

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

**PEDAGOGINIŲ PSICHOLOGINIŲ TARNYBŲ VEIKLA
KOKYBĖS VADYBOS ASPEKTU**

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

Magistro darbo autorius Audronė Vadakojienė

Vadovas profesorius Jonas Ruškus

Recenzentas doc. Jūratė Stankevičienė

SANTRAUKA

Audronė Vadakojienė

Pedagoginių psichologinių tarnybų veikla kokybės vadybos aspektu. Magistro darbas.

Magistro darbe iškeltos šios hipotezės: pagrindinis visuotinės kokybės elementas – vartotojų poreikių tenkinimas yra taikomas pedagoginės psichologinės tarnybos veikloje; siekiant geriausių PPT veiklos rezultatų, skatinamas nuolatinis darbuotojų tobulėjimas; PPT nepakankamai įtraukia savo paslaugų vartotojus į visuotinį dalyvavimą organizacijos veiklos tobulinime. Tyrimo tikslas atlikti kokybės vadybos analizę pedagoginėse psichologinėse tarnybose ir patvirtinti arba paneigti iškeltas hipotezes. Tyrimas pedagoginėse psichologinėse tarnybose buvo paremtas Parasaraman A., Zeithaml V. ir Berry B. kokybės spragų modeliu bei papildant Europos kokybės vadybos fondo (toliau - EKVF) tobulumo modelio Politikos ir strategijos kriterijumi. Tyrimas buvo atliekamas 5 Šiaurės Lietuvos pedagoginėse psichologinėse tarnybose. Iš viso atlikta 80 interviu. Įvertinus gautus rezultatus, teigtina, jog tiriamose įstaigose siekiama dirbti remiantis visuotinės kokybės vadybos koncepcija, tačiau nepakankamai.

SUMMARY

The hypothesis of this work are: the main element of quality management – the meeting of the consumers requirements is found in the Pedagogical Psychological service; encouraging permanent perfection of employees by way of reaching the best results of PPS; the customers of PPS are undersell involved to the public presence in the activity development of an organization. The aim of this master's final paper is to analyze the management of quality in the Pedagogical Psychological services and to sustain or deny the stated hypothesis. The research was done using the model for quality management gaps made by Parasaraman A., Zeithaml V. ir Berry B. The research was complemented using the criterion of Politics and strategy in the perfection model Europe quality management fond. The researches were made in the five Pedagogical Psychological services. 80 interviews were made there. The results have shown that the Pedagogical Psychological services are trying to work by using the conception of quality management, but still not enough.

LENTELĖS

1 lentelė	Nacionalinių apdovanojimų palyginimas	16
2 lentelė	PPT paslaugų kokybės kriterijai pagal SERQUAL metodiką	41

PAVEIKSLAI

1 Pav.	Visuotinės kokybės vadybos sudedamosios dalys	11
2 Pav.	Kokybės vadybos sistemos elementai	13
3 Pav.	Socialinio darbuotojo darbo sistemos struktūra	29

TURINYS

IVADAS	4
1. VISUOTINĖS KOKYBĖS KONCEPTAS, MODELIAI IR JŲ TAIKYMO GALIMYBĖS	7
1.1 Visuotinės kokybės samprata.....	7
1.1.1 Kokybės, kokybės vadybos, visuotinės kokybės vadybos sąvokų traktuotė vadybos moksle ir organizacijų psichologijoje.....	7
1.1.2 Visuotinės kokybės vadybos sandara	11
1.1.3 Kokybės vadybos sistemos elementai	12
1.1.4 Kokybės vadybos tobulinimo priemonės: metodai ir modeliai	14
1.1.5 Visuotinės kokybės organizacijoje įdiegimas, jo problemos.....	18
1.2 Visuotinės kokybės vadybos taikymo galimybės pedagoginėse psichologinėse tarnybose	22
1.2.1 Pedagoginės psichologinės tarnybos – švietimo paslaugų organizacija.....	22
1.2.2 Pedagoginės psichologinės tarnybos uždaviniai ir funkcijos	25
1.2.3 Pedagoginės psichologinės tarnybos žmogiškieji ištekliai	27
2. PEDAGOGINĖS PSICHOLOGINĖS TARNYBOS PASLAUGŲ KOKYBĖS TYRIMAS, REZULTATAI IR INTERPRETACIJA	31
2.1 Tyrimo metodologija	31
2.1.1 Kokybinio tyrimo ypatumai	31
2.1.2 Pagrindiniai tyrimo bruožai.....	36
2.1.3 Interviu – kokybinio tyrimo metodas	37
2.1.4 SERVQUAL – paslaugų kokybės matavimo metodika.....	39
2.2 Tyrimo imties charakteristika	42
2.3 Tyrimo pedagoginėse psichologinėse tarnybose rezultatų apibendrinimas, interpretacija.....	43
2.3.1 Apčiuopiamumo raiška.....	43
2.3.2 PPT politikos ir strategijos raiška.....	47
2.3.3 Patikimumo raiška	51
2.3.4 Operatyvumo (lankstumo) raiška	56
2.3.5 Tikrumo (pasitikėjimo) raiška	59
2.3.6 Kompetencijos raiška	60
2.3.7 Etikos raiška	63
2.3.8 Saugumo raiška	64
2.3.9 Komunikacijos raiška	65
2.3.10 Empatijos raiška	68
APIBENDRINIMAS IR DISKUSIJA	Klaida! Žymelė neapibrėžta.
IŠVADOS	766
REKOMENDACIJOS	777
LITERATŪRA	788
PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ANALIZĖ	82
PRIEDAI	86

ĮVADAS

Tyrimo problema. Lietuvai įstojus į ES, neišvengiamai padidėja konkurencinė kova, kuri skatina organizacijas atkreipti dėmesį į veiklos organizavimą, visuotinės kokybės vadybą, filosofiją, kuri padeda spręsti problemas. (Beržinskienė, Stoškus, 2005).

Kokybės vadybos metodai, sėkmingai pritaikyti daugelyje gamybos organizacijų, vis labiau skverbiasi į valstybės valdymo ir paslaugų sektorių. Pastaruoju metu, ypač ekonomiškai išsivysčiusiose šalyse, juntamas didesnis nei anksčiau dėmesys kokybei vyriausybines organizacijose, švietimo, sveikatos priežiūros ir kituose sektoriuose. (Vanagas, 2004).

1998 m. Švietimo ir mokslo ministerija švietimo kokybės gerinimą paskelbė svarbiausiu prioritetu, todėl vykstant reformai atsirado pokyčių švietimo įstaigų valdyme ir finansavime, o tai paskatino savotišką konkurenciją. Būtent tai skatina gerinti paslaugų kokybę tarp švietimo paslaugas teikiančių įstaigų. Per 2004-2005 metus vyko ypač intensyvi pedagoginių psichologinių tarnybų plėtra Būdamos jaunos, besikuriančios, PPT kartu yra ir nuolatos besikeičiančios. Šiuose pokyčiuose pedagoginėms psichologinėms tarnyboms kyla įvairaus pobūdžio problemų. Tame tarpe ir tai, kaip efektyviai organizuoti savo veiklą, gerinti paslaugų kokybę.

Pauliukas (2006) teigia, kad visuotinė kokybės vadyba gali būti apibrėžiama kaip filosofija arba sistema, kurios tikslas – paslaugų arba produktų, skirtų vartotojams, tobulinimas. Visuotinės kokybės taikymo švietimo sistemoje nauda akivaizdi, kadangi šis apibūdinimas pilnai pritaikomas ir joje. Kalbėdami apie švietimo procesą randame abu reikalingus visuotines kokybes vadybos taikymui elementus – paslaugą ir vartotoją.

Apibendrinus, kyla klausimas – kuo pasižymi kokybės vadyba pedagoginėse psichologinėse tarnybose? Kaip vyksta šis procesas, kokios kyla problemos užtikrinant paslaugų kokybę šiose organizacijose? Kaip paslaugų kokybę gali būti gerinama ar palaikoma pedagoginėse psichologinėse tarnybose?

Darbo aktualumas. Tokie Lietuvos ir užsienio autoriai kaip Stoškus, Stancikas, Vanagas, Jurkauskas, Paulavičienė, Adomėnas, Abramavičius, Deming, Crosby, Spencer, Macdonald, Piggott ir kiti moksliniuose darbuose pateikia bei nagrinėja visuotinės kokybės vadybos filosofiją, sampratą, modelius, metodus, kokybės trilogijas, charakteristikas, standartus, įtaką konkurenciniam pranašumui ir atc, tačiau atlikta mažai kiekybinių bei kokybinių tyrimų, nėra išsamiai nagrinėta kokybės vadybos reikšmė pedagoginėse psichologinėse tarnybose, ar yra diegiama kokybės vadyba tokiose organizacijose, kaip yra pritaikomi jos elementai, modeliai, su kokiomis problemomis susiduriama, kaip jos yra sprendžiamos. Visuotinės kokybės vadybos specialiosios pedagoginės pagalbos teikimo organizacijose tyrimų stoka trukdo nustatyti, kokią įtaką turi klientams,

organizacijos darbuotojams, vykdomai veiklai. Svarbu nustatyti, kokią įtaką daro kokybės vadyba šiose organizacijose, ypač kai švietimo paslaugų sektoriuje vyksta pokyčiai, siekiant tobulinti švietimo paslaugų programų vadovavimo strategijas bei politiką, kas ir apsprendžia tyrimo aktualumą.

Mokslininkų darbuose nagrinėjami įvairūs specialiojo ugdymo klausimai, kokybės vadybos klausimai PPT organizavimo, veiklos planavimo klausimai moksliniu požiūriu Lietuvoje nėra plačiai nagrinėti. Ališauskas, Kišonienė, Urnikienė, Mažylienė, Šapelytė (2004) Švietimo ir mokslo ministerijos užsakymu parengė pedagoginių psichologinių tarnybų organizavimo ir veiklos planavimo prioritetų tenkinant specialiųjų poreikių turinčių vaikų edukacinius, psichologinius ir socialinius poreikius tyrimo ataskaitą. Strockienė (2004), Karalienė (2004), Pabilionienė (2005) šiuos klausimus analizavo savo magistriniuose darbuose. Ruškus, Ališauskas, Šapelytė (2006) Švietimo ir mokslo ministerijos užsakymu parengė pedagoginių psichologinių tarnybų veiksmingumo ataskaitą, kurioje buvo atskleistas pedagoginių psichologinių tarnybų veiklos veiksmingumas įvertinant PPT atliekamų funkcijų realizavimo ypatumus, nustatyti PPT veiklos prioritetai ir plėtros galimybės.

Visuotinės kokybės vadybos tyrimų galimybės neribotos, ypač, kai pedagoginės psichologinės tarnybos orientuoja savo veiklą kokybiškesniam paslaugų vartotojų patenkinimui bei vadybos gerinimui. Pedagoginių psichologinių tarnybų kokybės vadyba nebuvo nagrinėta Lietuvos tyrinėtojų darbuose.

Tyrimo objektas - visuotinė kokybės vadyba

Tyrimo dalykas - pedagoginių psichologinių tarnybų veikla.

Tyrimo tikslas - atlikti pedagoginių psichologinių tarnybų veiklos analizę kokybės vadybos aspektu.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išnagrinėti mokslinę ir šviečiamąją literatūrą kokybės vadybos tema
2. Išanalizuoti visuotinės kokybės vadybos sampratą, modelius.
3. Parengti klausimyną pedagoginėms psichologinėms tarnyboms pagal SERVQUAL modelį.
4. Taikant turinio analizės metodą išanalizuoti paslaugų kokybės elementų taikymą pedagoginių psichologinių tarnybų veikloje.
5. Parengti išvadas ir rekomendacijas apie kokybės vadybos diegimo galimybes ir optimizavimą pedagoginėse psichologinėse tarnybose.

Tyrimo hipotezė. Tyrime buvo iškeltos šios hipotezės:

1. Tikėtina, kad pagrindinis visuotinės kokybės elementas – vartotojų poreikių tenkinimas taikomas pedagoginės psichologinės tarnybos veikloje.
2. Siekiant geriausių PPT veiklos rezultatų, skatinamas nuolatinis darbuotojų tobulėjimas.

