darbo normavimui reikia skirti ne mažiau dėmesio nei darbininkų darbo normavimui. Tačiau jų darbas, pasak Martinkaus (2003), turi savų ypatumų, todėl reikia taikyti specialius normavimo metodus.

Darbuotojams, kurių darbe vyrauja pasikartojantys, rutininiai darbai, gali būti taikomi tiesioginio normavimo metodai. Gali būti apskaičiuotos laiko normos kopijuoti, raštams rašyti, brėžiniams braižyti, darbuotojui priimti į darbą ir pan.

---

<sup>2</sup> *Kaip keičiasi mokytojų darbo krūvis?* (2006). [Žiūrėta: 2009-03-24]. Prieiga per internetą: [http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/docs/pr\\_analize/mokytoju%20darbo%20krūvis.pdf](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/pr_analize/mokytoju%20darbo%20krūvis.pdf)

Darbuotojams, kurių darbe vyrauja kūrybinė veikla, taikomi žymiai sudėtingesni metodai: pagal analogus, ekspertiniai metodai, darbuotojų, atliekančių įvairias funkcijas, skaičiaus normatyvų, valdymo normų, darbo laiko analizės ir kt.

Valdymo aparato darbo laiko analizės metodų taikymas yra gana sudėtingas, nes dažnai nėra aiškių požymių, kurie parodytų, ar dirba darbuotojas, ar tinginauja, ar mąsto. Todėl pašalinis stebėtojas dažnai nesugeba tiksliai išskirti darbo laiko elementų.

Rekomenduojama pasinaudoti savo darbo laiko fotografijomis, kai darbuotojai įpareigojami užrašyti visus darbus, kuriuos atliko per savaitę, mėnesį, užrašyti trikdžius, su kuriais jie susidūrė. Žinoma, egzistuoja pavojus, kad gali būti užrašomi darbai, kurie galėjo būti neatlikti (tą patikrinti gali tiesioginiai vadovai), tačiau praktika rodo, kad:

- intensyviai dirbantys darbuotojai gana teisingai nurodo darbo laiko sąnaudas ir problemas;
- neintensyviai dirbantys darbuotojai dažniausiai nemoka įtikinamai pameluoti, todėl jų ataskaitos yra neobjektyvios; pasiūlymų nebuvimas leidžia abejoti darbuotojų kompetencija;
- jei visi darbuotojai kuo nors skundžiasi, kas mūsų nuomone, yra gerai, tai verčia pagalvoti, ar mes tikrai teisūs.

Atskirai norėtusi aptarti darbuotojų vertinimą pagal vadovaujamo padalinio rezultatus. Iš kūrybinių darbuotojų laukiama išskirtinių rezultatų – naujų idėjų, racionalių pasiūlymų. Jie atsiranda ne kiekvieną dieną, tačiau nemėginama darbuotojų aktyvinti „pririšant“ juos prie darbo vietos, dažninant atsiskaitymus ir pan. Tokios priemonės dažniausiai veikia neigiamai. Reikia turėti kriterijus: ko mes laukiame, kokių rezultatų, kada? Tada galima spręsti, ar darbuotojas šiuos reikalavimus atitinka.

Valdymo normos leidžia nustatyti vadovaujančių darbuotojų skaičių (Martinkus, 2003).

Vystant administracinės veiklos organizavimo teoriją, gana svarbus mokslininko Graičiūno indėlis. Graičiūnas sukūrė matematinį vertikalų ir horizontalų pavaldumo ryšių modelį, kuris nustato kiekybinį valdymo sąveikų tarp vadovo ir pavaldinių įvertinimą, įgalina nagrinėti įvairius pavaldinių veiksmų koordinavimo variantus. Graičiūnas rekomenduoja apriboti pavaldinių skaičių ir teigia, kad jų neturėtų būti daugiau kaip 5-6, nes kitaip vienam vadovui susidaro per didelis darbo krūvis (Gudas, 2000). Graičiūno tiksliai ir aiškiai aprašytas organizacijos vidinių ryšių nustatymo būdas praktiškai aktualus dabar ir išliks aktualus ateityje.

Apibendrinant galima teigti, jog ir administracijos darbuotojų darbą ne tik galima, bet ir reikia analizuoti bei normuoti.

## 2. TYRIMO METODOLOGIJA IR ORGANIZAVIMAS

Šio tyrimo tikslas yra ištirti ikimokyklinės įstaigos administracijos darbuotojų funkcijų pasiskirstymo reglamentavimo situaciją ir galimybes. Tikslui pasiekti naudota kompleksinė tyrimo metodika, derinant kiekybinius ir kokybinius metodus. Aprašant ir atliekant šiuos tyrimus, remtasi keturių autorių (K. Kardelio (2007), R. Tidikio (2003), C. M. Charles (1999) ir G. Merchio (1995)) šaltiniais. Apibendrinant šių autorių mintis, galima teigti, kad šių metodų taikymo ir analizavimo metodikos iš esmės nesiskiria.

### 2.1. Tyrime taikyti duomenų rinkimo metodai

Šiame skyriuje aptarti tyrimo metodai, kurie buvo panaudoti siekiant šio darbo tikslo. Remiantis dokumentais, kuriuose reglamentuojamos ikimokyklinės įstaigos administracijos darbuotojų funkcijos, parengtas *apklausos raštu* klausimynas - *anketa*.

Siekiant išanalizuoti ikimokyklinės įstaigos administracijos funkcijų pasiskirstymo reglamentavimo situaciją ir galimybes, atlikta valstybės teisinių dokumentų, ikimokyklinės įstaigos vidaus dokumentų analizė. *Dokumentų analizė* - pirminių duomenų rinkimas, kai dokumentai naudojami kaip pagrindiniai informacijos šaltiniai (Tidikis, 2003). Kaip teigia K.Kardelis (2007), dokumentai gali būti oficialūs ir neoficialūs. Oficialūs dokumentai – tai tarnybinio pobūdžio dokumentai, t.y. tie, kurie buvo parengti ir patvirtinti valstybinių organizacijų. Tai leidžia gauti objektyvios informacijos vienu ar kitu klausimu (Kardelis, 2007). Šiame darbe analizuojami valstybės teisiniai dokumentai (LR švietimo įstatymas, LR viešojo administravimo įstatymas, Reikalavimai valstybinių ir savivaldybių mokyklų nuostatams) bei vidiniai organizacijos dokumentai (Ikimokyklinės įstaigos nuostatai, Vidaus darbo tvarkos taisyklės, Pareigybių aprašai).

Išanalizavus dokumentus, buvo parengtas preliminarus ikimokyklinės įstaigos administracijos darbuotojų atliekamų funkcijų sąrašas, suformuluoti klausimai, susiję su administracijos veikla, ir atliktas „žvalgomas“ tyrimas. Klausimynas buvo išdalintas vienos ikimokyklinės įstaigos 6 administracijos darbuotojams. Išplatinus klausimynus, buvo stebima kaip vyksta atsakymų pildymas, kokie klausimai iškyla. Administracijos darbuotojų buvo paprašyta įvertinti įvardintas funkcijas, jeigu jos netiksliai išreikštos, pakoreguoti arba papildyti funkcijomis, kurios neįvardintos. Tokiu būdu buvo papildytas ir pakoreguotas klausimynas, administracijos funkcijų sąrašas, kurio pagrindu buvo parengta anketa.

Šiame tyrime naudojamas *apklausos raštu - anketavimo metodas*, siekiant išsiaiškinti administracijos darbuotojų nuomonę apie ikimokyklinės įstaigos struktūrą bei faktinį funkcijų pasiskirstymą.

Apklausa raštu – vienas populiariausių socialiniuose tyrimuose naudojamų metodų, kuriuo tiriamos nuostatos, nuomonės, žinios. Taikant anketavimą, kaip sociologinės informacijos rinkimo būdą, respondentai raštu atsako į tyrėjo pateiktus anketos klausimus. Anketą apklausiamasis užpildo savarankiškai pagal nurodytas taisykles (Kardelis, 2007). Tai lankstus instrumentas, kuris gali būti naudojamas įvairiems tikslams pasiekti. Pasak G. Merkio (1995), šio metodo populiarumą lemia santykinis apklausos atlikimo paprastumas, pigumas, galimybė greitai ir lengvai surinkti daug kiekybinių ir kokybinių duomenų. Šiame tyrime anketa buvo tiesiogiai dalinama ikimokyklinių įstaigų administracijos darbuotojams.

Visi šie autoriai (K. Kardelis (2007), C.M. Charles (1999), G. Merkys (1995)), aprašydami šį metodą, išskiria pagrindines apklausos raštu taisykles bei anketos (klausimyno) sudarymo metodiką. Apklausoje raštu lemiamą įtaką turi klausimų formuluotė, jų kompozicija. K. Kardelis (2007) nurodo, kad bet kokių atveju parengus anketą, būtini žvalgomieji tyrimai, padedantys patikrinti anketos klausimų kokybę, aprobuoti pagal nustatytus kriterijus bei nustatyti imties tūrį, jeigu iki tol jis dar nebuvo žinomas.

Pagal atsakymų formą anketos klausimai gali būti atviri ir uždari, tiesioginiai ir netiesioginiai (Kardelis, 2007). G. Merkys (1995), analizuodamas klausimų tipus, papildomai mini ir pusiau uždarų klausimų tipą. Literatūroje galima rasti informacijos apie aprašomuosius, sąsajų ir priešastinius klausimus. Šio tyrimo anketoje buvo naudoti uždaro ir atviro tipo klausimai. Apklausoje dalyviams buvo suteikta galimybė įvardinti anketoje nepateiktų pareigybių darbuotojus, kurie jų įstaigoje priskiriami administracijai; pažymėti didžiausią darbo krūvį turinčius darbuotojus; įvardinti kitas priežastis, dėl kurių vadovas deleguoja darbus kitiems administratoriams; nurodyti kitus dokumentus, kuriuose apibrėžta įstaigos administracijos sudėtis ir kt.

Tyrimo duomenims sugrupuoti naudojamos šios skalės:

- nominalinė (duomenims apie respondentų išsilavinimą, pareigas, ugdytinių ir darbuotojų skaičių ikimokyklinio ugdymo įstaigoje surinkti);
- intervalinė (duomenims apie respondentų amžių, darbo stažą palyginti);
- ranginė (darbo krūvio, administracijos struktūros ir funkcijų pasiskirstymo įvertinimui).

Anketos pabaigoje pateiktas atviro tipo klausimas, kurio tikslas gauti respondentų pasiūlymų administracijos veiklai tobulinti.

## **2.2. Tyrimo objekto operacionalizacija**

Tyrimo tikslo ir uždavinių atskleidimui buvo parengta operacionalizacijos schema (žr. 2 priedą). Ikimokyklinės įstaigos administracijos funkcijų pasiskirstymo reglamentavimo situacija ir galimybės atskleidžiamos šiomis kryptimis:

- administracijos darbuotojų nuostatos į funkcijų atlikimą;
- faktinis administracijos funkcijų pasiskirstymas.

Administracijos darbuotojų nuostatos į funkcijų atlikimą atskleidžiamos per valdymo struktūrą, darbo krūvį, vadovavimo stilius ir priemones bei funkcijų pasiskirstymo reglamentavimą. Faktinis administracijos funkcijų pasidalinimas atskleidžiamas pagrindinių valdymo funkcijų: planavimo, organizavimo, vadovavimo, kontrolės, pagalba.

### 2.3. Tyrimo instrumento aprašymas

Tyrimo anketa (žr. 1 priedą) sudaryta pačių tyrimo vykdytojų, susideda iš demografinio ir diagnostinio bloką. Anketos demografinis blokas sudarytas iš klausimų, skirtų surinkti informacijai apie respondentų lytį, amžių, išsilavinimą, pareigybę, darbo stažą, kvalifikacinę kategoriją, įstaigos vietovę ir dydį. Diagnostinis klausimyno blokas skirtas išsiaiškinti administracijos funkcijų pasiskirstymo reglamentavimo situaciją ir galimybes. Diagnostinį klausimyno bloką dar galima suskirstyti į 5 dalis. *Pirmoji dalis* skirta išsiaiškinti administracijos darbuotojų nuomonę apie administracijos struktūrą, apie administracijai priskiriamus darbuotojus bei įstaigos dokumentus, kuriuose tai numatyta. *Antroje dalyje* siekiama išsiaiškinti administracijos darbuotojų nuomonę apie darbo krūvį. *Trečioje dalyje* atskleidžiamos administracijos darbuotojų nuostatos apie vadovavimo stilių, vadovavimo priemones įstaigoje. *Sekančios dvi dalys* skirtos išsiaiškinti funkcijų pasiskirstymo reglamentavimą bei faktinį funkcijų pasiskirstymą įstaigoje.

Tyrimo instrumentą sudaro uždari ir atviri klausimai. Atsakymams į klausimus pateikti atsakymų variantai. Respondentų buvo prašoma pasirinkti vieną arba keletą atsakymo variantų. Taip pat anketoje buvo suteikta galimybė įrašyti kitus atsakymų variantus. Pateiktų 7 ir 9 klausimo teiginių vertinimui buvo pasirinkta 4 pakopų ranginė skalė. 7 klausimo atsakymo variantai buvo šie: „Palankiai“, „Lyg ir palankiai“, „Lyg ir nepalankiai“, „Nepalankiai“; 9 klausimo - „Ne“, „Lyg ir ne“, „Lyg ir taip“, „Taip“.

Anketos pabaigoje pateiktas atviras klausimas, kuriame prašoma pateikti pasiūlymus ar pastabas dėl administracijos darbo tobulinimo.

5 lentelėje pristatoma anketos specifikacija.

## Anketos specifikacija

Demografinis ir diagnostinis blokas	Teiginiai ir klausimai	Klausimai, teiginių skaičius
Demografiniai duomenys	Lytis, amžius; išsilavinimas; pareigybė; darbo stažas; kvalifikacinė kategorija; darbo kompiuterius patirtis; kiek įstaigoje yra kompiuterių, kuriais naudojasi administracijos darbuotojai; įstaigos vietovė; darbuotojų ir ugdytinių skaičius.	1 (11)
Struktūra	Kurie darbuotojai priskiriami administracijai; Kokiuose dokumentuose apibrėžta administracijos struktūra; Kaip vertinamas struktūrinis valdymo modelis; Teiginiai apie esamą ir galimą struktūrą.	2 (11) 5 (6) 7 (4) 9 (1-2)
Darbo krūvis	Kurių darbuotojų didžiausias darbo krūvis; Priežastys dėl kurių vadovas deleguoja darbus kitiems administracijos darbuotojams; Ar darbo krūvis yra adekvatus.	3 (11) 4 (7) 6 (4)
Vadovavimo stilius, priemonės	Teiginiai būdingi įstaigai	8 (10)
Funkcijų pasiskirstymo reglamentavimas	Teiginiai apie esamą ir galimą funkcijų pasiskirstymą	9 (3-14)
Faktinis funkcijų pasiskirstymas	Kas kokias funkcijas atlieka įstaigoje.	10 (72)

## 2.4. Tyrimo imties charakteristika

Vienas svarbiausių imties sudarymo reikalavimų yra reprezentatyvumas, nes būtent ši charakteristika lemia, ar ištyrus imtį galima padaryti patikimas išvadas apie visą populiaciją. Tačiau didelės imtys naudojamos retai, kadangi panašaus patikimumo informaciją galima gauti ir iš vidutinio didumo imčių, nes reprezentatyvumas priklauso ne tik nuo imties didumo, bet ir nuo jos sudarymo metodo (Čekanavičius V., Murauskas G., 2002)

Šio tyrimo tikslas - ištirti ikimokyklinės įstaigos administracijos funkcijų pasiskirstymo reglamentavimo situaciją ir galimybes, todėl tyrimo respondentai buvo Mažeikių rajono ikimokyklinių įstaigų vadovai, pavaduotojai ir kiti administracijos darbuotojai (N = 83). Reikėtų pažymėti, jog visose Mažeikių rajono ikimokyklinėse įstaigose, pagal savivaldybės tarybos patvirtintą pareigybių sąrašą, yra numatytos direktoriaus, direktoriaus pavaduotojo ugdymui, direktoriaus pavaduotojo ūkiui, vyr. buhalterio, vyr. slaugytojo, sekretoriaus – archyvaro, sandėlininko pareigybės, kurios dažniausiai priskiriamos administracijos darbuotojams. Tačiau kai kuriose ikimokyklinėse įstaigose šių pareigybių nėra. Ikimokyklinių įstaigų vadovams savivaldybės tarybos sprendimu leista turimų asignavimų ir patvirtintų etatų ribose koreguoti pareigybių skaičių. Dėl finansavimo stokos, kai kurios pareigybės panaikintos arba sugretintos.

Iš viso buvo išdalinta 92 anketos, iš kurių 83, t.y. 90%, sugrįžo ir buvo apdorotos. Tyrimo imtis negali atspindėti visų Lietuvos ikimokyklinių įstaigų administracijos darbuotojų nuomonių, tačiau



leidžia atskleisti Mažeikių rajono ikimokyklinių įstaigų administracijos darbuotojų funkcijų pasiskirstymo reglamentavimo situaciją.

Tyrimo imtyje dominuoja moterys. Jos sudaro 99% , vyrai - 1%. Tik vienas vyras, iš apklaustųjų, dirba ikimokyklinėje įstaigoje direktoriaus pavaduotoju ūkiui.

Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, išsilavinimą, užimamas pareigas, darbo stažą, kvalifikacinę kategoriją atsispindi 6 lentelėje.

Tiriamųjų pasiskirstyme pagal amžių, dominuoja 51 – 60 metų administracijos darbuotojai (46%). Mažiausią dalį sudaro jauniausių (20 - 30 metų (3%)) ir vyriausių (60 ir daugiau metų (5%)) darbuotojų grupės.

Kaip matyti 6 lentelėje, apklaustųjų išsilavinimas yra pakankamai aukštas - net 51 % administracijos darbuotojų turi aukštąjį išsilavinimą ir tik 11 % - vidurinį išsilavinimą.

Anketos buvo pateiktos visiems Mažeikių rajono ikimokyklinių įstaigų administracijos darbuotojams, todėl respondentų pasiskirstymas pagal pareigybes pasiskirstė labai panašiai. Daugiausiai tyrime dalyvavo direktorių pavaduotojų ugdymui (19%), nes didesnėse ikimokyklinėse įstaigose dirba du pavaduotojai. 18% apklausos dalyvių savo pareigybės pavadinimą paminėjo nuorodoje „Kita“. Įvardinti šie pareigybių pavadinimai: sekretorė/raštvėdė – archyvarė (5), sandėlio vedėja (5), sąskaitininkė (2), inžinierius programuotojas (2), projekto vadovė (1).

Taip pat buvo pasidomėta apie administratorių darbo stažą dabartinėse pareigose. Darbo stažo kategorijos buvo sudarytos, atsižvelgiant į kriterijus, nuo kurių priklauso administracijos darbuotojų kvalifikacijos kategorija, atlyginimo dydis. Į tyrimo imtį pateko skirtingą darbo stažą turintys administratoriai. 6 lentelėje matyti, kad didžioji dalis respondentų dirba 15 ir daugiau metų (54%). Džiugina ir tai, kad net 16% respondentų priklauso kategorijai, kurių darbo stažas iki 2 m. Galima daryti prielaidą, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigose yra nemaža darbuotojų dalis, kurių amžius buvo nurodytas 20 – 30 m. ir 31 – 40 m. amžiaus kategorijose (žr. 6 lentelę, požymį „Amžius“).

Pagal kvalifikacinę kategoriją tyrimo imtyje dominuoja administracijos darbuotojai, kurie neturi jokios kvalifikacinės kategorijos, net 69% (57) . Tokį respondentų pasiskirstymą pagal kvalifikacinę kategoriją nulėmė tai, jog ikimokyklinėse įstaigose atestuojami ir vadovų kvalifikacinė kategorija suteikiama tik direktoriui ir direktoriaus pavaduotojui ugdymui. Be to, dalis darbuotojų (13) neturi reikiamo darbo stažo dabartinėse pareigose, kad galėtų įgyti kvalifikacinę kategoriją. Išsiaiškinti vadovų kvalifikacijos kategoriją aktualu buvo todėl, kad galėtume palyginti atestuotų ir neatestuotų respondentų nuomonių skirtumus.

**Administracijos darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių, išsilavinimą, užimamas pareigas, darbo stažą, kvalifikacinę kategoriją (N-83)**

Požymis	Procentai	Atsakymų kategorijos
Amžius	3	20 - 30 metų
	17	31 - 40 metų
	29	41 - 50 metų
	46	51 – 60 metų
	5	60 ir daugiau metų
Išsilavinimas	11	Vidurinis
	22	Spec. vidurinis
	16	Aukštesnysis
	51	Aukštasis
Pareigybės	17	Direktorius
	19	Direktoriaus pavaduotojas ugdymui
	17	Direktoriaus pavaduotojas ūkiui
	12	Vyr. buhalteris
	17	Vyr. slaugytojas
	18	Kita
Darbo stažas	16	Iki 2 metų
	20	3-10 m.
	10	11 – 15 m.
	54	15 ir daugiau metų
Kvalifikacinė kategorija	69	Neturi
	11	Trečioji vadovų kvalifikacija kategorija
	20	Antroji vadovų kvalifikacinė kategorija
	0	Pirmoji vadovų kvalifikacinė kategorija

Administracijos darbuotojams daugelį darbų tenka atlikti kompiuteriu, todėl tyrime buvo pasidomėta, kokia administratorių darbo kompiuteriu patirtis ir kiek įstaigoje yra kompiuterių, kuriais naudojasi administracijos darbuotojai.

Pagal darbo kompiuteriu patirtį, tyrime dominuoja 62 iš 83 apklaustųjų administracijos darbuotojų (75%), turinčių patirties ir nuolat jais dirbantys (7 lentelė).

**Administracijos darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo kompiuteriu patirtį (N-83)**

Požymis	Procentai	Atsakymų kategorijos
Darbo kompiuteriu patirtis	8	Nemoka
	17	Susipažinęs, kartais dirba
	75	Turi patirties ir nuolat dirba

Administratorių darbą kompiuteriu apsunkina tai, kad ikimokyklinės įstaigos neturi pakankamai kompiuterinės įrangos, todėl administratoriai neturi galimybės jais naudotis ir pasiekti geresnių bei greitesnių darbo rezultatų. Ikimokyklinėse įstaigose vidutiniškai yra po 5 kompiuterius, mažiausiai - po 2, daugiausiai - po 9 kompiuterius.

Administracijos sudėtis gali priklausyti nuo įstaigos vietovės bei darbuotojų ir ugdytinių skaičiaus joje. Todėl respondentų buvo paprašyta nurodyti kur yra įstaiga: mieste, rajono centre; miestelyje ar kaime; kiek joje yra darbuotojų ir ugdytinių. Įstaigų pasiskirstymas pagal vietovę, darbuotojų ir ugdytinių skaičių pateiktas 8 lentelėje.

Kadangi Mažeikių rajone daugiausia ikimokyklinių įstaigų (10) yra mieste, tai tyrimo imtyje dominuoja mieste, rajono centre esančios įstaigos.

Kaip matyti 8 lentelėje, daugiausiai yra įstaigų, kuriose darbuotojų skaičius siekia nuo 41 ir daugiau.

Mažeikių rajono ikimokyklinės įstaigas pagal vaikų skaičių sąlyginai galima suskirstyti į mažesnes (iki 100 vaikų), vidutines (101 - 200 vaikų) ir didesnes, kuriose yra 201 ir daugiau vaikų. Ikimokyklinės įstaigos pagal ugdytinių skaičių Mažeikių rajone pasiskirsčiusios panašiai, šiek tiek daugiau yra ikimokyklinių įstaigų, kuriose vaikų skaičius nuo 101 iki 200 (36%).

8 lentelė

#### Įstaigų pasiskirstymas pagal vietovę, darbuotojų skaičių, ugdytinių skaičių (N-83)

Požymis	Procentai	Atsakymų kategorijos
Įstaigų pasiskirstymas pagal vietovę	81	Miestas, rajono centras
	19	Miestelis, kaimas
Įstaigų pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių	13	Iki 25 darbuotojų
	23	26 – 40 darbuotojai
	64	41 ir daugiau darbuotojų
Įstaigų pasiskirstymas pagal ugdytinių skaičių	33	Iki 100 vaikų
	36	101 – 200 vaikų
	31	201 ir daugiau vaikų

## 2.5. Tyrimo procedūrų organizavimas ir tyrimo etika

Siekiant nustatyti ikimokyklinio ugdymo įstaigos administracijos funkcijų pasiskirstymo reglamentavimo situaciją ir galimybes, anketa buvo platinama tik ikimokyklinių įstaigų administracijos darbuotojams. Anketos buvo išdalintos ikimokyklinių įstaigų direktorių pavaduotojams ugdymui, kurių paprašyta išdalinti anketas savo įstaigose. Kiekvienam pavaduotojui buvo duota tiek anketų, kiek buvo įvardinta įstaigos administracijos darbuotojų (6 - 7). Iš viso buvo

išplatintos 92 anketos, iš jų 9 negražintos. Anketos buvo užpildytos ir gražintos per dvi savaites.

Kiekybinis duomenų apdorojimas buvo atliekamas programa SPSS 11 (*Statistical package for the social sciences*) ir Excel programa. Duomenų analizei atlikti naudotas aprašomosios statistikos metodas.

Atliekant tyrimą buvo laikomasi etinių reikalavimų. Literatūroje išskiriamos keturios pagrindinės etiško tyrimo problemos: privatumas, anonimiškumas, konfidencialumas ir apgaulė. Turėdami tikslą gauti kuo nuoširdesnius ir patikimesnius atsakymus, tyrimo rengėjai nurodė, kad tyrimo rezultatai bus skelbiami tik apibendrinti. Socialinio tyrimo ir tyrėjo etika grindžiama anonimiškumo principu. Norint išsaugoti respondentų anonimiškumą, įstaigos turėjo galimybę anketas gražinti, įdėdamos jas į ikimokyklinių įstaigų „langelį“ švietimo skyriuje. Gražintos anketos buvo sunumeruotos eilės tvarka, nenurodant įstaigos.

Apibendrinant galima teigti, kad didelis anketų grįžtamumas, kuris siekia 90 %, rodo ikimokyklinių įstaigų administracijos darbuotojų susidomėjimą vykdomu tyrimu.

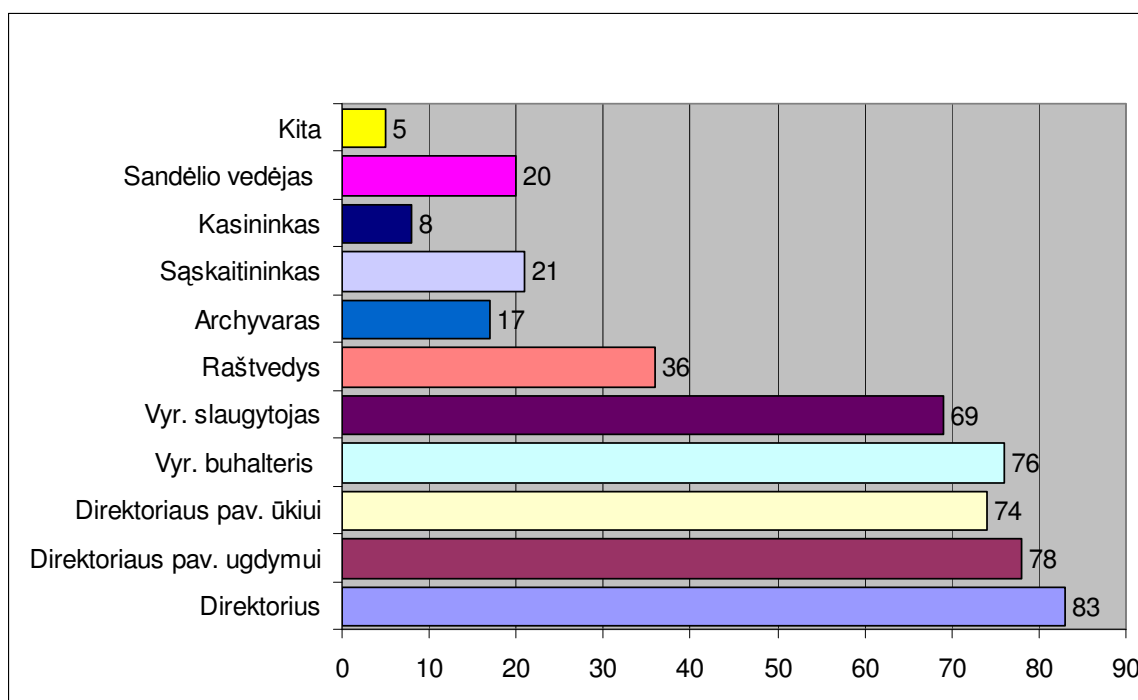
### 3. IKIMOKYKLINĖS ĮSTAIGOS ADMINISTRACIJOS FUNKCIJŲ PASISKIRSTYMO REGLAMENTAVIMO SITUACIJOS TYRIMO REZULTATAI

#### 3.1. Valdymo struktūros ir administracijos sudėties situacijos vertinimas

Ikimokyklinio ugdymo įstaigoje ne tik vadovas, bet ir kiti vadovaujantys darbuotojai neišvengiamai yra administratoriai, kadangi administravimo funkcijas, anot R. Želvio (2003), gali atlikti ir paprastas valdininkas. R. Mečkauskienė (2008), pateikdama mokyklos vidaus darbo tvarkos pavyzdį, nurodo, kad mokyklos administraciją sudaro: direktorius, direktoriaus pavaduotojas ugdymui, direktoriaus pavaduotojas papildomam ugdymui, direktoriaus pavaduotojas ūkio reikalams, socialinis pedagogas, sveikatos priežiūros specialistas, logopedas, raštinės vedėja.

Mokyklos gyvenimą administruoja mokyklos direktorius, pavaduotojai, skyrių vedėjai (Jovaiša, 2007). Skyrių vedėjai ikimokyklinio ugdymo įstaigoje gali būti įvardinami kaip įvairių veiklos sričių administratoriai: sveikatingumo, sanitarijos, maitinimo – vyr. slaugytoja; finansų valdymo – vyr. buhalteris; turto ir viešųjų pirkimų – sandėlio vedėjas; įstaigos dokumentų priežiūros specialistas – sekretorius archyvaras ir kt. Tad galime teigti, jog ikimokyklinės įstaigos veiklą administruoja direktorius, pavaduotojai, kitų veiklos sričių administratoriai ar atsakingi darbuotojai.

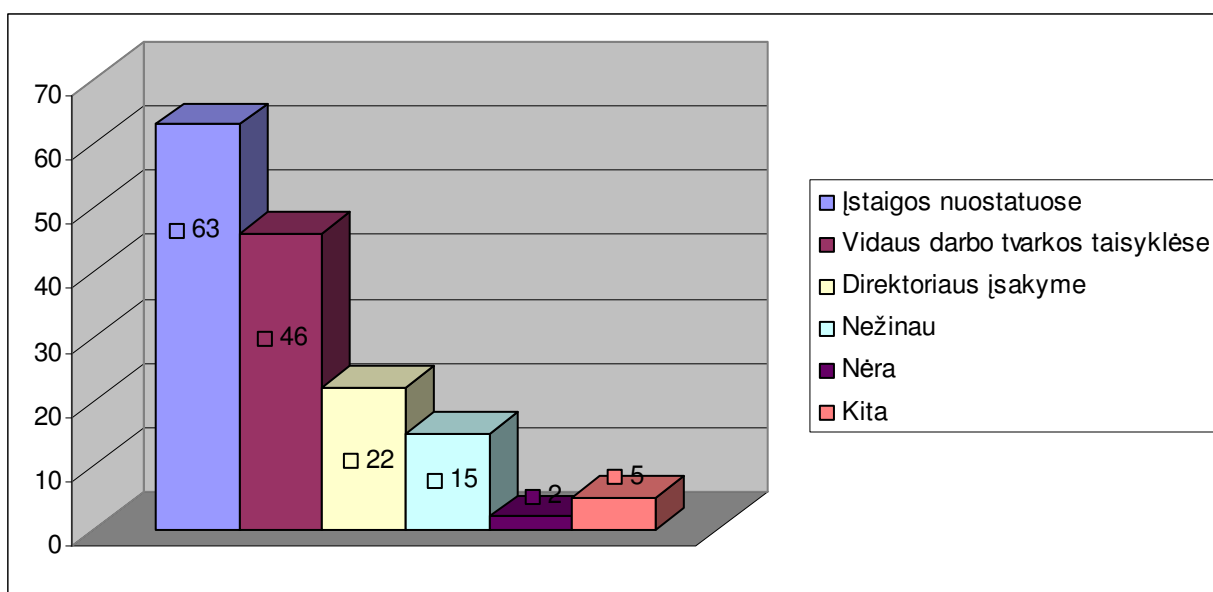
Tyrimo metu siekta išsiaiškinti, kurie darbuotojai ikimokyklinėse įstaigose priskiriami administracijai, kokiuose dokumentuose apibrėžta įstaigos administracijos struktūra ir kaip vertinamas jų ikimokyklinėje įstaigoje esantis struktūrinis pavaldumo modelis. Paaiškėjo, kad visos anketoje pateiktos pareigybės priskiriamos administracijai (žr. 3 pav.)



3 pav. Administracijai priskiriami darbuotojai (N-83)

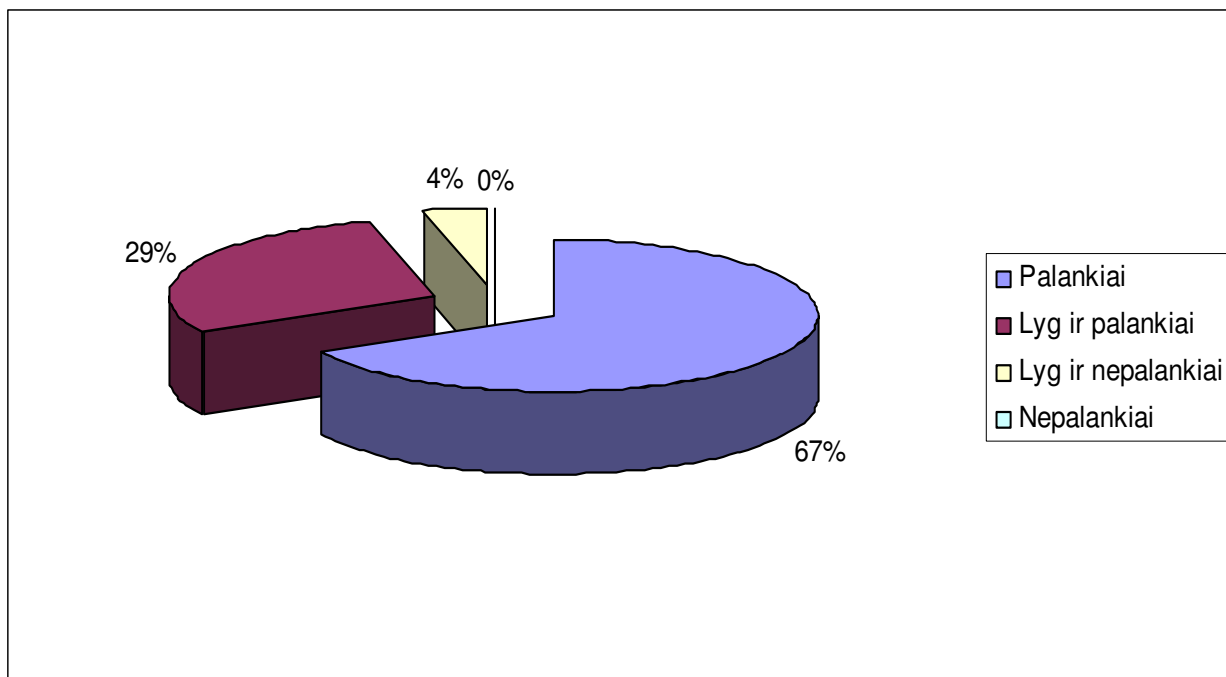
Rezultatai parodė, kad tik direktorius 100% (N – 83) priskiriamas administracijai, o kitų pareigybių darbuotojus: direktoriaus pavaduotoją ugdymui (94%) ir vyr. buhalterį (apie 92%), direktoriaus pavaduotoją ūkiui (89%), vyr. slaugytoją (83%) administracijai priskiria ne visi, tačiau dauguma respondentų. Mažiausiai apklaustųjų administracijai priskyrė kasininką (10%). 5 respondentai nurodė ir kitų pareigybių darbuotojus, kurie jų įstaigoje priskiriami administracijai: inžinierių programuotoją (3), projektų vadovą (1), meninio ugdymo pedagogą (1). Tokia atsakymų tendencija leidžia daryti prielaidą, kad įstaigose trūksta aiškumo apibrėžiant, kas sudaro administraciją.