3. PPT nepakankamai įtraukia savo paslaugų vartotojus į visuotinį dalyvavimą organizacijos veiklos tobulinime.

Tyrimo teorinį pagrindą sudaro vadybos literatūroje apibrėžta visuotinės kokybės koncepcija, jos elementai. Jos mokymas apie organizacijos nuolatinę veiklos tobulinimo procesą, apsisprendimą tenkinti vartotoją, bendradarbiavimą paslaugų organizacijoje.

Tyrimo metodologinį pagrindą sudaro socialiniuose moksluose susiklosčiusi, visuotinai pripažinta kokybinio tyrimo metodika, Lietuvos ir užsienio šalių vadybinė, ekonominė, psichologinė, specialiosios pedagoginės pagalbos organizavimo literatūra, prieigos per internetą ir atc. Tam, kad būtų galima empiriškai ir objektyviai išanalizuoti kokybės vadybą pedagoginėse psichologinėse tarnybose pagrindinis tyrimo metodas pasirinktas kokybinis duomenų rinkimo bei apdorojimo metodas.

Tyrimo metu naudojami metodai:

- Mokslinės literatūros šaltinių analizė visuotinės kokybės vadybos aspektu;
- Pedagoginių psichologinių tarnybų dokumentų analizė.
- Pusiau standartizuotas interviu (atviro tipo klausimai) su PPT specialistais, vadovais, pedagogais, tėvais, vaikais.

Duomenų analizė buvo atlikta panaudojant *pasakojamąjį (angl. narrative)* metodą ir *turinio (content) analizės* metodo elementus.

Tyrimo organizavimas ir empirinė bazė. Siekiant ištirti pedagoginių psichologinių tarnybų veiklos ypatumus vadybos kokybės aspektu, buvo atliekamas tyrimas, panaudojant pusiau standartizuotas interviu (atviro tipo klausimai) su šių tarnybų specialistais, vadovais, pedagogais, tėvais, vaikais. Tyrimas buvo atliekamas 5 Šiaurės Lietuvos pedagoginėse psichologinėse tarnybose. Buvo apklausta 20 specialiųjų ugdymo(si) poreikių vaikus ugdančių pedagogų ir 15 pedagoginių psichologinių tarnybų specialistų, 5 tarnybų vadovai, 20 specialiųjų ugdymo(si) poreikių turinčių vaikų, 20 specialiųjų ugdymo(si) poreikių vaikų tėvų. Iš viso atlikta 80 interviu. Klausimai formuluoti atskirai tėvams, vaikams, pedagogams ir tarnybų specialistams bei vadovams. Pagal išskirto kriterijaus empirinius požymius, kiekvienam iš jų buvo suformuluoti po 2-7 klausimus.

Rezultatų naujumas/ reikšmingumas. Magistro darbe nagrinėjama iki šiol netyrinėta pedagoginių psichologinių tarnybų kokybės vadybos, teikiamų paslaugų kokybės aspektu. Apibūdinami su ta situacija susiję palankūs ir nepalankūs veiksniai, išskiriami vadybos kriterijai, kuriais remiantis galima pagerinti paslaugų kokybę pedagoginėse psichologinėse tarnybose. Tyrimo duomenys gali būti panaudoti efektyvinant pedagoginės psichologinės tarnybos veiklą.

Darbą sudaro: įvadas, kuriame pateikiama bendroji darbo charakteristika, trys skyriai, išvados, rekomendacijos, pateikiami literatūros, paveikslų bei lentelių sąrašai, priedai.

1. VISUOTINĖS KOKYBĖS KONCEPTAS, MODELIAI IR JŲ TAIKYMO GALIMYBĖS

1.1 Visuotinės kokybės samprata

1.1.1 Kokybės, kokybės vadybos, visuotinės kokybės vadybos sąvokų traktuotė vadybos moksle ir organizacijų psichologijoje

Žmonija visuomet siekė kokybės. Kokybę galima būtų apibrėžti kaip visumą savybių tenkinančių vartotojo specifinius poreikius duotame visuomenės vystymo etape (V. Dikavičius, S. Stoškus, 2003).

Pradedant nuo koncepcinės sąvokos analizės, kokybė yra objekto (produkto, paslaugos, proceso) savybė. Kokybę, kaip savybę, galima įvertinti, vertinimo pagrindu pasirenkant visuotinai pasirinktus standartus ar atsižvelgiant į suinteresuotų subjektų interesus (Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 1998).

Sąvoka *kokybė* daugelyje Vakarų Europos kalbų (prancūzų, italų, ispanų, portugalų ir vokiečių) kilusi iš lotynų kalbos *qualis*, reiškiančio *koks* arba iš *ko* (gaminys) padarytas (Ružkevičius, 2006).

Anot Amerikos kokybės vertės asociacijos, kokybė yra subjektyvi sąvoka, į kurią įeina vartotojo reikmių tenkinimas, taikant gamybos, paslaugų kokybės kontrolę ir sunaudojant kuo mažesnius kaštus.

Kokybė yra plati ir įvairiapusė sąvoka. Apibrėžimai gali būti klasifikuojami pagal požiūrį į ją. D.Garvinas (Garvin,1998) išskiria penkis pagrindinius požiūrius :

- transcendentinis;
- produkto kokybė
- kokybė vartotojui
- kokybė gamyboje
- vertės požiūris.

ISO (*International Organization for Standardisation*) standartas *kokybę* apibrėžia kaip objekto savybių visumą, įgalinančią jį tenkinti jau ryškius ir numatomus vartotojų poreikius žemiausiomis sąnaudomis (Paulauskaitė, Vanagas, 1998).

C.C. Barczyk (1999) *kokybės vadybą* apibrėžia kaip lūkesčių atitikimą, t. y. kokybės vadyba yra vartotojo lūkesčių atlikimas ir / ar viršijimas.

H. Emersonas teigė, jog organizuojant racionaliai darbus, reikia siekti ne atskiros vykdytojo darbo kokybės, ne įmonės gamybos proceso kokybės, o kiekvienos tikslingos žmogaus veiklos kokybės (Vanagas, 2004).

Tarptautinis kokybės vadybos standartas ISO 9000:2000 kokybę apibendrintai apibrėžia taip „Kokybė - turimų charakteristikų visumos atitiktis reikalavimams laipsnis“.

E.Demingo (Vanagas, 2004) teigimu, norint visose organizacijos veiklos srityse siekti kokybės, reikia keisti vadybos filosofiją. Jo manymu, būtina keisti vadovų ir visų darbuotojų elgesį taip, kad organizacija galėtų gaminti pigiau, kokybiškiau ir našiau, siekiant kokybės, taip pat gerbti bei remti visų organizacijos narių veiklą.

Josephas Juranas apibrėžia kokybę kaip tinkamumą vartoti. O tai pasiekama gaminant, užtikrinant produktų saugumą. (Vanagas, 2004).

G.Taguchio teigimu kokybė yra daugiau socialinė, o ne organizacinė problema (Bagdonienė, 2001).

Kokybė yra galinga konkurencingumo priemonė. Todėl kokybės tyrimai rinkoje yra labai svarbūs. Kokybė yra siejama su nenutrūkstamu tobulinimu, kokybės specialistų rengimu, nuolatiniu darbuotojų praktiniu mokymu, su visu tuo, kas vadinama visuotinės kokybės vadyba. Juk vartotojui svarbi ne tik pirkimo kaina, bet ir produkto gyvavimo ciklo kaina, į kurią įeina aptarnavimo ir išlaikymo kaina. Būtent pirkėjai, o ne kompanijos padaliniai, pasako paskutinį žodį, ar produkto kokybė yra priimtina.

Lietuvos standartas LST EN ISO8402: kokybės vadyba ir kokybės užtikrinimas, kokybės vadybą apibrėžia taip:

Kokybės vadyba - tai bendrosios valdymo funkcijos dalis, nustato kokybės politiką, tikslus ir pareigas bei tam naudoja priemones – kokybės planavimą, kokybės valdymą, kokybės užtikrinimą, kokybės gerinimą, remdamasi kokybės sistema (Kokybės vadyba ir kokybės užtikrinimas. Terminai ir apibrėžimai/ Lietuvos standartas LST EN ISO8402. – 1995).

Išanalizavus daugelio mokslininkų-tyrėjų išskiriamas kokybės vadybos definicijas, pastebima, kad kokybės vadyba orientuota ne tik į visuotinės kokybės vadybos filosofiją, bet ir į kokybės vadybos sistemos pagal ISO 9000 standartus.

Akivaizdu tai, kad dalis teoretikų ir praktikų pabrėžia, jog tiksliai apibūdinti paslaugų kokybę nėra lengva, nes kokybė gali būti suvokta ir įvertinta tiek objektyviai, tiek subjektyviai. Rosander A.C. (1989) teigimu, kokybė yra objektyvi, kai susijusi su išoriniais dalykais, kuriuos galima išmatuoti faktais. Objektyvumą sustiprina paskaičiavimai, duomenys, klaidos, trūkumai, sugaištas laikas, sąnaudos ir kt. Subjektyviai kokybė vertinama, kai suveikia vartotojo vaizduotė, asmeniniai išgyvenimai, emocijos, lūkesčiai, požiūris.

Kokybė – objektyvių savybių visuma, įgalinanti jį tenkinti išreikštus ir numatomus poreikius (Kokybės vadyba ir kokybės užtikrinimas. Terminai ir apibrėžimai/ Lietuvos standartas LST EN ISO8402. – 1995).

Iš apibrėžimų gausos galima daryti išvadą, kad kokybė sunkiai apibrėžiama. Bendrai kokybė suvokiama kaip pastovus tobulėjimas laike. Tad kokybė yra kintantis fenomenas. Nes tobulėjant produktui, auga ir vartotojų poreikiai, ko pasekoje kinta ir kokybės samprata. Kaip teigia V. Dikavičius ir V. Stoškus (2003), kokybė yra charakteristika, kuri duotu laiko periodu santykinai tenkina vartotojo poreikius, o galbūt ir pralenkia kai kurių iš jų lūkesčius dėl jų neviseiško žinojimo. Ir kad kokybės apibrėžimas gali būti tik filosofinis, nes kokybė yra susieta su žmogaus noru pasiekti tobulumo viršūnę (Bagdonienė, 2001)

Analizuojant sąvokos *kokybės vadyba* traktuotą įvairiuose žodynuose tikslinga būtų išskirti tris josios reikšmes:

- *tobulumo laipsnis* (Webster, 1992);
- *vidinė ar išskirtinė ypatybė ar bruožas* (American Heritage, 1992);
- *esminė ir išskirtinė ypatybė, atributas* (Random House, 1992).

Pasak J. Ružkevičiaus (2006), *kokybės vadybos* sąvoką tikslinga būtų interpretuoti ir siauresne prasme, t. y. kaip produkto savybių rodiklių ir standartų, techninių reglamentų, specifikacijų, teisės aktų ir komercinio kontrakto reikalavimų atitiktis.

Gardin D.A (Bagdonienė, Hopenienė, 2005) manymu kokybę apibrėžti galima penkiais būdais. Jie pateikiami 1 priede.

Pabrėžtina, kad daugelis autorių (Brocka, and Brocka, 1992; Spencer, 1994; Ružkevičius, 2006; Paulauskaitė, Vanagas, 1998 ir kiti) atspindi savitus ir tik tam autoriui svarbius kokybės požymius bei aspektus, pvz.: atitikimas standartams, kaštams, tinkamumas naudoti ir būsimų vartotojų poreikių numatymas. Įvairių kokybės apibrėžimų grupavimų palyginimas pateikiamas 2 priede.

F.Tayloro požiūriu, racionalių darbo metodų projektavimas ir siekimas, kad darbininkai juos išmoktų ir tik racionaliais metodais atliktų operaciją, yra kokybės vadybos požymis. Anot jo, svarbus kokybės vadybos elementas yra visų darbo sąlygų suteikimas darbo vietoje nepertraukiamam darbui ar užduočiai atlikti (Vanagas, 2004).

Visuotinės kokybės vadyba (VKV) – į kokybę orientuotas organizacijos vadovavimo būdas orientuotas organizacijos vadovavimo būdas, pagrįstas visų jos narių dalyvavimu, siekiant ilgalaikės sėkmės, tenkinant klientą, ir naudos visiems savo organizacijos nariams bei visuomenei (Kokybės vadyba ir kokybės užtikrinimas. Terminai, apibrėžimai/Lietuvos standartas LST EN ISO8402-1995).

XX amžiaus visuomenėje VKV esmė buvo „kokybė gamyboje“. Svarbu, kad kokybės reikalavimus atitiktų receptai, technologijos, dokumentai ir atc. Tačiau šiandieninėje visuomenėje stiprėja VKV nuostata - „kokybė vartotojui“ taikant žmonių (darbininkų, inžinierių, vadovų), užduočių ir visos organizacijos kokybę.

Visuotinė kokybės vadyba vadybos moksluose traktuojama kaip moderniosios vadybos koncepcija, tačiau iki šių dienų stokojama aiškios sąvokos apibrėžties.

P. Vanagas (2006) *visuotinę kokybės vadybos* sąvoką traktuoja kaip vadybos filosofiją ir metodus, kuriuos pasirinkusi institucija nuolat tobulėja, įtraukdama į tobulinimo veiklą visus darbuotojus ir siekia kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius, gerina produktų kokybę ir mažina kaštus.

Philip Crosby (Crosby, 1996) įrodo, kad visuotinės kokybės vadyba sutaupo ir pinigų, ir laiko. J. Macdonaldas, J. Piggottas, apibūdindami visuotinės kokybės vadybą, teigia, jog ji yra „ne fiksuotas tikslas, bet procesas, kuriuo valdoma organizacijos esamos kultūros kaita, kol ši savo ruožtu tampa orientuota į visuotinį ir nuolatinį tobulėjimą“ (Macdonald, Piggott, 1993).

Visuotinės kokybės vadyboje reikia taikyti vienodus visiems darbuotojams atlyginimo už darbą organizavimo principus. Fiziniai ir protiniai darbai neturi būti vertinami skirtingais vertinimo metodais (Vanagas, 2004).

Visuotinės kokybės vadybos sąvoką taip pat galima apibrėžti išskiriant pagrindinius josios principus. Anot N. Paulauskaitės, P. Vanago (1998), vadybos moksluose yra išskiriami *trys pagrindiniai principai*:

1. *Dėmesys vartotojams*. Šis principas teigia, kad vartotojų poreikių tenkinimas yra organizacijos sėkmės garantas. Pažymima, kad šis principas remiasi aksioma, jog vartotojų poreikių tenkinimas yra organizacijos sėkmės garantas.
2. *Nuolatinis tobulėjimas*. Principas akcentuoja nuolatinę institucijos procesų stebėjimą ir siekimą juos gerinti. Šiam principui sistemingai įgyvendinti naudojama sistema *planuok, daryk, tikrink, veik* ir Pareto analizė, priešasčių–pasekmių diagrama, statistinis procesų valdymas.
3. *Visuotinis dalyvavimas (komandinis darbas)*. Jis reiškia institucijos, kuri diegia kokybės vadybos principus ir su ja bendradarbiaujančių organizacijų darbuotojų vienodą įsitraukimą į kokybės vadybos veiklą siekiant maksimalios kokybės veikloje.

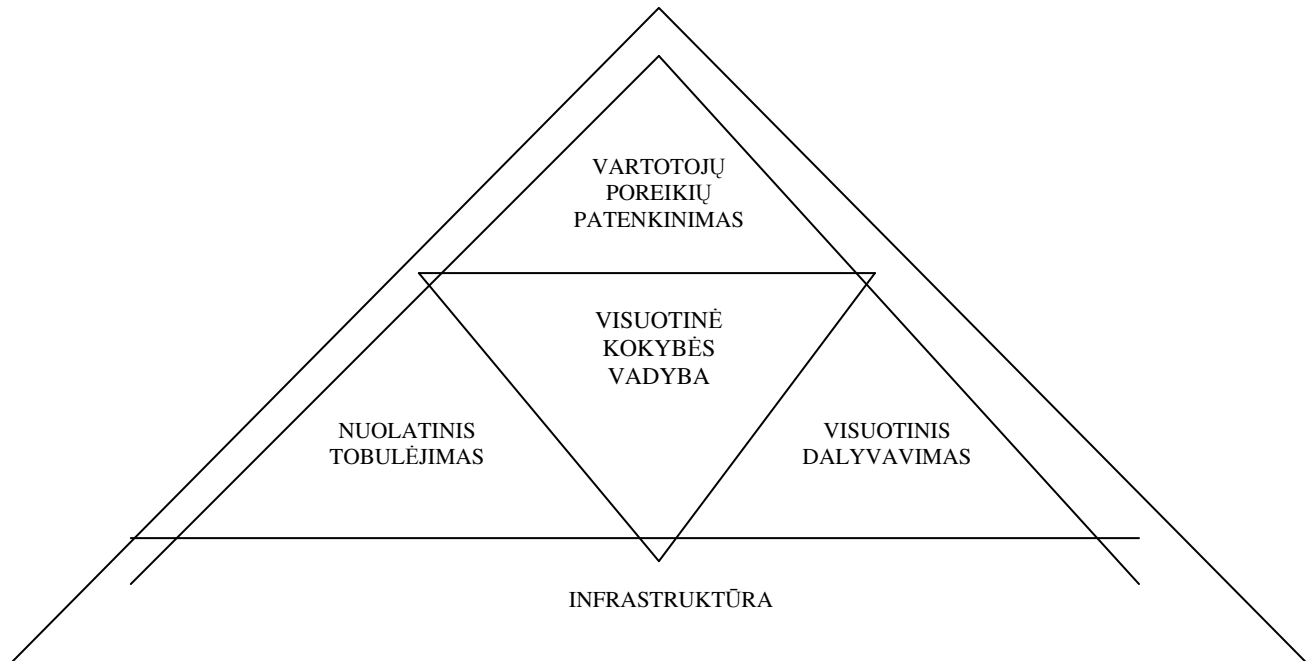
Taigi analizuojant šiuos tris principus pastebima, kad jie tarpusavyje yra susiję, nes nuolatinis tobulėjimas efektyvus tik tada, kai juo pasiekiamas vartotojų poreikių tenkinimas. Visuotinė kokybės vadybai būdingas net tik institucijos darbuotojų, bet ir vartotojų integraciją į kokybės vadybos principus. Taigi kokybės vadybos procesai atsiriboja nuo hierarchinės, funkcinės ir organizacinės ribos ir komandinis darbas tampa institucijos veiklos pagrindu.

Anot B. Spencer (1994), visuotinė kokybės vadyba – tai sisteminis požiūris į organizacijos vadybą, susietas su organizacijos plėtra, kitimu ir strategija.

J. Battenas (Vanagas, Paulauskaitė, 1998) laiko ateities dalyku diegti visuotinės kokybės vadybą, kuri būtų susijusi su organizacijos kultūra.

1.1.2 Visuotinės kokybės vadybos sandara

Galima išskirti šias sudedamąsias visuotinės kokybės vadybos dalis (žr.1 pav.):



1 pav. Šaltinis: Vanagas, P. (2004). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija

Vartotojų poreikių patenkinimas – tai pagrindinis visuotinės kokybės elementas. Organizacijos priklauso nuo savo vartotojų. Jos turi orientuotis į vartotoją. Taigi organizacijos turi suprasti tiek jų esamus, tiek būsimus poreikius, taip pat tenkinti jų reikalavimus ir stengtis pranokti vartotojų lūkesčius.

Nuolatinis tobulėjimas - jis yra būtinas norint pasiekti geriausių įmonės rezultatų. Tai yra nepertraukiamas procesas. Taigi norimas rezultatas pasiekiamas daug efektyviau, kai veikla bei su ja susiję ištekliai yra valdomi kaip procesas. E.Demingas, J.Juranas teigia, kad dauguma kokybės problemų yra susijusios su gamybos, vadybos procesais. Orientacija į procesą yra svarbus visuotinės kokybės vadybos principas. Taigi juos valdyti ir tobulinti yra labai svarbu.

Visuotinis dalyvavimas – labai svarbi visuotinės kokybės dalis, siekiant patenkinti vartotojų poreikius ir lūkesčius mažiausiai kaštais. E.Demingo požiūriu optimali kokybė gali būti pasiekta tik įtraukus ir darbuotojus, ir vartotojus. Individualus dalyvavimas ir komandinė veikla sudaro sąlygas visos organizacijos transformacijai panaudoti visų darbuotojų intelektą, kompetenciją ir kūrybinę energiją. Vadovų ir pavaldinių žinių ir idėjų sintezė yra daug pranašesnė už tai, kad galima sukurti ir pasiekti vienam.

Sėkminga visuotinės kokybės vadybos programa yra paremta bendromis organizacijos dirbančiųjų pastangomis. Ji įtraukia ir daugiau etapų (Vanagas, 2004):

1. Konkurencingas organizacijos ženklas. Reikia identifikuoti geriausias kompanijas ir stengtis savo organizaciją modeliuoti pagal jas. Kompanija, į kurią orientuojamės, turi būti panašaus profilio.
2. Darbuotojo įgaliojimas. Darbuotojams reikia suteikti atsakomybę už kokybės tobulinimą. Taip sprendimas dėl kokybės gerinimo bus to asmens rankose, kuris labiausiai tiesiogiai susijęs su kokybe.
3. Komandos požiūris. Komandų naudojimas sprendžiant problemas įtraukia grupinį mąstymą, pakelia bendradarbiavimo dviasią, skatiną dalinimąsi vertybėmis.
4. Žinios. Kiekvienas organizacijoje turi būti susipažinęs su produkto kokybe ir jos valdymu.

Tradicinės ir visuotinės kokybės vadybos skirtumų išryškinti, kurie pateikti lentelėje (žr. 3 priedą), sugretinami šių dviejų sistemų požiūriai į kokybės palaikymą.

Taigi, kai vartotojas suvokia bendrąją paslaugos vertę ar jo tikimą vartoti koncepcijos požiūriu, tada galutinai nustatoma kokybė, lygis ir tenkinimas, nepaisant jokių apibrėžimų.

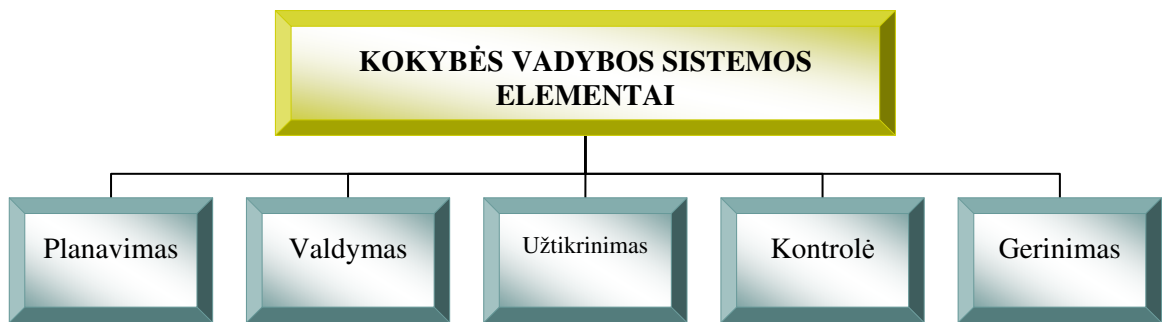
K.Ishikawa propagavo idėją, kad kokybės vadybos tikslas nėra vien tik produkto kokybė. Kokybės būtina ir aptarnaujant produktą pas vartotoją, svarbi vadybos kokybė įmonėje bei žmonių gyvenimo kokybė. K.Ishikawos kokybės vadybos metodologinis pagrindas buvo teiginys, kad kokybę galima pasiekti tik remiantis plačiu požiūriu į kokybės problemas.

Kokybės reikšmę ekonomikoje rodo įvairiose šalyse (Indija, Graikija, Argentina, Brazilija ir kt.) vykstančios ekonominės reformos bei praeities pavyzdžiai. Kokybės vadyba suvaidino teigiamą vaidmenį daugelio išsivysčiusių bei besivystančių šalių ekonomikai.

Deming kokybę sieja su veiksmis, nukreiptais į vartotojų darbinus ir ateities lūkesčius. Tuo tarpu Juran J. (Dikavičius, Stoškus, 2003) glaustai apibrėžia kokybę kaip „tikimą vartoti“, tai reiškia, kad nėra ydų ir daugybės elementų, reikalingų visapusiškoms vartotojo reikmėms tenkinti. Crosby PH (Dikavičius, Stoškus, 2003) traktuoja kaip reikalavimų atitikimą.