Atliekant tyrimą, siekta išsiaiškinti, kokiuose ikimokyklinės įstaigos vidaus dokumentuose apibrėžta įstaigos administracijos struktūra ir sudėtis. Daugiausiai administracijos darbuotojų (63%) nurodė, kad administracijos sudėtis apibrėžta įstaigos nuostatuose. Tai, kad administracijos struktūra apibrėžta vidaus darbo tvarkos taisyklėse, teigė 38 (46%), direktoriaus įsakyme – 18 (22%) respondentai. Apklausos rezultatai iš dalies patvirtino ankstesnę prielaidą, nes 12 (N-83) apklaustųjų pažymėjo atsakymo variantą „nežinau“ ir 2 teigia, jog administracijos sudėtis „nėra“ numatyta (žr. 4 pav.). Todėl galima teigti, kad problemų dėl administracijos sudėties aiškumo ikimokyklinio ugdymo įstaigose esama. Šios problemos esmę sudaro tai, kad darbuotojams stinga informacijos ir aiškumo dėl administracijos sudėties, nes ne visų ikimokyklinio ugdymo įstaigų dokumentuose administracijos sudėtis yra numatyta.



**4 pav.** Administracijos struktūrą apibrėžiantys dokumentai (procentais)

Analizuojant tyrimo dalyvių nuomonę, kaip vertinamas įstaigos struktūrinis valdymo modelis, paaiškėjo, jog didžioji dauguma jį vertina teigiamai, t.y. 56 (N-83) vertina palankiai, o 24 pažymėjo atsakymo variantą – lyg ir palankiai ir nebuvo nė vieno, kuris vertintų nepalankiai (žr. 5 pav.).



**5 pav.** Įstaigos struktūrinio valdymo (pavaldumo) modelio vertinimas (procentais)

Vertinant teiginius apie esamą ir galimą administracijos struktūrą, respondentų buvo klausama, ar jų įstaigose yra parengta valdymo struktūra, kurioje aiškiai nurodomas pavaldumas. Net 49 (59%) apklausos dalyviai pažymėjo atsakymą „taip“, tačiau 30 (36%) abejoja, ir pažymėjo „lyg ir taip“. Kitas klausimas, ar administracijos darbuotojams kyla abejonių, kokių pareigybių darbuotojai priklauso administracijai, patvirtina, kad net 58 (70%) respondentams jokių abejonių nėra, bet 26% abejoja („lyg ir taip“, „lyg ir ne“), o 5% teigia, kad tikrai kyla abejonių (žr. 9 lentelę, 1-2 teiginius).

Nors pastarieji vertinimai nėra tendencingi, tačiau iš dalies patvirtina *probleminę prielaidą, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigose vyksta sisteminis nesusikalbėjimas* ir situacija dėl ikimokyklinės įstaigos administracijos sudėties sampratos nėra aiški.

Išanalizavus respondentų nuomonę apie ikimokyklinės įstaigos struktūrą, galima apibrėžti situaciją: daugumos ikimokyklinio ugdymo įstaigų administraciją sudaro 5 darbuotojai: direktorius (100%), direktoriaus pavaduotojas ugdymui (94%), direktoriaus pavaduotojas ūkiui (89%), vyr. buhalteris (92%), vyr. slaugytojas (83%). Šių pareigybių darbuotojus nurodė dauguma respondentų. Kitų, respondentų nurodytų, pareigybių darbuotojai administracijai priklauso nedaugelyje įstaigų. Daugelyje ikimokyklinių įstaigų administracijos struktūra yra numatyta įstaigos nuostatuose (63%) ir vidaus darbo tvarkos taisyklėse (46%). Situacija parodė, kad ne visų įstaigų dokumentuose yra apibrėžta administracijos sudėtis, nes dalis administracijos darbuotojų (15%) nežino arba nurodo, kad tai nėra numatyta. Ikimokyklinių įstaigų struktūrinis valdymo (pavaldumo) modelis vertinamas palankiai (67%), tačiau net 33% administracijos darbuotojų abejoja dėl vertinimo.

### 3.2. Administracijos funkcijų pasiskirstymo reglamentavimo situacija

Kiekvieno struktūrinio padalinio vietą ir svarbą struktūroje, anot Zakarevičiaus ir kt. (2008), lemia būtent jo vykdomos funkcijos, todėl struktūrizavimas ir funkcijų pasiskirstymas yra vienas, integruotas. Vadybos teorijos autoriai vieningai teigia, jog veiklos sritys ir atliekamos funkcijos turi būti įteisintos ir apibrėžtos įstaigos dokumentuose. Reformuojamo švietimo dokumentai sąlygoja naujų funkcijų ikimokyklinio ugdymo įstaigoje atsiradimą, kurių fone išryškėja ne tik vadovo, bet ir kitų administratorių vaidmenys. Dėl sparčiai vykstančių pokyčių, tiek organizacijos viduje, tiek išorinėje aplinkoje pareigybių aprašai turi būti nuolat peržiūrimi ir papildomi.

Ikimokyklinių įstaigų administracijos darbuotojų funkcijų pasiskirstymo reglamentavimo situacija ir galimybės atskleidžiamos 9 lentelėje. Analizuojant teiginį, jog administracijos darbuotojams yra aiškiai paskirstytos veiklos funkcijos ir atsakomybė už veiklos sritis, matyti, kad dauguma (57) respondentų sako „taip“, nors dalis linkę abejoti (22), o 4 tai neigia. Vertinant sekantį teiginį „esate susipažinęs ir gerai žinote savo pareigybės aprašymą“, kuriame administracijos darbuotojų funkcijos ir atsakomybė reglamentuojama išsamiausiai, paaiškėjo jog 88% administracijos darbuotojų yra susipažinę, nors dalis abejoja, ir 5% pripažįsta, kad nežino.

Vertinant teiginius dėl funkcijų pasiskirstymo reglamentavimo, labiausiai respondentų nuomonės išsiskyrė 5 – 10 teiginiuose. Dviprasmiškai pasiskirstė respondentų nuomonės dėl to, kad pareigybių apraše reiktų aiškiau ir konkrečiau numatyti kiekvieno administratoriaus pareigas ir atsakomybės ribas. 35% apklaustųjų teigia, kad reiktų ir 31% vertina – „lyg ir ne“. Panaši situacija yra ir su nepritariančiais - 18%, ir dėl to abejojančiais („lyg ir taip“) - 16%. Teiginiui, kad „galėtų būti parengtas papildomas dokumentas, kuriame būtų aiškiau numatytos kiekvieno administratoriaus funkcijos, veiklos sritys, kompetencija ir pan.“ pritaria 27 administracijos darbuotojai. Panašiai tiek pat (23) yra manančių, jog to daryti nereikia. Šį teiginį aktualizuoja 33 abejojantys respondentai. Situacija parodo, kad administracijos darbuotojai nevienareikšmiškai vertina pareigų ir atsakomybės ribų numatymą bei galimybę tai reglamentuoti aiškiau. Todėl galima teigti, kad administracijos funkcijų pasiskirstymo reglamentavimą reiktų tobulinti, aiškiau ir konkrečiau numatant kiekvieno administratoriaus pareigas ir atsakomybės ribas pareigybių apraše arba parengiant papildomą dokumentą, pvz. administracijos veiklos nuostatus ar tvarką.

Išanalizavus 8 teiginį, galima konstatuoti, kad administracijos darbuotojų veiklos sritys, funkcijos nėra nuolat peržiūrimos ir perskirstomos. Tai patvirtina 28 respondentai, kurie pasirinko atsakymą „ne“ ir 40 abejojančių, kurie pasirinko atsakymo variantus „lyg ir ne“, „lyg ir taip“. Tačiau teiginiui, kad „administracijos darbuotojų funkcijas ir darbo krūvį reiktų perskirstyti kitaip, kad veikla būtų efektyvesnė“ pritaria tik 9 (18%) apklaustųjų. Šiam teiginiui nepritaria didžioji dauguma (69%) tiek abejojančių („lyg ir ne“), tiek tvirtinančių, kad „ne“, t.y. to daryti nereikia.



Šių teiginių analizės rezultatai prieštarauja šio laikmečio situacijai, kai reformuojamo švietimo dokumentai sąlygoja naujų funkcijų ikimokyklinio ugdymo įstaigoje atsiradimą, kurių fone išryškėja ne tik vadovo, bet ir kitų administratorių vaidmenys, kurie turėtų būti nuolat perskirstomi ir reglamentuojami. Apibendrinant 10 teiginių, jog „rengiant administracijos darbuotojų veiklą reglamentuojančius dokumentus (pareigybių aprašymus, vidaus darbo tvarkos taisykles, įstaigos nuostatus ir kt.), atsižvelgiama į jų pasiūlymus, kompetenciją”, dauguma respondentų (74%) tai patvirtino.

9 lentelė

**Administracijos struktūros ir funkcijų pasiskirstymo reglamentavimo vertinimas**

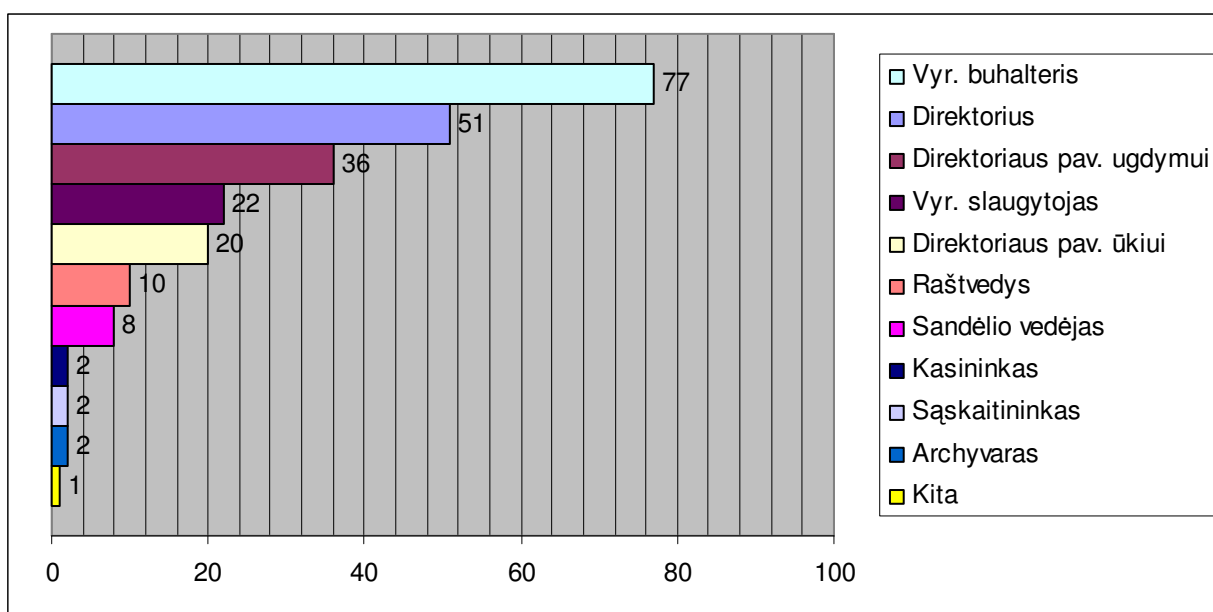
Teiginiai	Ne		Lyg ir ne		Lyg ir taip		Taip	
	N-83	%	N-83	%	N-83	%	N-83	%
1. Yra parengta valdymo struktūra, kurioje aiškiai nurodomas pavaldumas	1	1	3	4	30	36	49	59
2. Dažnai kyla abejonių, kokių pareigybių darbuotojai priklauso administracijai	58	70	18	22	3	3	4	5
3. Administracijos darbuotojams yra aiškiai paskirstytos veiklos funkcijos ir atsakomybė už veiklos sritis	4	5	2	2	20	24	57	69
4. Esate susipažinęs ir gerai žinote savo pareigybės aprašymą	4	5	0	0	6	7	73	88
5. Pareigybių apraše reikėtų aiškiau ir konkrečiau numatyti kiekvieno administratoriaus pareigas ir atsakomybės ribas	15	18	26	31	13	16	29	35
6. Galėtų būti parengtas papildomas dokumentas, kuriame būtų aiškiau numatytos kiekvieno administratoriaus funkcijos, veiklos sritys, kompetencija ir pan.	23	28	16	19	17	20	27	32
7. Tarp administracijos darbuotojų funkcijos yra paskirstytos tolygiai (proporcingai)	10	12	7	8	39	47	27	33
8. Administracijos darbuotojų veiklos sritys, funkcijos yra nuolat peržiūrimos, perskirstomos	28	34	18	22	22	26	15	18
9. Administracijos darbuotojų funkcijas ir darbo krūvį reikėtų perskirstyti kitaip, kad veikla būtų efektyvesnė.	27	33	30	36	11	13	15	18
10. Rengiant administracijos darbuotojų veiklą reglamentuojančius dokumentus atsižvelgiama į jų pasiūlymus, kompetenciją	11	13	11	13	21	26	40	48
11. Užduotys dažnai vykdomos komandiniu principu	8	10	8	10	18	21	49	59
12. Kai darbas deleguojamas keliems administracijos darbuotojams yra aiškiai apibrėžiama kiekvieno administratoriaus užduotis ir atsakomybė	4	5	5	6	21	25	53	64
13. Vadovas tik bendrais bruožais nurodo užduoties pobūdį, planą	2	2	0	0	24	29	57	69
14. Suteikiant visišką laisvę administracijos darbuotojams, funkcijos vykdomos žymiai efektyviau ir atsakingiau	6	7	9	11	32	39	36	43

Atlikus teiginių analizę, galima konstatuoti administracijos funkcijų pasiskirstymo reglamentavimo situaciją: nors daugeliui administracijos darbuotojų yra aiškiai paskirstytos veiklos funkcijos ir atsakomybė už veiklos sritis (69%), ir jie yra susipažinę ir gerai žino savo pareigybės aprašymą (88%), bet 51% respondentų trūksta aiškumo ir konkretumo reglamentuojant kiekvieno administratoriaus pareigas ir atsakomybės ribas.

### 3.3. Faktinis administracijos funkcijų pasiskirstymas

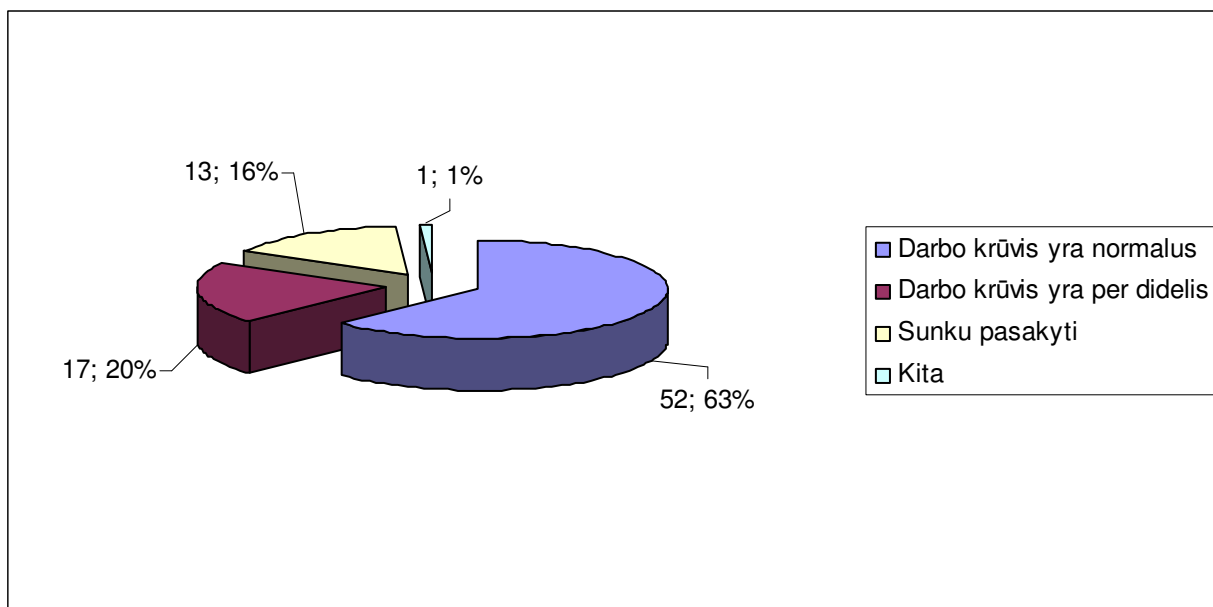
Prieš pradėdant analizuoti faktinį administracijos funkcijų pasiskirstymą, reikėtų apžvelgti ir įvertinti dalyvavusių apklausoje respondentų nuomonę apie administracijos darbo krūvį. Administracijos darbuotojų buvo prašoma patvirtinti arba paneigti, kad „tarp administracijos darbuotojų funkcijos yra paskirstytos tolygiai (proporcingai)“ (žr. 9 lentelę, 7 teiginį). Tiek abejonančių („lyg ir taip“ - 47%), tiek visiškai pritariančių (33%) šiam teiginiui, daugumos nuomone, administracijos darbuotojų funkcijos ikimokyklinėse įstaigose paskirstytos tolygiai.