1.1.3 Kokybės vadybos sistemos elementai

Apibendrinat galima teigti, kad *kokybės vadyba* – tai organizacijos bendrosios valdymo funkcijos dalis, nustatanti kokybės politiką, tikslus, pareigas ir kokybės vadybos priemones. Tikslinga būtų pažymėti, kad kokybės vadyba jungia penkis sistemos elementus (žr. 2 pav.)



2 pav. Kokybės vadybos sistemos elementai

Šaltinis: Ruževičius, J. (2006). *Kokybės vadybos metodai ir modeliai*. Vadovėlis. Vilnius: VU

Išsamiau apibrėšime prieš tai išvardytą kokybės vadybos sistemos elementus.

Kokybės planavimas – kokybės vadybos dalis, nukreipta kokybės tikslams nustatyti ir reikiamiems veiklos procesams ir su jais susijusiems ištekliams, būtiniams kokybės tikslams pasiekti, apibrėžti (*Quality management systems – Fundamentals and vocabulary*. ISO 9000:2000).

Kokybės valdymas – operatyvinio pobūdžio priemonės ir veikla, naudojami siekiant įvykdyti kokybės reikalavimus (Ruževičius, 2006).

Kokybės užtikrinimas – planuojamų ir remiantis kokybės vadybos sistema atliekamų ir reikiamu būdu parodomų sistemingų veiksmų visuma, kuria siekiama teikti pasitikėjimą, kad produktas atitiks kokybės reikalavimus (Ruževičius, 2006).

Kokybės kontrolė – tai struktūros, standartų, modelių, priemonių, susijusių su projektais, gaminiais ar paslaugomis, nustatymas (Barczyk, 1999).

Kokybės gerinimas – kokybės vadybos dalis, sutelkta didinti gebėjimą įvykdyti kokybės reikalavimus (*Quality management systems – Fundamentals and vocabulary*. ISO 9000:2000).

Kokybės vadybos sistemos (toliau – KVS) – tai įmonės organizacinės struktūros, pareigų, procedūrų (t. y. nustatytos darbo tvarkos), procesų ir išteklių visuma, būtina veiksmingai veiklos kokybės vadybai. Akcentuojama, kad KVS dažniausiai dokumentuojama ir integruojama į organizacijos technines ir bendrosios vadybos sistemas siekiant darniai koordinuoti ir suderinti visus veiksmus, lemiančius produktų ir paslaugų kokybę, vartotojų poreikių patenkinimą, veiklos išlaidų mažinimą ir finansinius rezultatus (Ruževičius, 2006).

Kokybės politika – tai oficialus rašytinis organizacijos aukščiausios vadovybės įsipareigojimas kokybės siekimo ir užtikrinimo srityje, numatantis tam tikro laikotarpio veiklos tobulinimo siekius, kryptis ir priemones bei tam reikalingus intelektualinius, materialinius ir finansinius išteklius. Kokybės politika turėtų būti detalizuojama konkrečiais kokybės įsipareigojimais (Ruževičius, 2006).

Apibendrinant galima pabrėžti, jog paslaugų kokybę nėra lengva apibūdinti, nes ją galima suvokti tiek subjektyviai kaip, pavyzdžiui, apie paslaugų kokybę galima sužinoti iš pateiktų faktų,

straipsnių laikraščiuose, iš įvairių atsiliepimų ir pan., tiek objektyviai, pavyzdžiui, kai vartotojas sprendžia apie paslaugų kokybę remiantis asmeniniais patyrimais.

1.1.4 Kokybės vadybos tobulinimo priemonės: metodai ir modeliai

Kokybės vadyba yra suvokiama kaip procesas be pabaigos, kuriam būdingas nuolatinis nenutrūkstamas tobulinimas.

Dauguma naujausių kokybės vadybos metodų išsivystė palaipsniui. Kokybės vadybos metodų raidoje galima išskirti 4 skirtingus etapus:

1. Kontrolė,
2. Statistinis kokybės valdymas
3. Kokybės laidavimas
4. Strateginė kokybės vadyba – tai visuotinė kokybės vadyba (Garvin, 1988).

Kokybės vadybos metodai, kurie sėkmingai yra pritaikyti gamybos organizacijų, vis labiau skverbiasi į valstybės valdymo ir paslaugų sektorių. Didesnis dėmesys nei anksčiau kokybei juntamas vyriausybiniuose organizacijose, švietimo, sveikatos priežiūros ir kituose sektoriuose.

PDTV metodas. Remiantis D. Pociūtė, V.M. Janušauskienė, R Vitkauskienė, galima išskirti keturis „Planuok-daryk-tikrink-veik“ sudedamąsias dalis (Johnson, 2001):

1. *Planuok.* Planuojant organizacijos bando išsiaiškinti ir išanalizuoti, kokios yra esminės veiklos problemos, ir kaip jas reikėtų eliminuoti. Svarbią vietą šiame etape yra organizacijos kokybiniai ir kiekybiniai duomenys, kurie parodo holistinį vaizdą.

2. *Daryk.* Šiame etape atliekami numatytos veiklos bandymai, kad būtų matomas problemos sprendimo praktinis vaizdas.

3. *Tikrink.* Kaip teigia D. Pociūtė, V.M. Janušauskienė, R Vitkauskienė, šiame etape registruojami pokyčiai, atsiradę po bandymo. Analizuojami gauti rezultatai, kurie yra lyginami su plane numatytais rezultatais.

4. *Veikti.* Šiame etape yra toliau pertvarkomas procesas. Veikiama adekvačiai gautiems rezultatams. Yra pakartojamas bandymas kitoje vietoje bei stebima, kaip keičiasi rezultatai. Ir vėl grįžtama į pirmąjį ciklo etapą.

„Planuok-daryk-tikrink-veik“ koncepcija parodo, kas egzistuoja visose profesinio ir asmeninio gyvenimo srityse. Juk kiekviena veikla, kuri vykdoma, atitinka PDTV nesibaigiantį ciklo modelį.

PDTV ciklas -tai nenutrūkstamas procesas. Visi kokybės tobulinimo būdai reikalauja kartojimo, kurio metu sprendžiama problema. Kartojamas ciklas suformuoja naujus įgūdžius: gilesnį problemų supratimą bei tikslesnį sprendimą. PDTV ciklo kartojimo principas sukuria laipsniško tobulumo siekimo sistemą, kuri leidžia per ganėtinai trumpą laiką pasiekti geriausią rezultatą.

Kaip teigia D. Pociūtė, V.M. Janušauskienė, R Vitkauskienė, PDTV metodą 1920 metais sukūrė W. Shewhart, vėliau jį išpopuliarino W.E. Deming. Šis universalus kokybės tobulinimo metodas apibrėžia problemų sprendimo ir proceso tobulinimo ciklą kuris susideda iš elementų, tai planavimo, darymo, tikrinimo ir veikimo. „Planuok-daryk-tikrink-veik“ ciklas dar vadinamas Demingo ratu.

Hoshin kanri metodas. Iš japonų kalbos pažodžiui išvertus hoshin kanri, tai reikštų „krypties žymėjimą“. Šio modelio idėja yra suorientuoti organizaciją viena kryptimi. Kaip teigia E. R. Stancikas ir D. Bagdonienė (2004), hoshin kanri yra požiūris į planavimą, kuriame nustatyti organizacijos ilgalaikiai tikslai, kreipiamas dėmesys į organizacijos viziją, misiją, jos ilgalaikę strategiją, vartotojų reikmes, konkurencinę ir ekonominę situaciją, praėjusio laikotarpio rezultatus. Laikantis šio požiūrio įtraukiami visų organizacijos lygių vadybininkai ir darbuotojai. Jie dirba kartu formuluojant veiksmų planus, derindami kiekvieno padalinio ir darbuotojo tikslus su visos organizacijos tikslais. Tai yra šio modelio esmė.

Galime teigti, kad hoshin kanri modelyje atsispindi visi trys pagrindiniai VKV principai:

- Kuriant strategiją ir politiką, kai įgyvendinant dalyvauja visi darbuotojai;
- Orientuojamasi į vartotojus;
- Grįžtamuoju ryšiu užtikrinamas nuolatinis tobulėjimas.

Hoshin kanri modelis padeda vadovams tobulinti organizacijos strateginės krypties augimą ir vystymąsi.

Kaip teigia E. R. Stancikas ir D. Bagdonienė (2004), japonai strategijas diegia hoshin kanri procesu. Šis procesas dar vadinamas kaip politikos skleidimas arba planinė vadyba. Anot autorių, hoshin kanri yra lankstus modelis, kuriuo galima skleisti politikas ir strategijas.

Išanalizavus teoriją, galima teigti, kad hoshin kanri modelis apima visos organizacijos strategijų kūrimą ir prioritetų iškėlimą, reikalingus įgyvendinti organizacijos tikslams. Taip pat prisideda prie atliktų darbų įvertinimo, o tai būtina tolimesnės veiklos tobulinimui.

Visuotinės kokybės vadybos modelis yra tam tikra universali schema, kuri nustato į ateitį orientuotus tikslus ir apibrėžia jų tarpusavio ryšius. D. Pociūtė, V. Janušauskienė, R Vitkauskas (2005) teigia, kad organizacija modelį pasirenka, atsižvelgdama į veiklos tyrimo ir vertinimo tikslus. Vieni modeliai padeda įvertinti organizacijos galimybes, kiti rezultatus. Vertindamos savo veiklą pagal pasirinktą modelį, organizacijos gali lengvai palyginti savo veiklą su kitomis gerai dirbančiomis organizacijomis ir perimti jų patirtį.

Organizacijos veiklai tirti ir vertinti yra taikomi šie modeliai:

- > Nacionalinių ir kitų kokybės apdovanojimų modeliai: (Japonijos, Europos, Malkolmo Baldridžo).
- > Puikios veiklos modelis.

> Brandžios veiklos modelis;

Modeliai padeda organizacijoms nustatyti savo „vietą“, siekiant tobulumo, kaip tikslo. Organizacijos pasirinkdamos tam tikrą veiklos modelį, gali nustatyti savo vadybos veiklos sistemos brandos lygmenį, gaires veiklai tobulinti.

1 lentelėje pateikiamas nacionalinių apdovanojimų palyginimas.

1 lentelė

Nacionalinių apdovanojimų palyginimas

Elementai	Japonija	JAV	Europa
Vadovavimas	Politika ir administravimas	Vadovavimas	VKV kampanija
Planavimas	Planai ir ateitis	Strateginiai kokybės planai	Politika ir strategija
Vartotojai	Paslaugos ir santykiai	Vartotojų pasitenkinimas	Vartotojų pasitenkinimas
Darbuotojai	Darbas ir personalas	Santykių tarp žmonių vystymas	Visas žmonių potencialo panaudojimas
Procesai	Kompanijos mastu	Procesų valdymas	Pastovus tobulinimas
Tiekėjai	Ryšiai su pardavėjais	Tiekėjų kokybė	Įeina į vadovavimo kriterijų
Rezultatai	Pasekmės	Kokybės ir operatyviniai pasiekimai	Viso verslo rezultatai

Visi pagrindiniai Nacionaliniai kokybės apdovanojimai vertindami organizacijos pasiekimus, vadovaujantis visuotinės kokybės vadyba, naudoja panašius vertinimo kriterijus. Šie kriterijai pažymi šių modelių tarpusavio panašumą. Galime daryti išvada, kad tarptautinėje rinkoje yra panašus požiūris į visuotinės kokybės vadybos diegimą. Nacionaliniai kokybės apdovanojimai skatina organizacijas siekti pasaulinių kokybės vadybos standartų.

Visuotinės kokybės vadybos vertinimui grupė JAV mokslininkų siūlo *apibendrintą priežastinį modelį* (Slatkevičienė, 2002). Šio modelio pagrindas yra priežasčių teorijos atsitiktinumo veiksnys, kuris priklauso nuo:

- Vidinės organizacijos būsenos;
- Išorinės organizacijos aplinkos;
- Naudojamų Visuotinės kokybės vadybos metodų.

Visuotinė kokybės vadybos įtaka ir laukiama pasekmė yra modeliuojama analizuojant išorės veiksnių poveikius. Modelis turi daug kintamųjų, kuriuos reikia nustatyti, nustatant ir jų įtaką vienas kitam.