Tačiau šią nuostatą sekantys tyrimo rezultatai paneigia. Administracijos darbuotojų buvo paprašyta pažymėti darbuotojus, kurių darbo krūvis yra didžiausias. Paaiškėjo, jog didžiausias darbo krūvis yra vyr. buhalterio (77%) ir direktoriaus(51%). Panašiai vertinamas vyr. slaugytojo ir direktoriaus pavaduotojo ūkiui (apie 21%) bei raštvedžio ir sandėlio vedėjo (apie 9%) darbo krūvis. Mažiausias darbo krūvis yra kasininko, sąskaitininko ir archyvaro (2%) (žr. 6 pav.)



6 pav. Darbuotojų darbo krūvio pasiskirstymas (N-83)

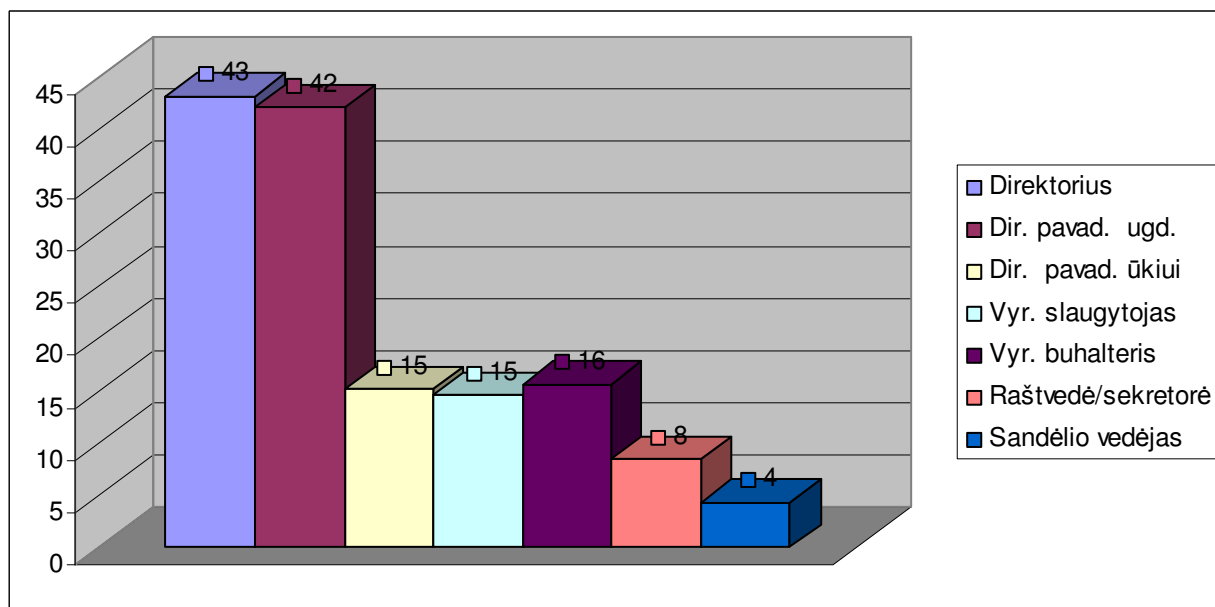
Išanalizavus apklausoje dalyvavusių respondentų požiūrį į darbo krūvio adekvatumą, tik šiek tiek daugiau nei pusė (52) įvertino, kad jis yra normalus, kiti patvirtino, kad darbo krūvis yra „per didelis“, arba jiems „sunku pasakyti“ (žr. 7 pav.)



**7 pav.** Administratorių darbo krūvio adekvatumas (procentais)

Realiausiai faktinio administracijos funkcijų pasiskirstymo situaciją atskleidžia sekanti analizė. Išanalizavus švietimo ir ikimokyklinių įstaigų vidaus funkcijų reglamentavimo dokumentus, anketoje buvo parengtas funkcijų sąrašas, kuriame paprašyta administracijos darbuotojų pažymėti, kas ir kokias funkcijas atlieka jų įstaigoje. Šios analizės rezultatai matomi 8 paveiksle.

Rezultatai skiriasi nuo ankstesnės (6 pav.) analizės. Šioje diagramoje nurodoma, kad daugiausiai funkcijų atlieka direktorius (43%) ir direktoriaus pavaduotojas ugdymui (42%).



**8 pav.** Faktinis administracinių pareigų pasiskirstymas (procentais)

Atlikus administracijos darbuotojų darbo krūvio ir faktinio funkcijų pasiskirstymo analizę ir paaiškėjus rezultatų skirtumui, toliau buvo gilinamasi, kokias konkrečias funkcijas ir kurie administracijos darbuotojai atlieka, kaip jas būtų galima perskirstyti, kad visų administratorių darbo krūvis būtų tolygus. Suvedus anketų duomenis, buvo parengta funkcijų suvestinė (žr. anketos 10 punktą). Funkcijos, kurias nurodė daugiau kaip 50% respondentų, buvo įvardintos vienetu, mažiau kaip pusė – 0. Iš šios suvestinės buvo galima įvertinti, kokias funkcijas atlieka konkretūs darbuotojai, kokias funkcijas darbuotojai dubliuoja ir kurias iš jų būtų tikslinga perskirstyti, nes nėra aiškiai įvardinti jas atliekantys administratoriai (žr. priedą Nr.3).

Be to, tyrime siekta išsiaiškinti, kurie administracijos darbuotojai dažniausiai vykdo pagrindines vadybos funkcijas (planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę). Todėl visos anketoje pateiktos funkcijos buvo suskirstytos į grupes pagal pagrindines vadybos funkcijas. Šios suvestinės duomenys atskleidė, kas daugiausiai vykdo planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės funkcijas. Ikimokyklinėse įstaigose daugiausiai planavimo funkcijų vykdo direktoriaus pavaduotojas ugdymui (10) ir direktorius (7). Vadybos literatūroje nurodoma, kad vadovas turėtų būti įstaigos strategas ir planuotojas. Todėl už kai kurias planavimo funkcijas, ypač tas, kurios dubliuojamos, galėtų būti atsakingas tik direktorius. Vadovavimo funkcijų taip pat daugiausiai atlieka direktorius (10) ir direktoriaus pavaduotojas ugdymui (6). Kontrolės ir organizavimo funkcijų vykdymas tenka visiems administratoriams.

Daugumos funkcijų atsakingi administracijos darbuotojai yra aiškūs, tačiau net 7 funkcijų vykdytojai, iš 72 pateiktų respondentų vertinimui, nėra aiškūs. Todėl visas šias funkcijas ikimokyklinio ugdymo įstaigose būtų tikslinga perskirstyti, atsižvelgiant į esamus administracijos darbuotojų etatus, paskiriant mažiausiai funkcijų vykdančiam darbuotojui.

Funkcijos, kurių vykdytojai nėra aiškūs:

- Tvarko darbuotojų asmens bylas;
- Tvarko darbuotojų ir atleidimo iš darbo dokumentaciją;
- Pildo pedagogų ir ugdymo specialistų mėnesio darbo laiko apskaitos žiniaraštį;
- Pildo kitų darbuotojų mėnesio darbo laiko apskaitos žiniaraštį;
- Prižiūri, vykdo kopijavimo darbus;
- Tvarko maisto produktų gavimo žiniaraštį;
- Tvarko maisto produktų apyvartos žiniaraštį.

10 lentelėje pateiktas funkcijų sąrašas, kuriame apklausos dalyvių vertinimu, vienoje ikimokyklinėje įstaigoje vykdo du ar trys administracijos darbuotojai. Dažniausiai tą pačią funkciją vykdo direktorius ir direktoriaus pavaduotojas ugdymui. Tris funkcijas dubliuoja direktoriaus pavaduotojas ūkiui ir direktorius, vieną - direktoriaus pavaduotojas ūkiui ir buhalteris. Dvi funkcijas vykdo ir direktorius, ir buhalteris. Mokyklos interjero atnaujinimu rūpinasi net trys administracijos

darbuotojai. Šias funkcijas taip pat būtų tikslinga perskirstyti, atsižvelgiant į administratorių veiklos sritis, darbo krūvį, kompetenciją ir kitus rodiklius. Tokiu atveju, sumažėtų kai kurių administratorių atliekamų funkcijų skaičius.

10 lentelė

### Administracijos darbuotojų faktinis funkcijų pasiskirstymas.

#### Funkcijos, kurias vykdo keli administracijos darbuotojai.

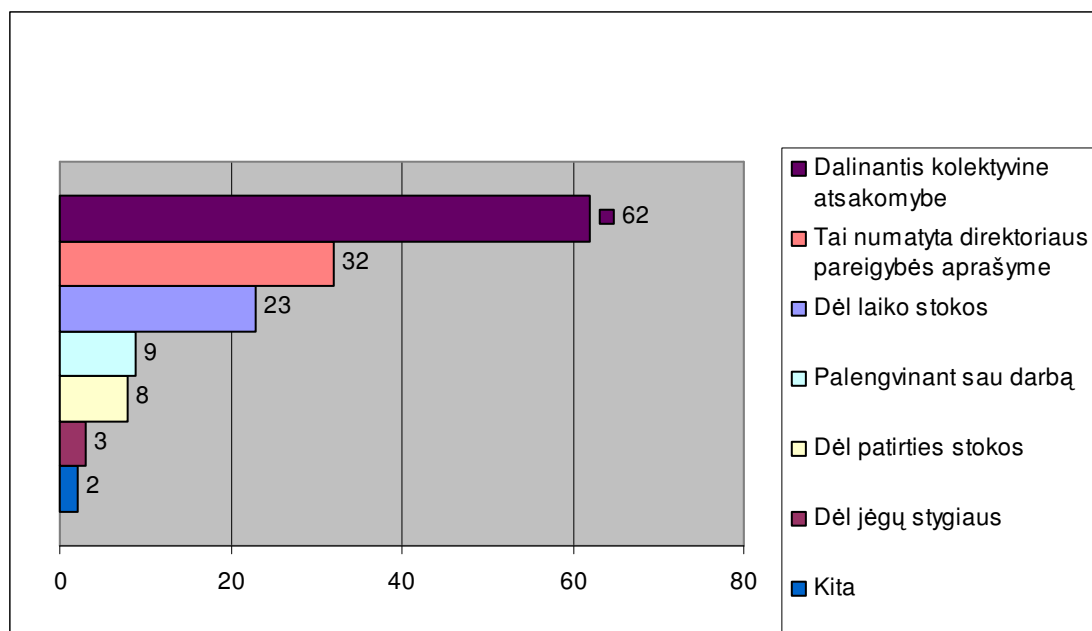
	Direktorius	Dir. pav. ugd.	Dir. pav. ūkiui	Vyr. slaugytojas	Vyr. buhalteris	Raštvė dė/sekretorė	Sandėlio vedėja	Kiek darb. vykdo funkcija
1.Rengia metinę veiklos programą	1	1	0	0	0	0	0	2
2.Rengia veiklos ataskaitą	1	1	0	0	0	0	0	2
3.Vadovauja sudarytoms darbo grupėms	1	1	0	0	0	0	0	2
4.Rengia projektus	1	1	0	0	0	0	0	2
5.Atlieka darbuotojų apklausas, nuomonių tyrimus	1	1	0	0	0	0	0	2
6.Planuoja, org. mokyk. t. posėdžius	1	1	0	0	0	0	0	2
7.Planuoja, organizuoja renginius darbuotojams	1	1	0	0	0	0	0	2
8.Tvarko administracijos ir kt. darbuotojų kvalifikacijos kėlimo dokumentaciją	1	1	0	0	0	0	0	2
9.Organizuoja seminarus, įvairius pasitarimus vykstančius įstaigoje	1	1	0	0	0	0	0	2
10.Organizuoja mokyklos pastato ir patalpų remonto darbus	1	0	1	0	0	0	0	2
11.Tvarko įgytų prekių apskaitą	0	0	1	0	1	0	0	2
12.Rūpinasi lauko įrenginiais	1	0	1	0	0	0	0	2
13.Koordinuoja ryšių su soc. partneriais palaikymą	1	1	0	0	0	0	0	2
14.Rengia bendradarbiavimo sutartis	1	1	0	0	0	0	0	2
15.Sudaro statistines ataskaitas, suvestines	1	0	0	0	1	0	0	2
16.Koordinuoja bendradarbiavimą su tėvais	1	1	0	0	0	0	0	2
17.Vadovauja, atlieka vidaus audita, tvarko dokumentaciją	1	1	0	0	0	0	0	2
18.Tikrina vaikų lankomumo tabelius	0	1	0	1	0	0	0	2
19.Planuoja, prižiūri įstaigos biudžeto vykdymą	1	0	0	0	1	0	0	2
20.Rūpinasi mokyklos interjero atnaujinimu	1	1	1	0	0	0	0	3

### 3.4. Administracijos darbuotojų nuostatos į funkcijų atlikimą

Įstaigos vadovas turi galimybę deleguoti užduotis bei funkcijas kitiems administracijos darbuotojams, nes tai numatyta pareigybės apraše. Tačiau ikimokyklinių įstaigų administracijos darbuotojų tarpe egzistuoja nuostata, kad vienos ikimokyklinės įstaigos direktorius, kitose –

direktoriaus pavadootojas ugdymui ar kiti darbuotojai vengia vykdyti funkcijas, piktnaudžiauja, jas deleguodami kitiems darbuotojams.

Anketos dalyvių buvo paprašyta nurodyti priežastis, dėl kurių vadovas deleguoja darbus kitiems administracijos darbuotojams (žr. 9 pav.). Kaip atskleidė tyrimo rezultatai, daugiausiai respondentų, net 62, (N-83), nurodė priežastį - „nori pasidalinti kolektyvine atsakomybe“. Įvardintos ir tokios priežastys kaip: „tai numatyta direktoriaus pareigybės aprašyme (32)“, „dėl laiko stokos“ (23). Dalis respondentų paminėjo ir tokias priežastis kaip: „dėl laiko stokos“ (23), „dėl patirties stokos“ (8), „dėl jėgų stygiaus“ (3). Pažymėtos ir kitos priežastys, tačiau anketose jos neįvardintos. Taigi, apibendrinant galima konstatuoti, kad vadovai deleguoja darbus kitiems administracijos darbuotojams dėl objektyvių ir subjektyvių priežasčių. Tai iš dalies gilina sisteminių nesusikalbėjimą tarp administracijos darbuotojų.



**9 pav.** Priežastys, dėl kurių vadovas deleguoja darbus kitiems administracijos darbuotojams (N-83)

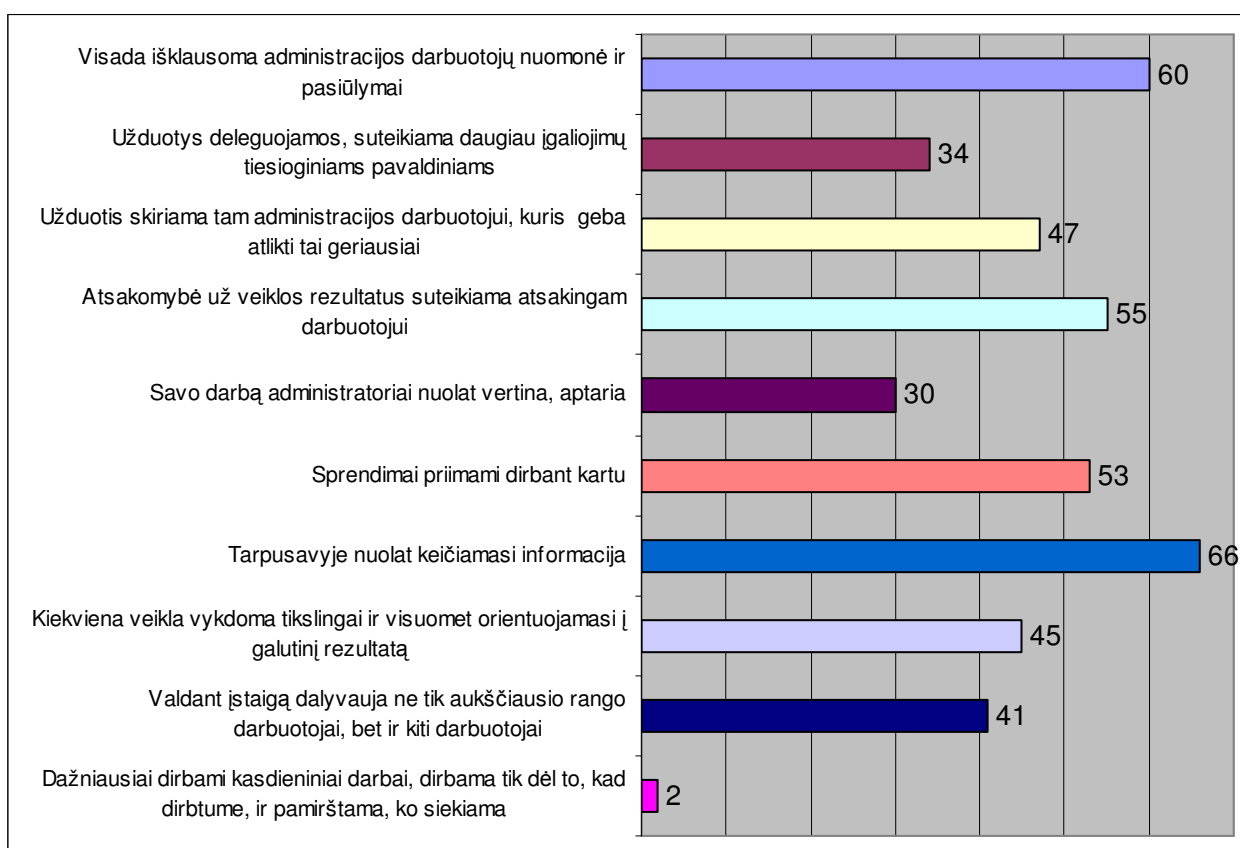
Administracijos darbuotojų nuostatas dėl funkcijų atlikimo atskleidžia ir teiginių, pateiktų ankstesnėje 9 lentelėje, analizė. Pateikiant teiginius apie esamą ir galimą administracijos funkcijų pasiskirstymą, ikimokyklinio ugdymo įstaigoje buvo siekiama išsiaiškinti, ar užduotys vykdomos komandiniu principu ar labiau orientuojamasi į individualų funkcijų atlikimą (žr. 9 lentelę, 11 teiginį). Kad užduotys dažnai vykdomos komandiniu principu, pritarė net 59% tvirtai apsisprendusių ir 21% šiek tiek abejojančių apklausos dalyvių.

Kai darbas deleguojamas keliems administracijos darbuotojams, yra aiškiai susitariama, apibrėžiama kiekvieno administratoriaus užduotis ir atsakomybė, t.y. kas, ką, kada, kaip, kodėl

atlieka šią užduotį. Tai patvirtino 64% respondentų (žr. 9 lentelę, 12 teiginį). Abejoja, bet linkę pritarti („lyg ir taip“) - 25 %. Sekantis teiginys lyg ir prieštarauja pastarajam, nes net 69% apklaustųjų pritaria ir 29% teigia „lyg ir taip“, jog vadovas tik bendrais bruožais nurodo užduoties pobūdį, planą, o administracijos darbuotojai, žinodami savo funkcijas, imasi iniciatyvos ir savarankiškai vykdo įpareigojimus (žr. 9 lentelę, 13 teiginį). Taigi, situaciją galima vertinti dviprasmiškai: ar administracijos darbuotojams aktualu, kad skiriamos užduoties atlikimas būtų detalizuojamas, ar pakanka tik bendrais bruožais tai nusakyti.

Atsakymą į šią dilemą pateikia sekantis teiginys. Vis dėlto, suteikiant visišką laisvę administracijos darbuotojams, funkcijos vykdomos žymiai efektyviau ir atsakingiau patvirtino 43%, abejoja, bet pritaria („lyg ir taip“) 39% administracijos darbuotojų (žr. 9 lentelę, 14 teiginį).

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti administracijos darbuotojų nuostatas bei požiūrį į ikimokyklinės įstaigos vadovavimo bei veiklos ypatumus. Nuomonių pasiskirstymas pavaizduotas 10 paveiksle.



**10 pav.** Ikimokyklinės įstaigos administravimui būdingi teiginiai (procentais)

Apibendrinus respondentų pasirinktus teiginius, būdingus jų įstaigai, paaiškėjo, kad ikimokyklinėse įstaigose vyrauja pastaruosiu metu pasaulio vadybininkų naujais terminais apibūdinami, Mečkauskienės (2008) išskiriami ir apibrėžti vadovavimo stiliai. *Vadovavimas*,

*remiantis bendravimu*, kai tarpusavyje nuolat keičiamasi informacija būdingas net 66% respondentų įstaigoms. *Vadovavimas sukiojantis* - vadovavimo stilius, pagrįstas glaudesniu bendravimu su pavaldiniais, kai visada išklausomi administracijos darbuotojų nuomonės ir pasiūlymai, pažymėjo 60% apklausos dalyvių. Daugiau nei pusė administracijos darbuotojų pritarė, kad jų įstaigoms būdingi stiliai: *vadovavimas, remiantis rezultatais*, kai atsakomybė už veiklos rezultatus suteikiama atsakingam darbuotojui (55%) ir *vadovavimas, leidžiant dalyvauti*, kai sprendimai priimami dirbant kartu (53%). Mažiau nei pusė administracijos darbuotojų įvertino *vadovavimo, remiantis motyvacija*, siejamo su tinkamu veiklos paskirstymu, kai užduotis skiriama tam administracijos darbuotojui, kuris geba atlikti tai geriausiai (47%) bei *vadovavimo remiantis tikslais* arba tikslinį vadovavimo stilių, kai kiekviena veikla vykdoma tikslingai ir visuomet orientuojamasi į galutinį rezultatą (45%). Tikslinio vadovavimo bruožams, kad valdant organizaciją dalyvauja ne tik aukščiausio rango darbuotojai, bet ir visi kiti organizacijos nariai, pritaria 41% ir tam, kad savo darbą administratoriai nuolat vertina, aptaria, pritaria 30% apklausos dalyvių. Ypač svarbu, kad tik 2% administracijos darbuotojų pažymėjo teiginį, jog dažniausiai dirbami kasdieniniai darbai tik dėl to, kad dirbtume ir pamirštama, ko siekiame, nes tik žinodami darbo prasmingumą, mes galime pasiekti organizacijos klestėjimo ir gerovės. Tai leidžia daryti prielaidą, kad administracijos darbuotojų nuostatos į funkcijų atlikimą yra pozityvios ir lanksčios.



## 4. ADMINISTRACIJOS FUNKCIJŲ PASISKIRSTYMO REGLAMENTAVIMO GALIMYBĖS

Ikimokyklinėje įstaigoje labai aktualu veiksminga mokyklos valdymo struktūra bei veiksmingas administracijos narių funkcijų pasiskirstymas. Identifikavus administracijos funkcijų pasiskirstymo reglamentavimo situaciją, galima numatyti veiklos tobulinimo galimybes.

### 4.1. Ikimokyklinės įstaigos administravimo išorinių, vidinių veiksmų ir SSGG analizė

#### *Išorinių veiksmų analizė.*

*Politiniai veiksniai.* Europos taryba, ištyrusi švietimo būklę Europos Sąjungos šalyse, priėjo išvados, kad kiekybiniai švietimo tikslai iš esmės pasiekti visose šalyse. Dabartinė situacija, sąlygojama demokratijos plėtros, reikalauja ieškoti priemonių, kurios leistų sudaryti sąlygas visų Europos Sąjungos šalių kokybiškam švietimui, t.y. visiems įgyti veiklių žinių, leidžiančių būti mobiliems ir efektyviai veikti. Todėl ypač akcentuojama demokratinių vertybių plėtros, multikultūrinės visuomenės, informacijos ir komunikacijos prioritetų svarba.

Įvertinus XXI a. pasaulines švietimo tendencijas, išryškintas UNESCO („Report to UNESCO of the International Commission of Education for the Twenty-first Century“, 1996), nuostatas bei Europos švietimo dimensijas (D.Barthelemy, R. Ryba, C. Birzea, J. M. Leclergue, 1997) ir postmodernios visuomenės iššūkius mokyklai, galima išskirti tokias XXI a. mokyklos veiklos tendencijas:

- svarbu skatinti ir užtikrinti nuolatinį mokyklos darbuotojų tobulėjimą;
- akcentuojama naujų informacinių ir komunikacinių technologijų įsigijimo ir įvaldymo svarba;
- siekiama užtikrinti kokybišką švietimą;
- siekiama užtikrinti mokyklos atvirumą visuomenei ir pasauliui.

Lietuvos švietimo gairėse (2002) rašoma, jog Lietuvos švietimas yra grindžiamas šiais principais ir pagrindinėmis Vakarų kultūros vertybėmis: asmens nelygstamos vertės, artimo meilės, prigimtinės žmonių lygybės, sąžinės laisvės, tolerancijos, demokratinių visuomenės santykių teigimu. Analizuojant politinius veiksmus, dar labai svarbūs yra nacionaliniu lygmeniu parengti švietimo politiką sąlygojantys dokumentai, kuriuose atsispindi nacionalinės švietimo raidos tendencijos, pvz., Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas, Švietimo gairės 2003-2012m. ir kt.

*Ekonominiai veiksniai.* Analizuojant ekonominius veiksmus, labai svarbu analizuoti rodiklius, turinčius įtakos bendrai švietimo situacijai nacionaliniu lygmeniu: biudžeto išlaidas švietimui, ikimokyklinių įstaigų plėtros strategiją, kuri apibrėžta „Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo

plėtos 2007–2012 metų programoje“, Švietimo įstaigų darbuotojų ir kitų įstaigų pedagoginių darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos aprašą.

Dalyvaujant ES programose, didėja galimybė steigti naujus darbuotojų etatus, siekiant jų finansavimo.

*Socialiniai veiksniai.* Remiantis ŠMM užsakymu VPU atlikto tyrimo (2008m.) išvadomis, galima teigti, jog šeimų poreikis ugdyti vaikus pagal ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programas nėra tenkinamas. Todėl, plėtojant paslaugas, skatinama įvairovė, prieinamumas, kokybė, lankstumas, pakankamas, skaidrus finansavimas.

*Technologiniai veiksniai.* Informacijos ir komunikacijos technologijos pasaulyje plinta itin sparčiai, nepaisant nacionalinių, politinių ir ekonominių skirtumų. Švietimo sistemoje informacijos ir komunikacijos technologijos diegimas yra strateginis švietimo reformos uždavinys. Naujos technologijos kompiuterinės technikos įsigijimas suteikia galimybę tobulinti kompiuterinį raštingumą, panaudoti jį tobulinant įstaigos valdymą, apskaitą, ugdymo procesą.

#### ***Vidinių veiksnių analizė.***

*Teisinė bazė.* Ikimokyklinio ugdymo mokykla, organizuodama veiklą, vadovaujasi LR Švietimo įstatymu, LR Savivaldos įstatymu, Neformaliojo vaikų švietimo koncepcija, Ikimokyklinio ugdymo programa, Bendrąja priešmokyklinio ugdymo(si) programa, Bendrosiomis programomis ir išsilavinimo standartais, mokyklos strateginiu planu, mokyklos veiklos planu, mokyklos nuostatais ir kitais dokumentais (vidaus tvarkos taisyklėmis, darbuotojų pareigybių aprašu), reglamentuojančiais ir įtakančiais administracijos veiklą bei funkcijas.

*Organizacinė struktūra.* Ikimokyklinio ugdymo mokyklai vadovauja direktorė, kuri koordinuoja ir administratorių darbą. Be to, administracijos veikla glaudžiai siejama su ikimokyklinės įstaigos savivaldos institucijomis: mokyklos taryba, pedagogų taryba ir kt.

*Žmonių ištekliai.* Ikimokyklinio ugdymo įstaigose dirba įvairių veiklos sričių specialistai, turintys skirtingą darbo patirtį, kvalifikacinę kategoriją, išsilavinimą.

*Finansiniai ir materialiniai ištekliai.* Ikimokyklinio ugdymo įstaigos yra finansuojamos valstybės biudžeto. Visos įstaigos yra paramos gavėjos ir gali gauti ne tik tėvų, bet ir kitų rėmėjų paramą. Ikimokyklinių įstaigų renovacijai skiriamos lėšos iš ES fondų.

*Ryšių sistema.* Vykdomi įvairūs tarptautiniai, respublikiniai bei vidiniai projektai, pasitelkiami socialiniai partneriai. Palaikomas įvairiapusiškas bendradarbiavimas rajone, respublikoje, užsienyje. Vykdoma metodinė veikla, patirties sklaida.

#### ***SSGG analizė.***

*Stiprybės.*

- Ikimokyklinių įstaigų vadovų, administracijos darbuotojų teigiamas požiūris į nuolatinę kaitą, kokybiškų veiklos formų, naujų struktūrų modeliavimą.

- Daugelyje įstaigų suburtos stiprios, kvalifikuotos, kompetingos, turinčios daugiametę darbo patirtį administracijos darbuotojų komandos, savarankiškai koordinuojančios įvairias veiklos sritis.
- Ikimokyklinės įstaigos dalyvauja ir laimi Švietimo ir mokslo ministerijos skelbiamus projektus, finansuojančius papildomų etatų steigimą.
- Administracijos sutelktumas planuojant ir organizuojant įstaigos veiklą.
- Administracijos darbuotojų darbo sąlygų, aplinkos gerinimas, kuris įtakoja veiklos efektyvumą. Vis daugiau administracijos darbuotojų turi galimybę dirbti atskirose patalpose, aprūpinti kompiuteriais su interneto prieiga ir kitomis priemonėmis.
- Nuolat įvedamos naujos kompiuterinės veiklos administravimo programos, kuriomis naudotis gali visi administracijos darbuotojai.
- Sudarytos galimybės nuolat kelti kvalifikaciją, studijuoti.
- Plėtojama patirties sklaida. Įstaigose organizuojamos administracijos valandėlės, kurių metu aptariama ir įvertinama atlikta ir numatoma veikla.

#### *Silpnybės.*

- Ikimokyklinių įstaigų valdymo struktūrų įvairovės stoka.
- Informacijos apie administracijos sudėtį stoka.
- Netolygus funkcijų pasiskirstymas tarp administracijos darbuotojų.
- Kai kuriose ikimokyklinėse įstaigose per didelė vadovavimo įtaka, iniciatyvos, savarankiškumo galių suteikimo stoka kitiems administracijos darbuotojams.
- Nekryptinga, nesistemiška veiklos ir patirties sklaida.
- Didėjantis ikimokyklinių įstaigų darbuotojų amžiaus vidurkis. Motyvacijos ir naujų kompetencijų, gebėjimų stoka.

#### *Galimybės.*

- Dalyvaujat ES struktūriniuose ir kituose paramos projektuose, galimybė tobulinti valdymo struktūrą, steigiant naujus administracijos darbuotojų etatus, perskirstant funkcijas.
- Kryptingas ir sistemingas administracijos darbuotojų kvalifikacijos kėlimas.
- Administracijos darbuotojų iniciatyvumo, motyvacijos skatinimas, skiriant priedus prie atlyginimo.
- Keičiantis vadovų ir kitų administratorių kartoms, atsiranda galimybė naujų, modernesnių valdymo modelių kūrimui.

*Grėsmės.*

- Dėl šio laikmečio ekonominės krizės ir vyriausybės taupymo programos atsiranda grėsmė mažinti darbuotojų, tarp jų ir administracijos, etatus.
- Silpna vyresnės kartos vadovų ir administracijos darbuotojų veiklos motyvacija, kompetencijos stoka.

#### **4.2. Ikimokyklinės įstaigos administracijos sudėties ir struktūros tobulinimo galimybės**

Anketos pabaigoje apklausos dalyviams buvo pateiktas atviro pobūdžio klausimas, kuriame prašoma pateikti pasiūlymų arba pastabų dėl administracijos darbo tobulinimo. Reikėtų pažymėti, jog pasiūlymų tikrai nebuvo daug, tačiau 14 respondentų atsiliepė į šį prašymą: 7 direktoriaus pavaduotojai ugdymui, 6 direktoriai ir 1 buhalteris. Trys apklausos dalyviai išreiškė nepasitenkinimą per dideliu darbo krūviu, vadovo požiūriu į veiklos paskirstymą, bet jokių veiklos tobulinimo būdų nepasiūlė. Malonu pastebėti, kad ikimokyklinių įstaigų administracijos darbuotojams yra aktualus veiklos tobulinimas ir jie mato įvairių galimybių, kaip tai padaryti. Respondentų pateikti pasiūlymai: *naujų programų (buhalterinių, personalo valdymo) diegimas, dokumentacijos mažinimas, beprasmių, nereikšmingų darbų minimalizavimas, realios galimybės administracijos veiklos tobulinimui.*

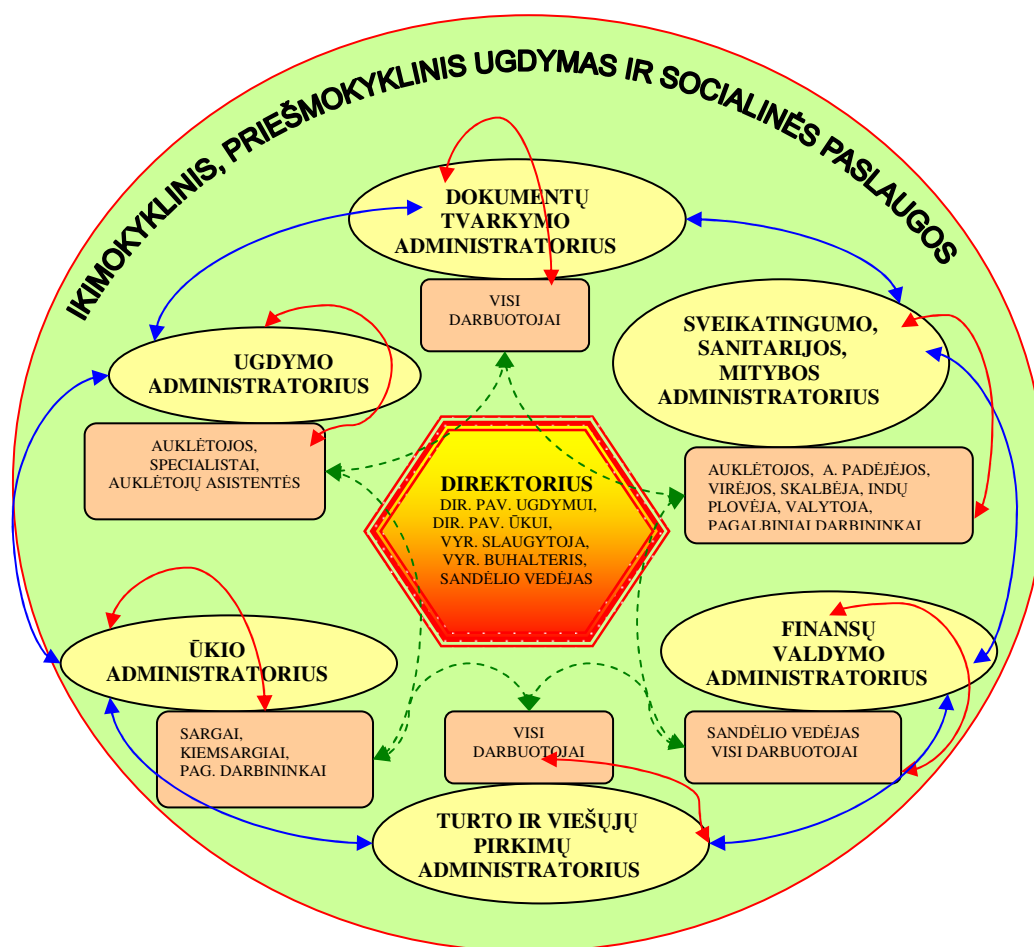
Modernizuojant ikimokyklinės įstaigos valdymą, rengiant ir įgyvendinant organizacinės struktūros modelį, itin svarbu tobulinti administracijos darbuotojų vadybinius gebėjimus, kompiuterinį raštingumą (įdiegtų naujų programų valdymą). Šiems gebėjimams tobulinti galėtų būti organizuojami tiksliniai seminarai administracijos darbuotojams. Tai palanku daryti, nes, kaip teigia apklausos dalyviai, ikimokyklinių įstaigų darbuotojai yra žingeidūs, atviri naujovėms ir „*nuolat ieško sprendimų, padedančių tobulinti administravimo sistemą*“, bet patirties, „*išradingumo planuojant biudžetą*“ ir kt. stinga ne vienam administracijos darbuotojui. Tokių seminarų metu būtų galima pasidalinti praktine patirtimi tarp ikimokyklinių įstaigų, atskleidžiant valdymo struktūrų modelių įvairovę, pristatant funkcijų pasiskirstymo reglamentavimo patirtį ir kitas aktualijas.