Atliekant kokybės vadybos vertinimą naudojantis kokybės vertinimo priežastiniu modeliu yra įvertinami šie veiksniai ir jų tarpusavio sąveiką:

- Egzistuojantys kultūriniai veiksniai, kaip organizacijos pasipriešinimas naujiems pokyčiams;
- Aplinkos įtaką kaip vartotojų pasipriešinimas pokyčiams;
- VKV mokymo praktika;

- Organizacijos veiksniai. Išteklių paskirstymo įvertinimas; išsiaiškinti, kaip pokyčiai vienoje organizacijos struktūroje įtakoja kitų sistemų rezultatus.

Vertinant paslaugų kokybę yra parenkami matavimo instrumentai, kurių centre yra vartotojas ir jo poreikių tenkinimas, taip siekiant išsiaiškinti ir užtikrinti vartotojų pasitenkinimą. Pagrindinis įstaigos veiklos, kaip teigia A. Mikalauskiene, R. Tijūnaitiene, M. Vekteryte, vertintojas yra klientas, kuris vertindamas paslaugas, remiasi įvairiausiais kriterijais, kaip pasitikėjimas, akivaizdumas, patirtis (Juozaitiene, Staponkienne, 2003).

Dar vienas iš kokybės vadybos vertinimo sistemų yra Servqual modelis. Šis modelis yra teikiamų paslaugų apklausos įrankis, pagrįstas plačiais tyrinėjimais, kuriuos vykdė V. A. Zeithaml, A. Parasuraman, L. L. Berry ir kiti. Tai efektyvus vartotojų lūkesčių ir suvoktos paslaugų kokybės matavimo būdas.

SERVQUAL modelis prasideda nuo prielaidos, kad paslaugos kokybę nustato skirtumas tarp vartotojų lūkesčio ir faktinės teikiamos paslaugos. Modelį nustato dešimt kriterijų, pagal kuriuos įvertinama paslaugos kokybė. Šie kriterijai suskirstyti į penkias grupes (Jurkauskas, Susnienė, 2001):

1. materialūs dalykai – materialinės bazės, įrengimų ir įrenginių, personalo ir komunikacijos priemonių išvaizda ir švara;
2. patikimumas – sugebėjimais tiksliai atlikti pažadėtą paslaugą;
3. reagavimas – noras padėti klientams ir tiksliai atlikti paslaugą;
4. garantijos –
 - *kompetencija* – reikiamų įgūdžių ir žinių turėjimas paslaugai atlikti;
 - *pagarbumas* – mandagumas, pagarba, dėmesys ir draugiškumas bendraujant su personalu;
 - *pasitikėjimas* – personalo patikimumas, įtikinamumas ir sąžiningumas;
 - *saugumas* – pavojaus, rizikos ir abejonių nebuvimas;
5. įsijautimas –
 - *priėjimas* – prieinamumas ir lengvas bendravimas;
 - *ryšio palaikymas* – dėti pastangas pažinti savo vartotoją ir jo poreikius;
 - *vartotojo supratimas* – dėti pastangas pažinti savo vartotoją ir jų poreikius.

Remiantis A. Jurkausku ir D. Susniene galima teigti, kad *servqual* modelis prasideda nuo prielaidos, kad paslaugų kokybę nustato skirtumas tarp vartotojų lūkesčių ir faktinės teikiamos paslaugos (Dikavičius, Stoškus, 2003). Pasak A. Mikalauskienes, R. Tijūnaitienes, M. Vekterytes, klientai vertindami įstaigos teikiamų paslaugų kokybę, lygina patirtą paslaugą su laukiama paslauga. *servqual* modelis yra taikomas norint išmatuoti skirtumus tarp kliento paslaugų laukimo ir patyrimo (Juozaitiene, Staponkienne, 2003).

Taigi šis paslaugų kokybės išmatavimo metodas įgalina organizacijas:

- Identifikuoti ir suprasti, kur egzistuoja paslaugų suvokimo skirtumai tiek organizacijos viduje, tiek tarp organizacijos ir jos vartotojų;
- Šiuos skirtumus išdėstyti pagal svarbą nustatyti terminą šių skirtumų, įtakančių neigiamą poveikį paslaugų kokybei, sumažinimui arba eliminavimui;
- Identifikuoti priežastis skirtumų tarp kliento ir organizacijos paslaugų suvokimo egzistavimui;
- Vystyti veiklos programas šių skirtumų priartėjimui;
- Įgyvendinti paslaugų kokybės užtikrinimo procesus.

1.1.5 Visuotinės kokybės organizacijoje įdiegimas, jo problemos

Visuotinės kokybės vadybos (toliau - VKV) diegimą organizacijose skatina arši konkurencija. Ypač VKV vaidmuo suaktyvėjo XX amžiaus pradžioje, kai sparčiai plėtėsi masinė gaminių gamyba, pradėjo atsirasti vis daugiau įmonių, kurios gamino tos pačios paskirties gaminius, ko pasekoje įmonės privalėjo gerinti gaminių kokybę, mažinti savikainą, didinti gamybos našumą, taip siekdamos išlikti konkurencingos rinkoje.

Organizacijoje, apsisprendusioje įgyvendinti visuotinę kokybės vadybą, pokyčiai vyksta palaipsniui, nuosekliai ir ne tik vadovybės lygmenyje, o per visas jos struktūrines dalis. Kokybės vadybos įgyvendinimas prasideda nuo nepasitenkinimo esamais veiklos procesais, noras savo darbą atlikti vis geriau, taip užsitikrinant klientų lojalumą ir išliekant konkurentabiliais aplinkoje. Apsisprendus įgyvendinti kokybės vadybą, organizacija turi išiglinti į šį efektyvų valdymo metodą, turintį savo struktūrą. Visuotinės kokybės vadybos įdiegimas suteikia galimybę vadovams ir darbuotojams keistis gerinant savo darbo aplinką bei rezultatus.

Visuotinės kokybės vadybai šalyje įgyvendinti 1995m. buvo parengta, 1996m. LR Vyriausybės aprobuota pirmoji Nacionalinė kokybės programa. Diegiant kokybės vadybos koncepcijas, adaptuojant užsienio šalių patirtį, galima nemažai nuveikti. Tačiau kokybės siekimas – tai nuolatinis tobulėjimo procesas, neturintis ribų. Šiuolaikinėje verslo, technologijų dinamiškoje, kintančioje aplinkoje stovėti vietoje negalima.

Pasak P.Vanago (2005), norint, kad kokybės vadybos įgyvendinimo srityje vyktų teigiami pokyčiai, galintys labai pagerinti veiklos sritis, visų pirma vadovai turi suvokti kokybės vadybos svarbą, įvertinti tai ir imtis atitinkamų veiksmų. Būtent nuo vadovų požiūrio priklauso kokybės vadybos įgyvendinimas visuose ūkio sektoriuose.

Įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą, viena pagrindinių sąlygų yra organizacinės kultūros suformavimas (Iš straipsnio ISSN 1392-1142 Organizacijų vadyba:sisteminiai tyrimai:2005.34). Visuotinė kokybės vadyba akcentuoja visuotinį organizacijos darbuotojų dalyvavimą sprendžiant

veiklos kokybės gerinimo klausimus. Kaip teigia E. R. Stancikas ir D. Bagdonienė (2004), visuotinis dalyvavimą apibūdina kaip pagrįstą vadovybės norą ir pasiryžimą, vystymosi vizijos sukūrimui, skatinimui bei kompensavimui, komandiniu darbu, darbuotojų mokymu. Autorių nuomone, dėmesys darbuotojams turėtų apimti ne tik jų skatinimą ar darbų turinio praturtinimą, bet ir kūrimą „besimokančioje organizacijoje“, kurioje visi turėtų noro, sugebėjimų, priemonių ir galimybių nuolat prisidėti prie veiklos gerinimo. Prie veiklos efektyvinimo prisideda ir esminio organizacijos valdymo pakeitimas, suformavimas tokios kultūros, kai žmonės nuolat drąsinami ugdyti sugebėjimus bei pasitikėjimą savo jėgomis. Esminiai pokyčiai vyksta, kai organizacijos valdymas yra pagrįstas ne kontrole, o vertybine orientacija ir savikontrole.

Tarptautinės kokybės akademijos prognozės rodo, kad ateityje kiekvienos šalies ekonominė sėkmė priklausys nuo ūkio plėtros politikos, remiančios kokybės vadybos iniciatyvas. Kuo daugiau politikų tai suvoks, tuo didesnės šalies ekonomikos pažangos bus galima tikėtis. Iš tarptautinės patirties žinoma, jog ekonomikos augimas kompanijoms, orientuotoms į visuotinės kokybės vadybą, sukuria dideles augimo galimybes.

Visuotinės kokybės vadybą įdiegusiai organizacijai būdingi tam tikri bruožai:

- *Sprendimų priėmimas.* Vadovai turi įvertinti žmonių pasirengimą priimti sprendimą ir neleisti spręsti tiems, kurie neturi reikiamos informacijos bei nėra tam pasirengę. Visuotinės kokybės vadybą įdiegusioje organizacijoje stengiamasi sutrumpinti kokybės gerinimo laiką bei tobulinti organizacijos klimata. Yra sudaromos sąlygos, kuriomis problemos neatsirastų.
- *Nuolatinis tobulinimas ir komandinis darbas.* Kiekvienos organizacijos kasdieninės veiklos pagrindas turi būti komandinis darbas. Įmonėje turi būti pravedami nuolatiniai specialūs mokymai.
- *Vartotojų poreikių tenkinimas.* Visuotinės kokybės vadybą įdiegusios organizacijos darbuotojai nuo kitų skiriasi tuo, kad jie gerai supranta įmonės strategiją, išorinius ir vidinius organizacijos vandenius, veiklą, sėkmes nesėkmę, apie tai nuolat informuojami. Tokie darbuotojai ieško būdu, kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius atlikti geriau darbą.
- *Vadovas turi tapti lyderiu.* Būtent jis turi įkvėpti darbuotojų pasitikėjimą, sužadinti naujoves, ugdyti pasiaukojimą kompanijos vizijai, atsakomybės jausmą. Kad organizacijoje naujos vertybės prigytų, vadovas turi nebijoti jas pagarsinti ir aptarti.

Tokioje organizacijoje turėtų viešpatauti nuoseklumo ir kruopštumo, naujovių bei iššūkio siekimo vertybės.

Igyvendinant visuotinės kokybės vadybą, viena iš pagrindinių sąlygų yra specifinės, visuotinės kokybės vadybai būdingos organizacijos kultūros suformavimas. Pasak Van Donk ir G.Sanders (Žekevičienė, 2003) organizacinė kultūra atskleidžia, kaip organizacijos nariai supranta kokybę, kaip jos siekia, vykdo savikontrolę. Taip pat būtina vadovautis pagarba žmogui, jo teisėms,

orumui. Organizacijos vadovas turi būti efektyvus visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimo organizatorius.

Pasak Paulavičienės (2003), VKV suvokiama kaip procesas be pabaigos, kuriam būdingas nuolatinis nenutrūkstamas tobulinimas.

Visuotinė kokybės vadyba - tai organizacinis kultūrinis įsipareigojimas tenkinti vartotojų poreikius, naudojant integruotą priemonių, metodų ir mokymo sistemą, tai nuolatinis organizacijos procesų tobulinimas, o jo rezultatas puikios kokybės produktais ir paslaugos (Krištaponytė, 2002).

Anot P.Vanago (2004), visuotinė kokybės vadyba padeda ne tik sukurti kokybiškus produktus, kurie geriausiai tenkintų vartotojų poreikius, bet ir išvengti nuotolių, taip pasigaminant produktus pigiai.

E. R. Stancikas ir D. Bagdonienė teigia, kad organizacijoje, įgyvendinančioje visuotinę kokybės vadybą, turi būti tikrinami visi tarpusavyje susiję procesai ir visi darbuotojai turi būti įtraukti į veiklos tobulinimą. Procesinis organizacijos veiklos yra privalomas kokybės vadybos bruožas. Ir kiekvienas procesas yra veiklos kontrolės, vadovavimo ir organizavimo veiksmų nuoseklumas, kuris prasideda nuo paraiškos priėmimo, klientų pageidavimo analizės, produkto ar paslaugos gamyba, pristatymu, pardavimu, aptarnavimu. Kaip teigia A. Jurkauskas (2006), kiekvienam procesui būti nustatyti pradiniai reikalavimai ir galutinis rezultatas.