Vienas iš galimų valdymo kokybės būdų – veiksmingas ikimokyklinės įstaigos organizacinės struktūros, administravimo modelio sukūrimas ir tobulinimas. Ikimokyklinių įstaigų valdymo struktūrinių modelių įvairovė nėra didelė, tačiau reikia įvertinti tai, kad „*kiekviena įstaiga yra sukūrusi savą administravimo sistemą, pasiskirstymą darbais*“ ir tokie modeliai daugumos tyrime dalyvavusių respondentų (67%) buvo vertinami palankiai.

Šiuolaikinės vadybos tendencijos atskleidžia vis įvairesnių valdymo modelių, tad juos būtų tikslinga taikyti ir ikimokyklinėse įstaigose. Kaip teigia P. Zakarevičius ir kiti mokslininkai, klasikinį požiūrį į vidinę organizacijos struktūrą, galima keisti į struktūras, kurios leidžia

dinamiškiau tvarkyti struktūrų organizavimą. Atsisakant tradicinės valdymo piramidės, centralizuotai koordinuojamos, aukštos hierarchijos, judėti prie lankstensnių struktūrų, primenančių tinklus – tinklinės, radikaliai naujos mąstymo ir darbų organizavimo formos – sferinės struktūros. Anot W. Powell (1996), tinklai laikomi alternatyva hierarhinėms struktūroms.

Darbo autorės parengtas struktūros modelis, kurio esmė, kaip ir tinkliniame modelyje, - tarpusavio santykiai (žr. 11pav.). Galimas ikimokyklinės įstaigos valdymo struktūrinio modelio pavyzdys išryškina funkcinį struktūrų specializaciją (ugdymo, ūkio, sveikatingumo, finansų, turto ir viešųjų pirkimų ir kt.), divizinių struktūrų savarankiškumą ir galimybę pasidalinti ištekliais (gebėjimais, patirtimi ir kt.), būdingą matricinei struktūrai.



11pav. Ikimokyklinės įstaigos valdymo struktūrinis modelis

Pateiktuose pasiūlymuose dėl administracijos darbo tobulinimo net keturi respondentai akcentavo etatų trūkumą ikimokyklinių įstaigų administracijos veiklai gerinti: „turėtų būti visi reikalingi, kurie priklauso pagal etatų skaičių etatai“. Pagal švietimo ir mokslo ministerijos

rekomenduojamų etatų sąrašą, ikimokyklinėse įstaigose turėtų būti ženkliai daugiau etatų, negu juos nustato steigėjas (savivaldybė). Apklaustos dalyviai siūlė „įvesti raštvedžio ir archyvaro etatus“ visose įstaigose, nes „tai sumažintų direktorės ir direktorės pavaduotojos ugdymui darbo krūvį“. Tačiau šis pasiūlymas buvo pateiktas pildant anketą, kai dar nebuvo patvirtintas naujas Mažeikių rajono ikimokyklinių įstaigų etatų sąrašas ir šis etatas buvo įvestas tik nedaugelyje įstaigų. Šiuo metu sekretoriaus, archyvaro etatai patvirtinti ir yra visose įstaigose.

### 4.3. Administracijos funkcijų perskirstymo galimybės

Akivaizdu, kad ikimokyklinėse įstaigose atsiranda naujų veiklos funkcijų ir steigiami nauji etatai tokie kaip: socialinio pedagogo, projektų vadovo, inžinieriaus programuotojo, kurie gali būti priskiriami administracijai. Įvertinus situaciją ir nustačius, kad kai kurias funkcijas ikimokyklinėse įstaigose vykdo keli administratoriai arba nėra aiškaus vykdytojo, galima ieškoti būdų, kaip funkcijas perskirstyti, kad administracijos veikla būtų efektyvesnė. Vienas iš apklaustos dalyvių pažymėjo, kad „įstaigoje įkurtas ugdymo konsultacinis centras ir jame dirba centro vadovė ir kai kurie darbai yra deleguojami jai“. Kitas respondentas akcentavo tai, jog nei pedagogai, nei direktoriaus pavaduotojas ugdymui „neturėtų būti ūkvedys (mažieji pirkiniai)“, tad šią funkciją taip pat būtų tikslinga deleguoti direktoriaus pavaduotojui ūkiui, nes įvertinus faktinį funkcijų pasiskirstymą buvo nustatyta, kad direktoriaus pavaduotojas ūkiui, sandėlio vedėjas ir raštvedys archyvaras atlieka mažiausiai funkcijų. Funkcijos, kurių vykdytojais nėra aiškūs arba yra dominuojantys keli vykdytojai, taip pat galėtų būti skiriamos būtent šių pareigybių darbuotojams.

#### 1. Sandėlio vedėjui:

- tvarkyti maisto produktų gavimo žiniaraštį;
- tvarkyti maisto produktų apyvartos žiniaraštį;
- tvarkyti įgytų prekių apskaitą.

#### 2. Raštvedžiui / sekretoriui / archyvarui:

- tvarkyti darbuotojų asmens bylas;
- tvarkyti darbuotojų priėmimo ir atleidimo iš darbo dokumentaciją;
- pildyti pedagogų ir ugdymo specialistų mėnesio darbo laiko apskaitos žiniaraštį;
- pildyti kitų darbuotojų mėnesio darbo laiko apskaitos žiniaraštį;
- prižiūrėti, vykdyti kopijavimo darbus.

#### 3. Direktoriaus pavaduotojui ūkiui:

- organizuoti mokyklos pastato ir patalpų remonto darbus;
- rūpintis lauko įrenginiais;
- rūpintis mokyklos interjero atnaujinimu.

Funkcijų, kurias vykdo direktorius ir direktoriaus pavaduotojas ugdymui, pasiskirstymas yra labai panašus, todėl jas „*bendru susitarimu galima keisti, papildyti*“, atsižvelgiant į konkrečios įstaigos situaciją, skiriant vadovui, gebančiam tai atlikti geriausiai.

Šios rekomendacijos tik sąlyginės. Funkcijų perskirstymas kiekvienoje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje turėtų būti vykdomas atsižvelgiant į kiekvienos įstaigos ypatumus, esamų darbuotojų kompetenciją, gebėjimus, patirtį ir kitas aplinkybes. Tai vertina ir apklausos dalyviai, nurodydami, kad, paskirstant funkcijas, reikia „*matyti kiekvieną bendruomenės narį, pažinti ir atrasti jų gebėjimus*“ ir įvertinti tai, kad „*kiekviena įstaiga yra susikūrusi savą administravimo sistemą, pasiskirstymą darbais*“.

Naujausios teorijos, ypač visuotinės kokybės valdymo, siekiant efektyvumo, procesu tobulinimo, siūlo kiekvienoje organizacijoje sudaryti kontraktus. Galima teigti, kad kiekvienam darbui sudarinėti kontraktus – tas pats, kas organizaciją visiškai formalizuoti (Zakarevičius ir kt., 2008). Tačiau kontraktų sudarymas aktualus tose įstaigose, kuriose administracijos darbuotojams stinga aiškumo paskirstant veiklos sritis, funkcijas ir atsakomybę. Galima teigti, jog tai gali būti numatoma pareigybės apraše, tačiau kontrakto privalumas yra tas, kad jis sudaromas su konkrečiu darbuotoju, o pareigybių aprašas sudaromas konkrečioms pareigybėms. Tokiu būdu būtų galima įgyvendinti respondento pasiūlymą, jog „*tikslinga būtų numatyti mechanizmą, kuris padėtų įvertinti, kaip vykdomos pareiginėse instrukcijose numatytos funkcijos bei atsakomybė už funkcijų nevykdymą*“.

Dar viena alternatyva, kaip geriau reglamentuoti administracijos darbuotojų funkcijų pasiskirstymą, galėtų būti iki šiol ikimokyklinėse įstaigose netaikomas, naujas dokumentas – ikimokyklinio ugdymo įstaigos administracijos darbo tvarka arba nuostatai. Šiame dokumente būtų galima detaliai įvardinti administracijai priskiriamus darbuotojus, numatyti bendruosius administracijos struktūros ir darbo klausimus, įvardinti administracijos funkcijas, teises ir atsakomybės ribas bei kitus veiklos ypatumus (pvz.: gautų raštų perdavimą, siunčiamų raštų pasirašymą, dokumentų rengimo, derinimo procedūras, informacijos teikimą, kvalifikacijos kėlimą, tarnybines ir drausmines nuobaudas ir kt.), kurie nenumatyti jokiuose ikimokyklinės įstaigos dokumentuose.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Šis tyrimas buvo organizuojamas, siekiant atkleisti ikimokyklinių įstaigų administracijos funkcijų pasiskirstymo reglamentavimo situaciją ir galimybes. Apibendrinant ikimokyklinio ugdymo įstaigų administracijos darbuotojų požiūrio į funkcijų pasiskirstymo reglamentavimo situaciją ir galimybes, tyrimo duomenis, galima teigti, kad:

- Daugumos ikimokyklinio ugdymo įstaigų administraciją sudaro 5 administratoriai ir ji numatyta įstaigos nuostatuose bei vidaus darbo tvarkos taisyklėse, tačiau situacija vertinama nevienareikšmiškai.
- Dauguma apklausos dalyvių palankiai vertina įstaigose esančius valdymo struktūrinius modelius, tačiau ne maža dalis abejoja, ar yra parengta struktūra, kurioje aiškiai nurodomas pavaldumas.
- Administracijos darbuotojai nevienareikšmiškai vertina funkcijų pasiskirstymo reglamentavimą, todėl reikėtų aiškiau ir konkrečiau numatyti kiekvieno administratoriaus pareigas ir atsakomybės ribas.
- Atlikus faktinio ikimokyklinės įstaigos administracijos darbuotojų funkcijų pasiskirstymo analizę, galima konstatuoti, kad daugiausiai funkcijų (tarp administracijos darbuotojų) atlieka direktorius, direktoriaus pavaduotojas ugdymui ir buhalteris.
- Dauguma funkcijų, už kurias atsakingi konkretūs administracijos darbuotojai, yra aiškios, tačiau yra funkcijų, kurių vykdytojai nėra aiškiai įvardinti arba funkcijų vykdymas dubliuojamas kelių administratorių.

Tyrimo išvados atskleidė ikimokyklinio ugdymo įstaigos valdymo struktūrinio modelio ir administracijos funkcijų pasiskirstymo reglamentavimo tobulinimo ir optimizavimo būtinybę.

Todėl siūlome *ikimokyklinio ugdymo įstaigų administracijos darbuotojams*:

- Pozityviai reaguoti į funkcijų perskirstymą, dokumentų, reglamentuojančių administracijos funkcijų pasiskirstymą, tobulinimą bei naujų dokumentų parengimą.
- Aktyviai dalyvauti, teikiant idėjas ir pasiūlymus dėl administracijos veiklos tobulinimo ir funkcijų pasiskirstymo reglamentavimo.

*Ikimokyklinių įstaigų direktoriams*:

- Administracijos funkcijų pasiskirstymo reglamentavimą nuolat tobulinti, aiškiau ir konkrečiau numatant kiekvieno administratoriaus pareigas ir atsakomybės ribas pareigybių apraše arba parengiant papildomą dokumentą, pvz. administracijos veiklos tvarką ar nuostatus; kontraktą su konkrečiu administracijos darbuotoju.



- Kai kuriose ikimokyklinio ugdymo įstaigose reikėtų aiškiau numatyti administravimo grupės sudėtį, nustatyti valdymo ryšius, juos reglamentuoti įstaigos vidaus dokumentuose bei apie tai informuoti visus darbuotojus.
- Atsižvelgiant į šiuolaikinės vadybos tendencijas, tobulinti įstaigos struktūrą, kurti įvairesnius valdymo modelius, atsisakant tradicinės valdymo piramidės, centralizuotai koordinuojamos, aukštos hierarchijos, judėti prie lankstensnių struktūrų, leidžiančių dinamiškiau organizuoti įstaigos veiklą.
- Atsižvelgiant į kiekvienos ikimokyklinės įstaigos specifiką ir kitas aplinkybes, funkcijas būtų tikslinga perskirstyti, kad darbo krūvis visiems administratoriams būtų paskirstytas tolygiai.

*Švietimo skyriui:*

- Įvertinant šio laikmečio finansines galimybes, nemažinti esamų ikimokyklinės įstaigos administracijos darbuotojų etatų, o, pagerėjus situacijai, teikti pasiūlymą savivaldybės tarybai ikimokyklinėse įstaigose administravimo funkcijoms atlikti steigti šias pareigybes: informacinės sistemos administratoriaus, projektų vadovo.

## LITERATŪRA

1. Arbatauskas, A. (1996). *Atestacija. Vadyba. Ugdymo filosofija*. Vilnius: Leidybos centras.
2. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, B. (2007). *Komunikacija: teorija ir praktika: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
3. Barthelemy, D., Ryba, R., Birzca, C., Leclergue, J.M. (1997). *The European dimension in secondary education*. Council of Europe Publishing.
4. Charles, D. M. (1999). *Pedagoginio tyrimo įvadas*. Vilnius: Alma litera.
5. Čekanavičius V., Murauskas G. (2002). *Statistika ir jos taikymai. II dalis*. Vilnius: TEV.
6. Dagys, D. (2004). Mokyklos vadovo komanda: formavimo ypatumai. *Magistrų moksliniai tyrimai. Švietimo vadyba reformos erdvėje*, p. 37-42.
7. Damašienė, V. (2002). *Valdymo pagrindai. Šiauliai: Šiaurės Lietuva*.
8. Ethiraj, S. K., Levinthal, D. (2004). *Bounded Rationality and the Search for Organizational Architecture: An Evolutionary Perspective on the Design of Organizations and Their Evolvability*. Administrative Science Quarterly, Sep, Vol.
9. Everard, B., Morris, G. (1997). *Efektyvus mokyklos valdymas*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
10. Fayol, H. (2005). *Administravimo teorija ir praktika*. Vilnius: Eugrimas.
11. Fidler, B. (2006). *Strateginis mokyklos plėtros valdymas*. Vilnius: Žara.
12. Fullan, M. (1991). *The new meaning of educational change*. New York: Teachers college press.
13. *Ikimokyklinio ugdymo įvairovė: esama situacija ir visuomenės lūkesčiai*. (2008). [Žiūrėta: 2009-03-13]. Prieiga per internetą: [http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/tyrimai.htm](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/tyrimai.htm)
14. Jacikevičius, A. (1995). *Žmonių grupių (socialinė) psichologija*. Vilnius: Žodynas.
15. Jakavičius, V. (1998). *Žmogaus ugdymas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
16. Jovaiša, L. (2007). *Enciklopedinis edukologijos žodynas*. Vilnius: Gimtasis žodis.
17. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
18. *Kaip keičiasi mokytojų darbo krūvis?* (2006). [Žiūrėta: 2009-03-24]. Prieiga per internetą: [http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/docs/pr\\_analize/mokytoju%20darbo%20krūvis.pdf](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/pr_analize/mokytoju%20darbo%20krūvis.pdf)
19. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus.
20. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2003). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
21. Kvederavičius, J., Dagtė, I. (2006). Mokslo sistemos pokyčių vadyba: ryškėjantys konceptualaus modelio kontūrai. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*, 38.
22. Lamanauskas, V. (2009). Nuo kokybės valdymo prie valdymo kokybės: sisteminis požiūris. *Švietimas: politika, vadyba, kokybė*, (1), p. 4-8.

23. Landsbergienė, A. (2010). *Vadovavimo ikimokyklinėms ugdymo įstaigoms modelio teorinis ir empirinis pagrindimas*. Daktaro disertacijos santrauka. [Žiūrėta: 2010-03-24]. Prieiga per internetą: <http://www.lmt.lt/>
24. Lukaševičius, K., Martinkus, B. (2001). *Mažųjų ir vidutinių įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija.
25. Mackevičienė, A. (1999). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Gimtinė.
26. Malik, F. (2005). *Vadovauti. Veikti. Gyventi*. Leidykla: Mūsų knyga.
27. Manager. lt. *Vadovo strateginės kompetencijos*. (2009). [Žiūrėta 2009-11-27]. Prieiga per internetą: <http://www.manager.lt/blog/articles/view/vadovo-strategines-kompetencijos>.
28. Martinkus, B., (2003). *Darbo procesų valdymas*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
29. Masalskienė, E., Masalskis, V. (2007) *Kaip priimti geriausią sprendimą*. [Žiūrėta 2009-11-26]. Prieiga per internetą: <http://www.teisescentras.lt/forumas/viewtopic.php?t=1699>
30. McGinn, N.F., Borden, A.M. (2006). Klausimų formulavimas ir atsakymų kūrimas. Mokslo tiriamasis darbas ir švietimo politika besivystančiose šalyse. Vilnius: „Homo liber“.
31. Mečkauskienė, R. (2008). *Šiuolaikinės mokyklos valdymas*. Vilnius: Versus aureus.
32. Merkys, G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. Šiauliai: ŠPI leidybos centras.
33. *Mokyklos struktūros tobulinimo 2006-2009 m. programa*. [Žiūrėta 2009-06-25]. Prieiga per internetą: [http://www.smm.lt/vp\\_mstp.htm](http://www.smm.lt/vp_mstp.htm)
34. Monkevičienė, O. (2008). Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo(si) turinio kaitos tendencijos. *Mokslo darbai. Pedagogika*, 91, p. 66-72.
35. *Nauja mokyklos organizacinė struktūra*. (2009). Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.
36. Navickaitė, J. (2007). Ikimokyklinių institucijų paslaugų plėtra. *Mokytojų kvalifikacijos tobulinimo programų mokomoji medžiaga. Mokyklos darbo kokybės vadyba*.
37. Neifachas, S. (2007). *Švietimo reformos iššūkiai: naujoji strateginė kryptis ir vadovavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigos tobulinimui*. Vilnius: UAB Ciklonas.
38. Neifachas, S. (2009). *Ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo problemos eksplikacija. Mokslo darbai. Pedagogika*, 93, p. 70-79.
39. Nesavienė, R., Šaparnis, G. (2008). The impact of management means upon the improvement of activities of education organisations. *Socialiniai tyrimai*. 3 (13).
40. Powell, W. (1996). *Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of organization*.
41. Rydelienė, I. (2005). Ikimokyklinio ugdymo institucijų funkcijos ir pedagogų veiklos motyvai. *Jaunųjų mokslininkų darbai II. Švietimo vadyba reformos erdvėje*, p. 127-138.
42. Sakalas, A. (1998). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
43. Sergiovanni, T. J. (2005) *Vadovavimas. Ką tai reiškia mokykloms?* Vilnius: Garnelis.
44. Slater, R. (2007). *29 Jacko Welcho lyderystės paslaptys*. Vilnius: Alma litera.