R. Petrauskienė (2006), pažymi, kad visuomeniname sektoriuje, visuotinė kokybės vadyba pasižymi keliais esminiais principais:

- Svarbiausias kokybės vertintojas yra klientas. Kuris vertina paslaugos suteikimo būdą, efektyvumą, kainą;
- Pastangos kokybei gerinti turi būti atliktos prieš paslaugos suteikimą ir jos teikimo metu, o ne procesui pasibaigus;
- Siekiant aukščiausios paslaugos kokybės, būtina išvengti neritmingumo, permainų, nepastovumo. Per daug paslaugų rūšių užsibrėžusi organizacija dažniausiai suklumpa kokybės valdymo procese, kas sąlygoja sunkumus įdiegti kokybės vadybą paslaugų proceso kontrolei vykdyti;
- Visuotinė kokybės vadyba nėra atskirų darbuotojų pastangų rezultatas, nes kokybės problemos visuomeninėse organizacijose išryškėja, kada sutrinka sisteminiai procesai, o ne atskirų darbuotojų veiklos rodikliai. Pasak autorės, jei sistema efektyviai veikia, pajungus atskirus darbuotojus kokybės tikslams, būtų klaidinga naujai orientuotis į individų pastangas, o ne į sistemos galimybes;
- Kokybė nėra statiškas atributas. Tai sistemingai besikeičiantis tam tikras orientyras, priklausantis nuo klientų poreikių. Pasak autorės, sistemingas kokybės tobulinimo paieška

kiekvieną dieną yra natūralus sistemingai veikiančios visuomeninės organizacijos veiklos dalis;

- Visuotinė kokybės vadyba neįsivaizduojama be aktyvaus darbuotojų dalyvavimo, jų atsakomybės ir įgūdžių visuose organizacijos veiklose skatinimo. Organizacija turi siekti, kad tarp darbuotojų ir vadovybės išnyktų barjeras ir bendrai veikti, siekiant užsibrėžtų tikslų;
- Kokybės uždaviniai reikalauja totalinių organizacijos įsipareigojimų. Kokybės įgyvendinimas įmanomas tik tuo atveju, kai visi organizacijos nariai skiria dėmesio jos kultūrai, kokybės filosofijos įsisavinimui.

A. Andrišiūnaitė (Ekonomika ir vadyba, 1997) pateikia keletą kliūčių, kurios pasunkina visuotinės kokybės vadybos taikymo galimybes visuomeninėse organizacijose, tame tarpe ir švietimo paslaugų institucijose:

- Visuomeninės organizacijos labiau priešinas pokyčiams. Visuomeninėse organizacijose vyraujant biurokratinei aplinkai, aktualus tampa konservatyvumas, nenoras keistis;
- Neatitikimas tarp biudžeto paskirstymo ir darbo rezultatų. Visuomeninėse organizacijose biudžetas skirstomas neatsižvelgiant į faktiškus darbo rezultatus. Autorės teigimu, biudžeto mechanizmas funkcionuoja laikantis monopolistinių taisyklių. O visuotinė kokybės vadyba yra orientuota į biudžeto skirstymą atsižvelgiant į organizacijos atliktus reikšmingus darbus.

Sparčiai ekonominei plėtrai labai svarbus kokybės vadybos skleidimas švietimo paslaugų sektoriuje. Dabartinė Lietuvos švietimo sistemos būklė nėra patenkinama. Šiame sektoriuje stokojama lėšų pagrindinėms reikmėms, nekalbant apie mokslinius tyrimus, inovacijas. Mokslo institucijos skleidžia pažangiausias mintis, todėl švietimo sistemos rėmimas yra svarbiausiai uždavinys siekiant vieno iš pagrindinių visuotinės kokybės vadybos principų – nuolatinio tobulėjimo. Pasak P. Vanago (2005) kokybės gyvybingumo pabrėžimas, orientavimasis į klientus – tai sėkmės ratas.

Apibendrinant galima teigti, jog kokybė XXI amžiuje bus sėkmės veiksnys ne vien tik versle, bet ir siekiant ekonominio stabilumo bei socialinės gerovės. Organizacijos stiprybę ir gyvybingumą galima išlaikyti kokybės siekimu, pagrįstu didžiausių pastangų reikalaujančiais darbais bei besikaičiančiais darbais, kuriuos privalu atlikti. Vadinasi organizacija, pasiekusi užsibrėžtus tikslus, turi be paliovos siekti geresnės kokybės, nes nuolat kinta vartotojų poreikiai, ir tai, kas šiandien jiems atrodo kokybiška ir patenkina jų poreikius, tai rytoj jau gali netekti prasmės. Todėl be paliovos ieškoti, gerinti, pertvarkyti turėtų būti vienas svarbiausių jos tikslų.

1.2 Visuotinės kokybės vadybos taikymo galimybės pedagoginėse psichologinėse tarnybose

Visuotinė kokybės vadyba gali būti apibrėžiama kaip filosofija arba sistema, kurios tikslas – paslaugų arba produktų, skirtų vartotojams tobulinimas. Visuotines kokybės taikymo švietimo sistemoje nauda akivaizdi, kadangi šis apibūdinimas pilnai pritaikomas ir joje. Kalbėdami apie švietimo procesą randame abu reikalingus visuotines kokybes vadybos taikymui elementus – paslaugą ir vartotoją. (Pauliukas, 2006).

Švietimo institucijoms siūlomi šeši kokybės vadybos principai (Vanagas, 2004):

1. Vadovavimas. Vadovai turėtų sukurti bendrus tikslus, mokymosi kryptis bei vidinę aplinką, kurioje visi siektų šių tikslų. Vadovai turi užtikrinti, kad plėtros strategijos, sistemos ir metodai būtų naudojami kurti žinioms, lavinti sugebėjimams, kad požiūriai atitiktų švietimo tikslus.
2. Vartotojų supratimas. Mokyklos priklauso nuo visuomenės pasitikėjimo, todėl būtina suvokti esamus ir būsimus visuomenės poreikius,
3. Faktinis sprendimų priėmimas. Efektyvūs sprendimai ir veiksmai turi būti paremti duomenų ir informacijos analize. Kokybės vadyba, gręsta studentų veiklos matavimu, vartotojų pasitenkinimu, duomenimis apie darbuotojų veiklą, mokymosi proceso įvertinimu.
4. Žmonių įtraukimas. Visi su švietimo sistema susiję žmonės yra švietimo sistemos matas. Nuo darbuotojų priklauso visos mokymo įstaigos sėkmė. Tai intelektualinis kapitalas, nuo kurio pereina švietimo kokybės lygis.
5. Procesai. Mokymas yra efektyvesnis, kai veikla valdoma kaip procesas.
6. Nuolatinis tobulinimas. Nuolatinis procesų tobulinimas ir veiklos rezultatų gerinimas turėtų būti vienu iš pagrindinių mokyklos tikslų (Johnson, 1999).

1.2.1 Pedagoginės psichologinės tarnybos – švietimo paslaugų organizacija

Specialiojo ugdymo įstatyme Pedagoginė psichologinė tarnyba apibrėžiama kaip valstybės ar savivaldybės biudžetinė įstaiga, kuri sutikus tėvams (ar vaiko globėjams) įvertina asmens specialiuosius ugdymosi poreikius, skiria specialųjį ugdymą ir teikia pedagoginę bei psichologinę pagalbą vaikams, tėvams (ar vaiko globėjams), švietimo ir vaikų globos įstaigoms. Specialiojo ugdymo teikimo sistemoje pedagoginės psichologinės tarnybos (PPT) atlieka svarbų vaidmenį. PPT misija ir funkcijos neapsiriboja vaiko vertinimu, PPT vykdo ir kitas funkcijas, tokias kaip metodinė pagalba, konsultavimas, prevencija, tyrimas ir kt, tačiau viena iš pagrindinių funkcijų, geriausiai

apibūdinančių PPT misiją bei savitumą, yra vaiko psichopedagoginis vertinimas (Ruškus, Ališauskas, Šapelytė, 2006).

Specialiosios pedagoginės ir psichologinės pagalbos teikimo strategiją formuoja ir įgyvendina:

Aukštesnio lygmens viešosios institucijos – Švietimo ir mokslo ministerija ir Švietimo ir mokslo ministerijos Specialiosios pedagogikos ir psichologijos centras.

Žemesnio lygmens struktūros - savivaldybių pedagoginės psichologinės tarnybos ir mokyklų specialiojo ugdymo komisijos.

Lietuvos Respublikos Švietimo įstatyme teigiama, kad piliečiai turi teisę gauti specialiąją pedagoginę, psichologinę, socialinę pagalbą pagal poreikį.

2003 metais patvirtintame pedagoginės psichologinės pagalbos modelyje, siūlyta trijų lygmenų pedagoginės psichologinės pagalbos teikimo modelio struktūra, kuri dabar veikia:

Pirmasis lygmuo

Jį sudaro ugdymo įstaigų specialistai: specialieji pedagogai, logopedai, psichologai, socialiniai pedagogai.

Mokyklų psichologa, specialieji pedagogai, logopedai pagal savo kompetenciją dirba konsultacinį darbą, tiria ugdymo įstaigų problemas, kaupia ir analizuoja mokyklų situaciją atspindinčius duomenis, vykdo PPT parengtas prevencines programas, šviečia mokyklos pedagogus, vaikus ir jų tėvus aktualiomis psichologinėmis temomis. Šie specialistai kuruojami PPT specialistų.

Specialieji pedagogai, logopedai įvertina vaikų specialiuosius ugdymosi poreikius, aptaria individualius darbo su vaiku planus, programas, būdus, metodus, teikia rekomendacijas su vaiku dirbančiam pedagogui bei tėvams.

Smulkiau pagrindines pirmojo lygio specialistų veiklos kryptis reglamentuoja Švietimo ir mokslo ministro 2000 m. rugpjūčio 17 d. įsakymas Nr. 1057 „Dėl švietimo įstaigų specialiojo ugdymo komisijų sudarymo ir darbo organizavimo tvarkos“, 2005 m. gruodžio 29 įstatymas Nr. 2676 „Dėl mokyklos specialiojo pedagogo bendrųjų pareiginių nuostatų“, 2005 m. liepos 22 įstatymas Nr. 1549 „Dėl mokyklos psichologo asistento pavyzdinio pareigybės aprašymo“, 2006 m. kovo 31 įstatymas Nr.614 „Dėl logopedų, dirbančių mokyklose, bendrųjų pareiginių nuostatų patvirtinimo“ ir kt.

Antrasis lygmuo

Miesto, rajono savivaldybės pedagoginė psichologinė tarnyba yra savivaldybės biudžetinė švietimo įstaiga, teikianti specialiąją pedagoginę ir psichologinę pagalbą vaikams, tėvams (ar vaiko globėjams, rūpintojams), gyvenantiems savivaldybės teritorijoje, ir joje veikiančioms švietimo ir vaikų globos įstaigoms (taip pat ir apskrities pavaldumo). Šio lygmens tarnybose dirba specialieji

pedagogai, logopedai, socialiniai pedagogai, psichologai, vaikų neurologai ir kt. specialistai. Pagrindinė šių tarnybų paskirtis – suteikti pagalbą vaikui natūraliomis jo gyvenimo ir mokymosi sąlygomis. Šios tarnybos sprendžia įvairias pedagogines ir psichologines vaikų problemas, kaupia ir analizuoja informaciją apie sudėtingas psichologines problemas, bendrąsias miesto, rajono ugdymo įstaigų bendruomenių psichologinio klimato tendencijas. Tuo remiantis rengiamos prevencijos programos, teikiama informacija vietos bendruomenei.

Trečiasis lygmuo

Šalies Pedagoginis psichologinis centras kuria aprūpinimo specialiosiomis mokymo priemonėmis bei metodine medžiaga sistemą šalyje ir diegia jos plėtrą; koordinuoja savivaldybių lygmens pedagoginių psichologinių tarnybų veiklą, analizuoja kylančias problemas ir telkia laikinas ekspertų grupes joms spręsti; plėtoja teorinius ir metodinius vaikų, turinčių specialiųjų pedagoginių arba psichologinių problemų, įvertinimo ir konsultavimo bei specialiosios pedagoginės ir psichologinės pagalbos jiems, jų tėvams (ar vaiko globėjams, rūpintojams), pedagogams, švietimo ar vaikų globos įstaigoms teikimo pagrindus; rengia prevencines programas ir projektus švietimo įstaigoms, šeimoms, vaikams, rūpinasi vaikų pedagoginio, logopedinio, psichologinio ir neurologinio vaikų įvertinimo metodikų rengimu, leidžia specialią pedagoginę ir psichologinę literatūrą; rengia kvalifikacinius renginius šalies pedagoginių psichologinių tarnybų specialistams ir švietimo įstaigų specialiesiems pedagogams, logopedams, psichologams, socialiniams pedagogams.