45. Stoner, J., Freeman, R., Gilbert, D. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
46. Stoškus, S. (2002). *Bendrieji vadybos aspektai*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
47. Šadrakov, A. (2009). 14 būdų, kaip rasti geriausią sprendimą. *Vadovas Nr.2*
48. Targamadžė, V. (2001). *Švietimo vadyba: efektyvumas, struktūra, valdymas, strategija, konfliktai*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
49. Tidikis, R. (2003). *Socialinių tyrimų metodologija*. Vilnius: LTU.
50. *Report to UNESCO of the International Commission of Education for the Twenty-first Century*. (1996). [Žiūrėta 2009-11-10]. Prieiga per internetą: <http://www.unesco.org/delors/>
51. Vanagas, P. (2004). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
52. *Viešasis administravimas*. (2001). Ats. red. A.Raipa. Kaunas: Technologija.
53. Zakarevičius, P., Kontautienė, R., Gumuliauskienė, A., Pukelis, K. (2008). *Moderniosios organizacijų valdymo teorijos*. [Žiūrėta 2010-03-15]. Prieiga per internetą: [http://www.vdu.lt/skc/downloads/movt\\_dest\\_knyga\\_lengvas.pdf](http://www.vdu.lt/skc/downloads/movt_dest_knyga_lengvas.pdf)
54. Zakarevičius, P. (1998). *Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos*. Kaunas: VDU.
55. Želvys, R. (1999). *Švietimo vadyba ir kaita*. Vilnius: Garnelis.
56. Želvys, R. (2001). *Švietimo vadybos pagrindai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
57. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

#### **Teisės aktai:**

58. *Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas*. Nauja įstatymo redakcija nuo 2003 m. birželio 28 d.: Nr. IX-1630, 2003-06-17, *Žin.*, 2003, Nr. 63-2853 (2003-06-28). [Žiūrėta 2009-02-18]. Prieiga per internetą: [http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=279441](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=279441)
59. *Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas*. (1999). [Žiūrėta 2009-08-14]. Prieiga per internetą: [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_=257918](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_=257918)
60. *Mokyklos struktūros tobulinimo 2006-2009m. programa*. (2006). [Žiūrėta 2010-01-14]. Prieiga per internetą: [http://www.smm.lt/vp\\_mstp.htm](http://www.smm.lt/vp_mstp.htm)
61. *Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatos*. (2003). [Žiūrėta 2010-03-20]. Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/ti/docs/strategija2003-12.doc>
62. *Ikimokyklinio ugdymo įstaigų etatų normatyvai*. (2003). [Žiūrėta 2009-02-17]. Prieiga per internetą: [http://www.smm.lt/teisine\\_baze/docs/isakymai/03-01-09-22.htm](http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/isakymai/03-01-09-22.htm)
63. *Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2007–2012 metų programa*. (2007). [Žiūrėta 2009-03-13]. Prieiga per internetą: [www.smm.lt/ugdymas/docs/ikimokyklinis/2007-09-19-1057.pdf](http://www.smm.lt/ugdymas/docs/ikimokyklinis/2007-09-19-1057.pdf)
64. *Reikalavimai valstybinių ir savivaldybių mokyklų nuostatams*. (2004). [Žiūrėta 2010-02-20]. Prieiga per internetą: [www.smm.lt/teisine\\_baze/docs/.../2004-07-16-ISAK-1162\(1\).doc](http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/.../2004-07-16-ISAK-1162(1).doc)
65. *Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodika*. (2002). [Žiūrėta 2010-02-10]. Prieiga per internetą: [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?pid=318779&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?pid=318779&p_query=&p_tr2=)

## IKIMOKYKLINĖS ĮSTAIGOS ADMINISTRACIJOS DARBUOTOJŲ APKLAUSA

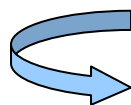
*Gerbiamas respondente,*

Apklausa atliekama, siekiant pagerinti ikimokyklinių įstaigų administravimą<sup>3</sup>. Apklausa yra anoniminė, todėl vardo ir pavardės, įstaigos nurodyti nereikia. Tyrimo rezultatai bus skelbiami tik statistiškai apibendrinti.

*Jums tinkantį(-mus) atsakymą(-us) įrašykite arba žymėkite taip - ☒*

**1. Atsakykite į keletą klausimų apie save ir savo įstaigą:**

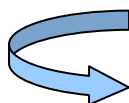
<b>1. Jūsų lytis</b>	<input type="checkbox"/> Moteris <input type="checkbox"/> Vyras
<b>2. Jūsų amžius</b> (įrašykite)	..... m.
<b>3. Jūsų išsilavinimas</b>	<input type="checkbox"/> Vidurinis <input type="checkbox"/> Spec. vidurinis <input type="checkbox"/> Aukštesnysis <input type="checkbox"/> Aukštasis
<b>4. Jūsų pareigybės pavadinimas</b>	<input type="checkbox"/> Direktorius  <input type="checkbox"/> Direktoriaus pavaduotojas ugdymui <input type="checkbox"/> Direktoriaus pavaduotojas ūkiui/ Ūkvedys <input type="checkbox"/> Vyr. buhalteris <input type="checkbox"/> Vyr. slaugytojas <input type="checkbox"/> Kita .....
<b>5. Jūsų darbo stažas dabartinėse pareigose</b> (įrašykite)	..... m.
<b>6. Jūsų kvalifikacinė kategorija</b>	<input type="checkbox"/> Neturiu <input type="checkbox"/> Trečioji vadovų kvalifikacinė kategorija <input type="checkbox"/> Antroji vadovų kvalifikacinė kategorija <input type="checkbox"/> Pirmoji vadovų kvalifikacinė kategorija
<b>7. Jūsų darbo kompiuteriu patirtis</b>	<input type="checkbox"/> Nemoku <input type="checkbox"/> Susipažinęs, kartais dirbu <input type="checkbox"/> Turiu patirties ir nuolat dirbu
<b>8. Kiek įstaigoje yra kompiuterių, kuriais naudojasi administracijos darbuotojai</b> (įrašykite)	..... vnt.
<b>9. Jūsų įstaigos vietovė</b>	<input type="checkbox"/> Miestas, rajono centras <input type="checkbox"/> Miestelis, kaimas
<b>10. Jūsų įstaigos darbuotojų skaičius</b>	<input type="checkbox"/> Iki 25 darbuotojų <input type="checkbox"/> 26 – 40 darbuotojų <input type="checkbox"/> 41 ir daugiau darbuotojų
<b>11. Jūsų įstaigos ugdytinių skaičius</b>	<input type="checkbox"/> Iki 100 vaikų <input type="checkbox"/> 101 – 200 vaikų <input type="checkbox"/> 201 – ir daugiau vaikų



<sup>3</sup> Apklaušą atlieka ŠU Socialinių mokslų fakulteto, švietimo vadybos magistrantė Birutė Kavaliauskienė

(tel.8 610 48730, el.p. birutekav@gmail.com)

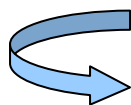
<p><b>2. Pažymėkite, kurie darbuotojai Jūsų įstaigoje priskiriami administracijai ?</b></p> <p>1. <input type="checkbox"/> Direktorius</p> <p>2. <input type="checkbox"/> Direktorius pavaduotojas ugdymui</p> <p>3. <input type="checkbox"/> Direktorius pavaduotojas ūkiui/ Ūkvedys</p> <p>4. <input type="checkbox"/> Vyr. buhalteris</p> <p>5. <input type="checkbox"/> Vyr. slaugytojas</p> <p>6. <input type="checkbox"/> Raštvedys/Sekretorius</p> <p>7. <input type="checkbox"/> Archyvaras</p> <p>8. <input type="checkbox"/> Sąskaitininkas</p> <p>9. <input type="checkbox"/> Kasininkas</p> <p>10. <input type="checkbox"/> Sandėlio vedėjas (sandėlininkas)</p> <p>11. <input type="checkbox"/> Kita .....</p>	<p><b>3. Pažymėkite darbuotojus, kurių Jūsų nuomone, darbo krūvis didžiausias?</b></p> <p>1. <input type="checkbox"/> Direktorius</p> <p>2. <input type="checkbox"/> Direktorius pavaduotojas ugdymui</p> <p>3. <input type="checkbox"/> Direktorius pavaduotojas ūkiui/ Ūkvedys</p> <p>4. <input type="checkbox"/> Vyr. buhalteris</p> <p>5. <input type="checkbox"/> Vyr. slaugytojas</p> <p>6. <input type="checkbox"/> Raštvedys/Sekretorius</p> <p>7. <input type="checkbox"/> Archyvaras</p> <p>8. <input type="checkbox"/> Sąskaitininkas</p> <p>9. <input type="checkbox"/> Kasininkas</p> <p>10. <input type="checkbox"/> Sandėlio vedėjas (sandėlininkas)</p> <p>11. <input type="checkbox"/> Kita .....</p>
<p><b>4. Dėl kokių priežasčių vadovas deleguoja darbus kitiems administracijos darbuotojams? (galite žymėti keletą atsakymų)</b></p> <p>1. <input type="checkbox"/> Dėl laiko stokos</p> <p>2. <input type="checkbox"/> Dėl jėgų stygiaus</p> <p>3. <input type="checkbox"/> Dėl patirties stokos</p> <p>4. <input type="checkbox"/> Palengvinant sau darbą</p> <p>5. <input type="checkbox"/> Dalinantis kolektyvine atsakomybe</p> <p>6. <input type="checkbox"/> Tai numatyta direktoriaus pareigybės aprašyme</p> <p>7. <input type="checkbox"/> Kita .....</p>	<p><b>5. Kokiuose dokumentuose apibrėžta Jūsų įstaigos administracijos struktūra (sudėtis)?</b></p> <p>1. <input type="checkbox"/> Įstaigos nuostatuose</p> <p>2. <input type="checkbox"/> Vidaus darbo tvarkos taisyklėse</p> <p>3. <input type="checkbox"/> Direktorius įsakyme</p> <p>4. <input type="checkbox"/> Nežinau</p> <p>5. <input type="checkbox"/> Nėra</p> <p>6. <input type="checkbox"/> Kita .....</p>
<p><b>6. Ar jūsų darbo krūvis yra adekvatus?</b></p> <p>1. <input type="checkbox"/> Darbo krūvis yra normalus</p> <p>2. <input type="checkbox"/> Darbo krūvis yra per didelis</p> <p>3. <input type="checkbox"/> Sunku pasakyti</p> <p>4. <input type="checkbox"/> Kita.....</p>	<p><b>7. Kaip vertinate savo įstaigos struktūrinį valdymo (pavaldumo) modelį?</b></p> <p>1. <input type="checkbox"/> Palankiai</p> <p>2. <input type="checkbox"/> Lyg ir palankiai</p> <p>3. <input type="checkbox"/> Lyg ir nepalankiai</p> <p>4. <input type="checkbox"/> Nepalankiai</p>
<p><b>8. Pažymėkite teiginius, kurie būdingi Jūsų įstaigai?</b></p> <p>1. <input type="checkbox"/> Visada išklausoma administracijos darbuotojų nuomonė ir pasiūlymai.</p> <p>2. <input type="checkbox"/> Užduotys deleguojamos, suteikiama daugiau įgaliojimų savo tiesioginiams pavaldiniams.</p> <p>3. <input type="checkbox"/> Užduotis skiriama tam administracijos darbuotojui, kuris geba atlikti tai geriausiai.</p> <p>4. <input type="checkbox"/> Atsakomybė už veiklos rezultatus suteikiama atsakingam darbuotojui.</p> <p>5. <input type="checkbox"/> Savo darbą administratoriai nuolat vertina, aptaria.</p> <p>6. <input type="checkbox"/> Sprendimai priimami dirbant kartu.</p> <p>7. <input type="checkbox"/> Tarpusavyje nuolat keičiamasi informacija.</p> <p>8. <input type="checkbox"/> Kiekviena veikla vykdoma tikslingai ir visuomet orientuojamasi į galutinį rezultatą.</p> <p>9. <input type="checkbox"/> Valdant įstaigą dalyvauja ne tik aukščiausio rango darbuotojai, bet ir visi kiti darbuotojai.</p> <p>10. <input type="checkbox"/> Dažniausiai dirbami kasdieniniai darbai, kai dirbama tik dėl to, kad dirbtume, ir pamirštama, ko siekiama.</p>	



**9. Įvertinkite teiginius apie esamą ir galimą administracijos struktūrą ir funkcijų pasiskirstymą Jūsų įstaigoje.**

*Pastaba: Kiekvienoje eilutėje pažymėkite po vieną Jums tinkantį atsakymo variantą.*

Teiginiai	Ne	Lyg ir ne	Lyg ir taip	Taip
1. Jūsų įstaigoje yra parengta valdymo struktūra, kurioje aiškiai nurodomas pavaldumas.				
2. Jums dažnai kyla abejonių, kokių pareigybių darbuotojai priklauso administracijai.				
3. Jūsų įstaigoje administracijos darbuotojams yra aiškiai paskirstytos veiklos funkcijos ir atsakomybė už veiklos sritis.				
4. Esate susipažinęs ir gerai žinote savo pareigybės aprašymą.				
5. Pareigybių apraše reikėtų aiškiau ir konkrečiau numatyti kiekvieno administratoriaus pareigas ir atsakomybės ribas.				
6. Galėtų būti parengtas papildomas dokumentas (darbo tvarka, reglamentas ar kt.), kuriame būtų aiškiau numatytos kiekvieno administratoriaus funkcijos, veiklos sritys, kompetencija ir pan.				
7. Jūsų įstaigoje tarp administracijos darbuotojų funkcijos yra paskirstytos tolygiai (proporcingai).				
8. Administracijos darbuotojų veiklos sritys, funkcijos yra nuolat peržiūrimos, perskirstomos.				
9. Administracijos darbuotojų funkcijas ir darbo krūvį reikėtų perskirstyti kitaip, kad veikla būtų efektyvesnė.				
10. Rengiant administracijos darbuotojų veiklą reglamentuojančius dokumentus (pareigybių aprašymus, vidaus darbo tvarkos taisykles, mokyklos nuostatus ir kt.) atsižvelgiama į jų pasiūlymus, kompetenciją.				
11. Jūsų įstaigoje dažnai užduotys vykdomos komandiniu principu.				
12. Kai darbas deleguojamas keliems administracijos darbuotojams yra aiškiai susitariama, apibrėžiama kiekvieno administratoriaus užduotis ir atsakomybė, t.y., kas, ką, kada, kaip, kodėl atlieka šią užduotį.				
13. Vadovas bendrais bruožais nurodo užduoties pobūdį, planą. Toliau administracijos darbuotojai, žinodami savo funkcijas, imasi iniciatyvos ir savarankiškai vykdo įpareigojimus.				
14. Suteikiant visišką laisvę administracijos darbuotojams, funkcijos vykdomos žymiai efektyviau ir atsakingiau.				



### 10. Pažymėkite, kas ir kokias funkcijas atlieka Jūsų įstaigoje

Pastaba: Kiekvienoje eilutėje galite pažymėti **keletą** administracijos darbuotojų, kurie Jūsų įstaigoje atlieka šias funkcijas. Stulpelyje **kitas** įrašykite darbuotojo, atliekančio funkciją, pareigybės pavadinimą.