Modelio funkcionavimą apibrėžia anksčiau priimti įstatymai ir Vyriausybės nutarimai, kurių svarbiausi yra Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, specialiojo ugdymo įstatymas, įsakymai „Specialiojo ugdymo skyrimo tvarka“, „Švietimo įstaigos specialiojo ugdymo komisijos sudarymo ir darbo organizavimo tvarka“, „Asmens specialiųjų ugdymosi poreikių įvertinimo tvarka“, „Specialiųjų poreikių asmenų sutrikimų ir jų laipsnių nustatymo ir specialiųjų ugdymosi poreikių asmenų priskyrimo specialiųjų ugdymosi poreikių grupei tvarka“, „Pedagoginės ir psichologinės pagalbos teikimo modelis“, „Dėl savivaldybės pedagoginės psichologinės tarnybos nuostatų“ ir kt.

Intensyviai įstatymai buvo priimami 2004 metais: „Finansinės paramos pedagoginių psichologinių tarnybų steigimui 2004 metais savivaldybėse tvarka“, „Pedagoginių psichologinių tarnybų steigimo savivaldybėse 2004 metais programa“, Lietuvos Respublikos neįgaliųjų socialinės integracijos įstatymas, „Psichologinės pagalbos mokiniui teikimo aprašas“, „Specialiosios pedagoginės pagalbos teikimo tvarkos aprašas“, „Dėl savivaldybės pedagoginės psichologinės tarnybos specialiojo pedagogo pavyzdinio pareigybės aprašymo“, „Dėl savivaldybės pedagoginės psichologinės tarnybos logopedo pavyzdinis pareigybės aprašymas“, „Dėl savivaldybės pedagoginės psichologinės tarnybos psichologo pavyzdinis pareigybės aprašymas“ (2005 m.) ir kt.

Pedagoginių psichologinių tarnybų veikla gana išsamiai reglamentuojama ŠMM ir kitų ministerijų įsakymais, tvarkomis, rekomendacijomis. Juose dominuoja pozityvios metodologinės

nuostatos į specialiųjų ugdymosi poreikių turinčius ugdytinius, inkliuzinį ugdymą. Tačiau reglamentuojančiuose specialiųjų ugdymosi poreikių įvertinimą ir tenkinimą dokumentuose neišvengta raidos sutrikimų akcentavimo, kuris sukelia daug diskusijų specialistų tarpe.

PPT veiklos pozityvūs veiksniai yra patenkinamas materialinis, finansinis, metodinis aprūpinimas, daugelis tarnybų akcentuoja tai, kad pedagoginėse psichologinėse tarnybose dirba aukštos kvalifikacijos specialistų komandos, turinčios galimybę kelti savo profesinę kompetenciją, kurią apsprendžia Švietimo ir mokslo ministro priimti įstatymai „Pedagoginių psichologinių tarnybų specialiųjų pedagogų atestacijos komisijos veiklos reglamentas“ (2002), „Psichologų, teikiančių pagalbą mokiniui atestacijos nuostatai“ (2007). Galima teigti, kad vis labiau steigėjai suvokia PPT veiklos svarbą, efektyvesnis Specialiosios pedagogikos ir psichologijos centro ir respublikos PPT bendradarbiavimas, aiškesnės tarnybų veiklos strategijos, ES struktūrinių fondų panaudojimas.

Švietimo ir mokslo ministerijos tyrimo ataskaitose nurodomi svarbiausi PPT funkcionavimo trukdžiai: PPT nepakankamas finansavimas, materialinės bazės skurdumas, metodinis tarnybų aprūpinimas, PPT specialistų darbo krūviai kelis kartus (vidutiniškai 3-4 kartus) viršija PPT veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose nustatytas normas, nepatenkinamas vaikų vertinimas ir specialiųjų ugdymosi poreikių tenkinimas 2-uoju (specialiųjų ugdymo komisijų) lygiu, bendradarbiavimo tarp tėvų, mokytojų ir specialistų yra svarbiausi trukdžiai tinkamai vykdyti joms deleguojamas funkcijas.

1.2.2 Pedagoginės psichologinės tarnybos uždaviniai ir funkcijos

Per palyginti trumpą laikotarpį (2003-2006 m.) įvyko daug pozityvių poslinkių pedagoginės psichologinės pagalbos teikimo organizacijoje. Įkurtos 26 naujos miestų (rajonų) PPT, dabar šalyje funkcionuoja 52 savivaldybių PPT. Keičiasi PPT veiklos misija, jų uždaviniai ir funkcijos. Vis labiau orientuojamasi ne į sutrikimo fiksavimą, o į vaiko SUP tęstinį vertinimą ir jų tenkinimą, pedagoginės psichologinės pagalbos teikimą ugdymo įstaigos SUK ir savivaldybės PPT lygiu. Akcentuojama, kad pedagoginę, psichologinę, socialinę pagalbą vaikui, turinčiam specialiųjų ugdymosi poreikių, turėtų teikti ugdymo įstaigų ir PPT įvairūs specialistai (specialieji pedagogai, logopedai, psichologai, neurologai, socialiniai pedagogai).

PPT veiklą apibūdina šie rodikliai:

- Vaikų skaičius aptarnaujamoje teritorijoje ir specialiųjų poreikių vaikų skaičius;
- PPT specialistų ir vaikų skaičiaus santykis (specialiųjų poreikių turinčių vaikų skaičius vienam specialistui);
- Ugdymo įstaigų skaičius PPT aptarnaujamoje teritorijoje;

- Vaikų, kuriems pritaikytos ugdymo programos, skaičius kiekvienam PPT specialistui;
- Specialistų darbo sąnaudos vienam specialiųjų poreikių vaikui;
- Atstumas iki ugdymo įstaigų.

Pedagoginei psichologinei tarnybai keliami šie uždaviniai:

- kuo anksčiau įvertinti asmens specialiuosius ugdymosi poreikius, psichologines, asmenybės ir ugdymosi problemas, padėti jas išspręsti, surasti jam optimalią ugdymo vietą ir formą;
- stiprinti mokyklos, mokytojų, tėvų (globėjų, rūpintojų) gebėjimus ugdyti specialiųjų ugdymosi poreikių, psichologinių, asmenybės ir ugdymosi problemų turinčius asmenis, formuoti teigiamas nuostatas jų atžvilgiu;
- padėti mokykloms užtikrinti kokybišką specialiųjų ugdymosi poreikių, psichologinių, asmenybės ir ugdymosi problemų turinčių mokinių ugdymą.

Savivaldybės pedagoginės psichologinės tarnybos nuostatuose (2003) išskiriamos šios PPT funkcijos :

- *Pažinimo ir įvertinimo* (specialiųjų poreikių įvertinimas, rekomendacijų rengimas, konsultavimas, šviečiamoji veikla). Tai svarbiausia PPT funkcija. Vaiko vertinimas PPT dažnai suvokiamas kaip tikslas, o ne kaip pagalba, šeimos ir vaiko įgalinimo priemonė. Dažniausiai akcentuojamas pats vaiko įvertinimas kaip savaiminė vertybė. Vertinamas tik pats asmuo. Nėra poreikio orientuotis į vaiko situacijos analizę, supančią aplinką.
- *Konsultavimo* (konsultavimas dėl elgesio, bendravimo, mokymosi ir kitų sunkumų, savalaikis konsultavimas, mokyklos bendruomenės narių konsultavimas). Įgyvendinant konsultavimo funkciją, palankiai vertinama galimybė bendradarbiauti su mokyklos bendruomene, jos narių konsultavimu, tačiau kita vertus, jų menkas įsitraukimas ir netinkamos nuostatos į vaiko įvertinimą ir pagalbą teikimą PPT yra vertinami kaip vienas iš esminių trukdžių. PPT specialistai nurodo konsultavimo galimybę kaip pozityvų veiksnį ir menką mokyklos bendruomenės dalyvavimą. Tuo pačiu jie orientuojasi daugiau į konsultavimą kaip į pagalbą - pamokymus, informavimą.
- *Metodinė* (metodinė pagalba, mokymai, seminarai, specialistų kuravimas). Metodinė pagalba suvokiama kaip seminarų, mokymų organizavimas, pagalba pedagogams pritaikant programas (modifikuojant, adaptuojant). Todėl PPT savo veikloje nemažai orientuojasi į seminarų, mokymų organizavimą, metodinės pagalbos teikimą. Tačiau visa veikla yra daugiau nukreipta į pedagogus, kitus ugdymo įstaigų specialistus. Tėvai (šeima kaip artimiausia vaiko aplinka) į metodinės pagalbos gavėjų sąrašą beveik nėra įtraukiami dėl įvairių priežasčių .
- *Organizavimo* (duomenų kaupimo apie specialiųjų poreikių vaiku, bendradarbiavimas su

ugdymo įstaigomis, orientacija į naujoves, kokybę) ;

- *Visuomenės švietimo* (seminarų organizavimas, informavimas apie specialiųjų poreikių asmenis, jų ugdymą);
- *Tyrimo* (vaiko įvertinimas, tyrimai ugdymo institucijose, prevencinės programos). Kartais tyrimo funkcija yra painiojama su pažinimo ir įvertinimo funkcija. Akcentuojamas vaiko specialiųjų poreikių įvertinimas. PPT specialistai dažnai gerai nesuvokia šios funkcijos prasmės, arba ji yra menkai vykdoma PPT veikloje.

Svarbiausia PPT funkcija laikomas vaiko vertinimas PPT dažnai suvokiamas kaip tikslas, o ne kaip pagalba, šeimos ir vaiko įgalinimo priemonė. Dažniausiai akcentuojamas pats vaiko įvertinimas kaip savaiminė vertybė, nors jau daugelio PPT veikloje stebima tendencija labiau bendradarbiauti su vaiko šeima, teikti abipusę pagalbą vaikui nepamirštant įtraukti ir ugdymo įstaigas, kurios vaidina svarų vaidmenį vaiko ugdyme. Vis labiau orientuojamasi ne į sutrikimo fiksavimą, o į vaiko SUP tęstinį vertinimą ir jų tenkinimą, pedagoginės psichologinės pagalbos teikimą ugdymo įstaigos SUK ir savivaldybės PPT lygiu.

Realizuojant konsultavimo funkciją, palankiai vertinama galimybė bendradarbiauti su mokyklos bendruomene, jos narių konsultavimu, tačiau kita vertus, jų menkas įsitraukimas ir netinkamos nuostatos į vaiko įvertinimą ir pagalbos teikimą PPT yra vertinami kaip vienas iš esminių trukdžių. PPT specialistai nurodo konsultavimo galimybę kaip pozityvų veiksnį ir menką mokyklos bendruomenės dalyvavimą. Tuo pačiu jie orientuojasi daugiau į konsultavimą kaip į pagalbą - pamokymus, informavimą.

Metodinė pagalba suvokiama kaip seminarų, mokymų organizavimas, pagalba pedagogams pritaikant programas (modifikuojant, adaptuojant). Todėl PPT savo veikloje nemažai orientuojasi į seminarų, mokymų organizavimą, metodinės pagalbos teikimą. Tačiau visa veikla yra daugiau nukreipta į pedagogus, kitus ugdymo įstaigų specialistus. Tėvai (šeima kaip artimiausia vaiko aplinka) į metodinės pagalbos gavėjų sąrašą beveik nėra įtraukiami.

Galima išvelgti, kad iki šiol nėra bendros, vieningos PPT veiklos strategijos. Todėl egzistuoja nuomonių įvairovė, virstanti eklektika, nebėra suvokiamas tikslus funkcijų turinys, jų reikšmė, prasmingumas. Todėl svarbu bendros PPT veiklos strategijos kūrimas, jos kokybė, PPT veiklos prioritetų numatymas ir jų laikymasis.