Funkcijos	1.Direktorius	2.Dir. pavad. ugd.	3.Dir. pavad. ūkiui	4.Vyr. slaugytojas	5.Vyr. buhalteris	6.Raštvėdė/ sekretorė	7.Sandėlio vedėjas	8.Kitas.....	9.Kitas.....
1.Tvarko ir prižiūri mokyklos administravimo dokumentacijos bylas									
2.Tvarko archyvą									
3.Tvarko darbuotojų asmens bylas									
4.Tvarko darbuotojų priėmimo į darbą ir atleidimo iš darbo dokumentaciją									
5.Rengia tarifinį sąrašą									
6.Rengia pareigybinius aprašus									
7.Pildo pedagogų ir ugdymo specialistų mėnesio darbo laiko apskaitos žiniaraštį									
8.Pildo kitų darbuotojų mėnesio darbo laiko apskaitos žiniaraštį									
9.Rengia metinę mokyklos veiklos programą									
10.Rengia veiklos ataskaitą									
11.Pildo, prižiūri įstagos vaikų lankomumo dienyną									
12.Tvarko priešmokyklinės gr. vaikų duomenų bazę, dokumentaciją									
13.Rengia, vadovauja ugdymo programos kūrimui, tobulinimui									
14.Sudaro ugdomosios veiklos grafikus									
15.Sudaro pedagogų ir specialistų darbo grafiką									
16.Sudaro kitų darbuotojų darbo grafiką									
17.Vadovauja sudarytoms darbo grupėms									
18.Rengia projektus									
19.Rengia medžiagą interneto svetainei									
20.Atlieka tiriamąją veiklą, susijusią su ugdymu									
21.Atlieka darbuotojų apklausas, nuomonių tyrimus									
22.Planuoja, organizuoja mokytojų tarybos posėdžius									
23.Planuoja, organizuoja metodinių grupių veiklą									
24.Tvarko atestacijos komisijos dokumentaciją, organizuoja posėdžius									
25.Stebi, vertina mokytojų ir ugdymo specialistų veiklą									
26.Stebi, vertina aptarnaujančio personalo darbą									
27.Fiksuoja, kaupia įvairią medžiagą apie mokyklos veiklą									



Funkcijos	1.Direktorius	2.Dir. pavad. ugdymui	3.Dir. pavad. ūkiui	4.Vyr. slaugytojas	5.Vyr. buhalteris	6.Raštvėdė/ sekretorė	7.Sandėlio vedėjas	8.Kitas.....	9.Kitas.....
28.Planuoja, organizuoja renginius vaikams									
29.Planuoja, organizuoja renginius darbuotojams									
30.Tvarko pedagogų kvalifikacijos kėlimo dokumentaciją									
31.Tvarko administracijos ir kitų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo dokumentaciją									
32.Organizuoja seminarus, įvairius pasitarimus vykstančius įstaigoje									
33.Prižiūri, vykdo kopijavimo darbus									
34.Kaupia, registruoja vaikų ligos pažymas									
35.Organizuoja mokyklos pastato ir patalpų remonto darbus									
36.Perka ugdymo priemones									
37.Perka kitas priemones, prekes									
38.Prižiūri sutarčių su prekių tiekėjais sudarymą, pratęsimą									
39.Tvarko viešųjų pirkimų dokumentaciją									
40.Tvarko medžiagų ir trumpalaikio turto nurašymo dokumentaciją									
41.Tvarko įgytų prekių apskaitą									
42.Tvarko maisto produktų gavimo žiniaraštį									
43.Tvarko maisto produktų apyvatos žiniaraštį									
44.Rūpinasi mokyklos interjero atnaujinimu									
45.Rūpinasi lauko įrenginių įsigijimu, atnaujinimu									
46.Prižiūri, keičia mokyklos stenduose pateikiamą informaciją									
47.Koordinuoja ryšių su įvairiais socialiniais partneriais palaikymą (susijusių su ugdymu)									
48.Rengia bendradarbiavimo sutartis									
49.Koordinuoja 2 proc. paramos gavimą									
50.Organizuoja administracijos posėdžius, valandėles									
51.Rengia įvairias tvarkas									
52.Rašo protokolus									
53.Rengia įvairius atsakomuosius ir kt. raštus									
54.Rengia, formuluoja įsakymus									
55.Sudaro statistines ataskaitas, suvestines									

Funkcijos	1.Direktorius	2.Dir. pavad. ugdymui	3.Dir. pavad. ūkiui	4.Vyr. slaugytojas	5.Vyr. buhalteris	6.Raštvedė/ sekretorė	7.Sandėlio vedėjas	8.Kitas.....	9.Kitas.....
56.Rengia finansines ataskaitas									
57.Koordinuoja bendradarbiavimą su tėvais									
58.Organizuoja visuotinius, naujai priimamų vaikų tėvų susirinkimus									
59.Organizuoja tėvų komiteto posėdžius									
60.Vadovauja, atlieka įstaigos vidaus auditą, tvarko dokumentaciją									
61.Sudaro vaikų maitinimo valgiaraštį									
62.Veda darbuotojų maitinimosi įstaigoje tabelį									
63.Tikrina grupių vaikų lankomumo tabelius									
64.Tvarko pieno programos dokumentaciją									
65.Užsako, išduoda maisto produktus									
66.Rengia mitybos korteles									
67.Skaičiuoja darbuotojų atlyginimus									
68.Skaičiuoja mokesčių už darželį									
69.Tvarko tėvų pateiktas pažymas dėl mokesčio už darželį mažinimo									
70.Planuoja, prižiūri įstaigos biudžeto vykdymą									
71.Vykdo bankines operacijas, pavedimus									
72.Praveda darbo saugos, sveikatos, priešgaisrinės saugos ir pan. instruktažus, tvarko jų dokumentaciją									

**11. Maloniai prašytume pateikti pasiūlymų arba pastabų dėl administracijos darbo tobulinimo**

.....

.....

.....

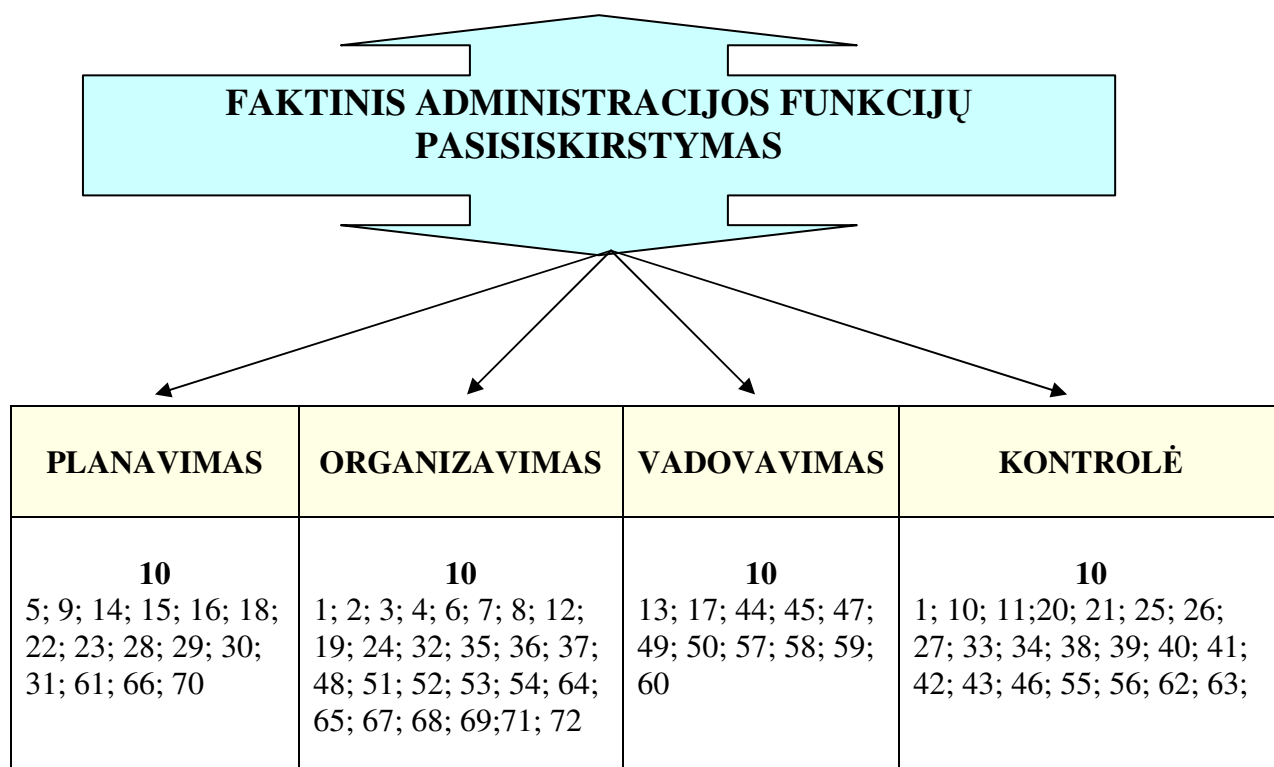
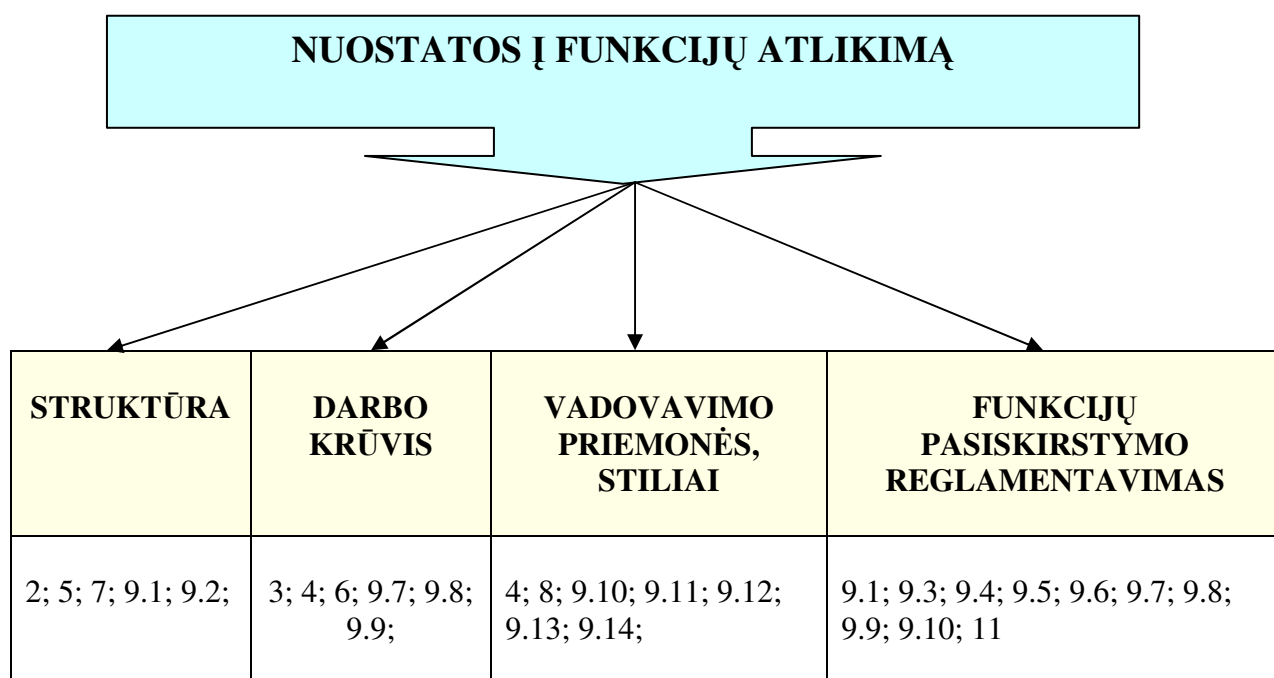
.....

.....

.....

**Patikrinkite, ar atsakėte į visus klausimus.  
Dėkoju už bendradarbiavimą.**

## OPERACIONALIZACIJA



## Administracijos darbuotojų faktinis pasiskirstymas (procentai)

Funkcijos	1.Direktorius	2.Dir. pavad. ugd.	3.Dir. pavad. ūkiui	4.Vyr. slaugytojas	5.Vyr. buhalteris	6.Raštvedė/sekretorė	7.Sandėlio vedėjas
	<b>Procentai</b>						
1.Tvarko ir prižiūri mokyklos administravimo dokumentacijos bylas	72	27	16	13	12	37	2
2.Tvarko archyvą	36	13	12	5	11	59	0
3.Tvarko darbuotojų asmens bylas	45	7	0	0	5	49	0
4.Tvarko darbuotojų priėmimo į darbą ir atleidimo iš darbo dokumentaciją	74	1	4	1	11	41	1
5.Rengia tarifinį sąrašą	78	16	0	2	40	8	0
6.Rengia pareigybinius aprašus	92	25	4	5	0	10	0
7.Pildo pedagogų ir ugdymo specialistų mėnesio darbo laiko apskaitos žiniaraštį	32	41	0	0	2	30	0
8.Pildo kitų darbuotojų mėnesio darbo laiko apskaitos žiniaraštį	45	10	8	4	12	29	0
9.Rengia metinę mokyklos veiklos programą	72	82	24	19	12	2	0
10.Rengia veiklos ataskaitą	65	75	13	17	13	4	1
11.Pildo, prižiūri įstagos vaikų lankomumo dienyną	22	21	0	74	1	4	0
12.Tvarko priešmokyklinės gr. vaikų duomenų bazę, dokumentaciją	32	76	0	2	5	18	0
13.Rengia, vadovauja ugdymo programos kūrimui, tobulinimui	34	96	1	0	0	0	0
14.Sudaro ugdomosios veiklos grafikus	6	98	0	0	0	1	0
15.Sudaro pedagog. ir specialistų darbo grafiką	33	68	5	2	1	15	0
16.Sudaro kitų darbuotojų darbo grafiką	63	17	16	5	4	16	0
17.Vadovauja sudarytoms darbo grupėms	63	71	4	4	0	0	0
18.Rengia projektus	51	90	1	11	4	0	1
19.Rengia medžiagą interneto svetainei	43	77	2	3	0	16	1
20.Atlieka tiriamąją veiklą, susijusią su ugd.	34	98	0	4	0	0	1
21.Atlieka darb.apklaudas, nuomonių tyrimus	58	83	1	3	0	0	0
22.Planuoja, organizuoja mokyt. t. posėdžius	83	64	0	0	0	0	0
23.Planuoja, organizuoja metod. gr. veiklą	17	100	0	1	0	0	0
24.Tvarko atestacijos komisijos dokumentaciją, organizuoja posėdžius	36	93	2	0	0	1	0
25.Stebi, vertina mok. ir ugd. spec. veiklą	86	96	0	6	0	0	0
26.Stebi, vertina aptarnauj. personalo darbą	83	13	30	45	0	0	0
27.Fiksuoja, kaupia įv. medžiagą apie mokyklos veiklą	40	93	2	3	1	5	1
28.Planuoja, organizuoja renginius vaikams	20	99	0	11	0	1	0
29.Planuoja, organizuoja renginius darbuot.	73	77	17	19	2	4	1
30.Tvarko pedagogų kvalif. k. dokumentaciją	25	93	0	0	0	5	0
31.Tvarko administracijos ir kitų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo dokumentaciją	64	58	0	4	5	10	0
32.Organizuoja seminarus, įvairius pasitarimus vykstančius įstaigoje	75	76	0	8	0	2	0
33.Prižiūri, vykdo kopijavimo darbus	12	49	28	2	5	36	1
34.Kaupia, registruoja vaikų ligos pažymas	0	0	0	98	6	0	0
35.Organizuoja mokyklos pastato ir patalpų remonto darbus	57	1	92	0	1	0	0

<b>Funkcijos</b>	<b>1.Direktorius</b>	<b>2.Dir. pavad. ugd.</b>	<b>3.Dir. pavad. ūkini</b>	<b>4.Vyr. slaugytojas</b>	<b>5.Vyr. buhalteris</b>	<b>6.Raštvėdė/sekretorė</b>	<b>7.Sandėlio vedėjas</b>
	<b>Procentai</b>						
36.Perka ugdymo priemones	12	82	27	0	1	2	7
37.Perka kitas priemones, prekes	8	11	84	4	2	2	15
38.Prižiūri sutarčių su prekių tiekėjais sudarymą, pratęsimą	36	16	71	5	10	4	29
39.Tvarko viešųjų pirkimų dokumentaciją	28	27	68	5	10	4	19
40.Tvarko medžiagų ir trumpalaikio turto nurašymo dokumentaciją	5	33	77	11	53	5	15
41.Tvarko įgytų prekių apskaitą	1	35	63	7	71	2	18
42.Tvarko maisto produktų gavimo žiniaraštį	1	1	36	15	25	6	48
43.Tvarko maisto prod. apyvatos žiniaraštį	2	1	36	23	34	4	46
44.Rūpinasi mokyklos interjero atnaujinimu	75	54	68	12	7	1	4
45.Rūpinasi lauko įrenginiais	72	43	82	0	1	0	0
46.Prižiūri, keičia mokyklos stenduose pateikiamą informaciją	28	95	5	11	1	1	1
47.Koordinuoja ryšių su įvairiais socialiniais partneriais palaikymą (susijusių su ugdymu)	64	84	2	1	0	0	0
48.Rengia bendradarbiavimo sutartis	88	54	4	2	0	5	2
49.Koordinuoja 2 proc. paramos gavimą	86	22	11	2	19	3	0
50.Org. administr. posėdžius, valandėles	92	28	0	4	1	1	0
51.Rengia įvairias tvarkas	82	47	12	11	20	11	1
52.Rašo protokolus	20	66	7	10	2	31	1
53.Rengia įvairius atsakomuosius ir kt. raštus	78	33	7	11	31	37	0
54.Rengia, formuluoja įsakymus	89	5	1	4	6	37	1
55.Sudaro statistines ataskaitas, suvestines	77	39	1	22	57	12	20
56.Rengia finansines ataskaitas	13	1	4	2	95	2	0
57.Koordinuoja bendradarbiavimą su tėvais	72	77	0	5	0	0	0
58.Org. visuot., n. priimamų vaikų tėvų susir.	89	48	0	8	0	0	0
59.Organizuoja tėvų komiteto posėdžius	80	33	0	0	0	0	0
60.Vad., atlieka v. auditą, tvarko dokumentac	51	65	6	10	15	6	0
61.Sudaro vaikų maitinimo valgiaraštį	0	0	0	100	0	0	1
62.Veda darbuotojų maitinimosi įstaig. tabelį	0	0	0	99	0	1	0
63.Tikrina grupių vaikų lankomumo tabelius	17	8	1	76	33	7	1
64.Tvarko pieno programos dokumentaciją	1	0	5	81	18	4	6
65.Užsako, išduoda maisto produktus	0	0	36	8	0	0	61
66.Rengia mitybos korteles	0	0	1	100	1	0	1
67.Skaičiuoja darbuotojų atlyginimus	1	0	0	1	99	0	0
68.Skaičiuoja mokesčių už darželį	0	0	0	2	93	6	0
69.Tvarko tėvų pateiktas pažymas dėl mokesčio už darželį mažinimo	15	15	0	15	80	7	0
70.Planuoja, prižiūri įstaigos biudžeto vykdymą	64	4	7	0	89	0	0
71.Vykdo bankines operacijas, pavedimus	5	0	1	0	94	2	0
72.Praveda d. saugos, sveikatos, priešg. s. ir pan. instruktažus, tvarko jų dokumentaciją	37	2	87	10	2	0	0