1.2.3 Pedagoginės psichologinės tarnybos žmogiškieji ištekliai

Žmogiškieji ištekliai – tai organizacijos ištekliai, teikiantys savo darbą, žinias, talentą, kūrybiškumą ir energiją organizacijai. Žmogiškaisiais ištekliais įvardijami visi organizacijos dirbantieji: individai, individų grupės, kolektyvas. Žmogiškieji ištekliai yra lemiamas organizacijos

vystymosi ir net išlikimo veiksnys, nes rinkos sąlygomis organizacijos veikla turi būti lanksti, kompleksiška, prisitaikanti prie kintančių išorinės aplinkos sąlygų.

Jei anksčiau svarbiausias dėmesys buvo skiriamas materialiniams ir gamtiniams ištekliams, tai žmogiškasis faktorius šiuolaikinėje organizacijoje įgauna vis didesnę reikšmę ir tampa svarbiausiu veiksniumi, lemiančiu organizacijos veiklos efektyvumą. Šiuolaikinė, į žinias orientuota organizacija siekia kolektyvinės išminties, ieško naujovių ir galimybių, bando pritaikyti jas konkurencinėje kovoje (Čiutienė, Kumpikaitė 2002).

T. Schultze (1998) pabrėžė žmogiškųjų išteklių svarbą ir išskirtinumą įmonėje. Jis konstatavo:

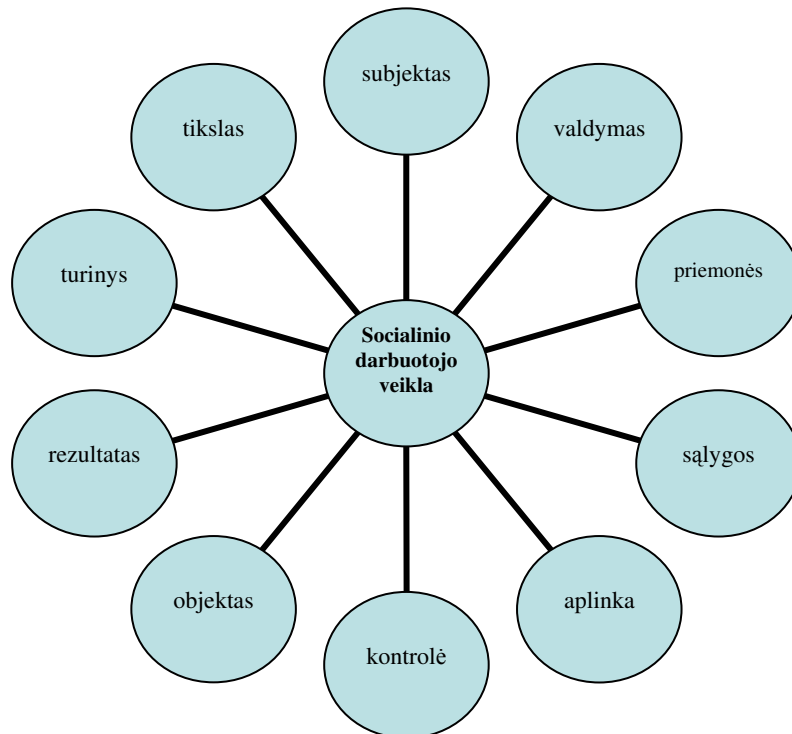
- Darbuotojai ne tik kuria ir keičia materialines gėrybes, jie patys yra materialus turtas, kuris turi būti įvertinamas, išmatuojamas ir ugdomas kaip ir kitos įmonės sudedamosios dalys;
- Darbuotojai yra „dinaminis turtas“, kurio vertė laiko atžvilgiu gali augti, todėl jis nepalyginamas su kitu materialiu turtu, kuris naudojamas praranda savo vertę;
- Darbuotojai yra svarbiausias kapitalas;
- Kai darbuotojų kapitalas blogai valdomas, įmonės vertė ir nuosavo kapitalo bei akcijų vertė smunka.

Taigi žmogiškųjų išteklių sistema tiesiogiai susijusi su naujos kokybės kūrimu, nes jos tikslai du: pirma, – sukurti integruotą ir gerai valdomą centrinės ir vietinės valdžios žmogiškųjų išteklių sistemą; antra, – įvertinti šios sistemos plėtrą ir su tuo susijusias veiklos programas.

Pedagoginėse psichologinėse tarnybose dirba įvairių specialybių darbuotojai. Tai logopedai, specialieji pedagogai, psichologai, ir neurologai. Kai kuriose pedagoginėse psichologinėse tarnybose dirba socialiniai pedagogai. Visi PPT darbuotojai atlieka jiems deleguotas funkcijas, kurios apibrėžtos PPT specialiojo pedagogo (2005), PPT logopedo (2005), PPT psichologo (2006) tarnybiniuose nuostatuose, kurie pateikti prieduose. Pedagoginėse psichologinėse tarnybose dirba aukštos kvalifikacijos specialistų komandos, nuolat keliančios savo profesinę kvalifikaciją, kurią reglamentuoja Švietimo ir mokslo ministro priimti įstatymai „Pedagoginių psichologinių tarnybų specialiųjų pedagogų atestacijos komisijos veiklos reglamentas“ (2002), „Psichologų, teikiančių pagalbą mokiniui atestacijos nuostatai“ (2007). Didžiąją dalį seminarų specialistams organizuoja PPT kuruojantis Specialiosios pedagogikos ir psichologijos centras, kuris nuolat teikia metodinę pagalbą, profesinę literatūrą ir kt.

Problemų sprendimą tarnybų darbuotojai vykdo tam tikrą laiką tarpą, tam tikrais etapais, cikliška. Darbo praktikoje klientas yra įtraukiamas į procesą. Darbuotojas ir klientas kartu eina nuo pradžios iki pabaigos – problemos pradinio suformulavimo, informacijos rinkimo, įvertinimo, planavimo, plano įgyvendinimo ir visko, kas įvyko dirbant kartu, vertinimo. Per visą šį procesą darbuotojas dėmesį sutelkia į kliento individualumą bei įgimtas galimybes tobulėti ir keistis.

Teikiant pagalbą klientui svarbiausia yra pats darbuotojas. Jam būdingos kelios savybės: rūpinimasis kitais, kitų problemų supratimas, šiluma, palaikymas ir branda. Padedantis profesionalus asmuo yra tas, kuris turi reikiamų žinių ir vadovaujasi profesijos etikos kodeksu. Padedantis žmogus turi ugdyti klientų supratimo įgūdžius, suprasti juos ir jų padėti, sukurti gerą tarpusavio bendradarbiavimo atmosferą, spręsti kliento problemas su kitais. Darbuotojas taip pat turi jaustis patogiai dėl savo galios ir atsakomybės, kuri yra neatsiejama nuo profesinės pagalbos vaidmens. 3 paveiksle atvaizduota socialinio darbuotojo šioje sistemoje veikla, kuri yra taikytina ir PPT darbuotojo veikloje:



3 pav. Socialinio darbuotojo darbo sistemos struktūra

Šaltinis: Kučinskas, V., Kučinskienė, R., 2000. *Socialinis darbas švietimo sistemoje. Teoriniai aspektai*. Klaipėda

Dauguma švietimo, socialinių darbuotojų dirba biurokratinėje aplinkoje. Šioje aplinkoje darbuotojas turi rinktis – paisyti ar ne profesinių ir biurokratinių reikalavimų. Labai svarbu, kad darbuotojai išmoktų valdyti šiuos konfliktus ir taptų „gerais biurokratais“.

Visuotinės kokybės vadybos teiginys – gerą kokybę galima pasiekti su esamais žmonėmis, jiems paprasčiausiai reikia kitaip vadovauti ir kitaip juos mokyti. P.B. Crosby, vienas iš visuotinės kokybės vadybos pradininkų, įrodė, jog didinant pasitikėjimą personalu, įmanoma pagerinti kokybę. Anot K. Ishikavos organizacijų sėkmę galima paaiškinti didelėmis pastovaus švietimo pastangomis, jog kokybės valdymas prasideda nuo švietimo ir baigiasi švietimu (Bučiūnienė, Tiknevičius, 1997). Deming (Stoner, 1999) nuomone, personalo mokymas turi užtikrinti, kad darbininkai gautų pakankamai žinių ir įgūdžių, tam darbui, už kurį jie atsako. Šia idėja pagrįsta

visuotinės kokybės vadybos pastovaus tobulėjimo idėja nepaprastai svarbi šio proceso dalyviams – pedagoginės psichologinės tarnybos nariams.

Taigi PPT specialistų mokymų (naujų kompetencijų, žinių įgijimas, komandinės veiklos įgūdžių mokymas(is); refleksyvumo ugdymas ir kt.) organizavimas, neišvengiamai pagerintų atliekamo darbo kokybę. Pasak, S.P.Robbins (2003) žmogaus kūrybiškumui reikia patirties, gebėjimo kūrybingai mąstyti ir vidinės motyvacijos. Darbuotojams būtina motyvacija, kurią skatina vidiniai motyvai (noras padėti, palenkti kitus darbuotojus ir kt.) ir išoriniai motyvai (organizacijos reikalavimai, paskatinimai, viršininkų spaudimas ir kt.) (Kučinskas, Kučinskienė, 2000). Specialistai ieško savo darbo ir jo rezultatų pagerinimo galimybių, nuolatos to siekia, jie kartu tobulėja patys, atskleisdami ir realizuodami savo gabumus, potencialias galimybes ir tobulindami savo sugebėjimus.

Taigi švietimo sistemos darbuotojas savo darbe turi vadovautis šiomis vertybinėmis nuostatomis kaip pagarbos, atvirumo (juk kiekvienas turi teisę į atvirą ir nuoširdų bendravimą), tolerancijos (nes kiekvienas turi teisę turėti skirtingus įsitikinimus, vertybes, tautinę priklausomybę), unikalumo, nes visi yra saviti, vaiko kaip asmenybės vertinimo, nesmerkimo ir neteisimo (darbuotojas neturi būti teisėjas), empatijos (individas, grupė, bendruomenė tikisi būti suprasti), priėmimo (kiekvienas turi teisę būti priimtas toks, koks yra, o ne toks, kokį nori jį matyti darbuotojas), konfidencialumo (sukaupta informacija turi būti saugoma, o pateikiama kitiems tik tai gavus tėvų arba teisėtų globėjų sutikimą), neteisimo, pasitikėjimo (negalima rodyti įtarumo ir nepasitikėjimo klientu – vaiku, tėvu, mokytoju).

2. PEDAGOGINĖS PSICHOLOGINĖS TARNYBOS PASLAUGŲ KOKYBĖS TYRIMAS, REZULTATAI IR INTERPRETACIJA

2.1 Tyrimo metodologija

Socialiniai tyrimai vienaip ar kitaip yra orientuoti į žmogaus asmenybę. Tad jų objektu gali būti žmogaus elgesys, gyvenimo būdas, asmenybės struktūra ir jos (asmenybės) ugdymas. Išskiriamos tokios esminės socialinių tyrinėjimų kryptys, kaip noras suprasti socialinę realybę (beje, nevienodai skirtingų žmonių matoma) bei jos rėmuose nustatyti atskirų individų ar grupių elgsenos ypatumus. Ir nors socialiniai mokslai neatskleidžia galutinės tiesos, tačiau vis dėlto jie padeda suvokti mus supantį pasaulį, pateikdami socialinių formų, kuriomis žmogus save apsupo, paaiškinimą bei jų demistifikavimą (Beck, 1979; cit. pagal Co-hen, Manion, 1994).

Kiekvienam, kuris nori atlikti tyrimą, nėra lengva pasirinkti tyrimo metodologiją, nes jos supratimas ir taikymas gali būti įvairūs.

Prieš atliekant tyrimą, *pirmiausia* reikia išskirti ir apibrėžti tyrimo koncepciją, t.y. pagrindinę idėją ir tuos pagrindinius teorinius teiginius, taip pat - tinkamai charakterizuoti tyrimo metodus. Blogai numačius metodologiją, kai kurių reiškinių galima visai neištirti ar iširti prastai.

K.Kardelio (2002) nuomone, nepaisant sąvokų įvairovės, metodologiją galima apibrėžti kaip teoriją, kuri nagrinėja mokslinio pažinimo procesą (bendroji metodologija) ir jo principus (bendramokslinė metodologija) bei mokslinio tyrimo metodus ir techniką (mokslo krypties metodologija). Metodologija, kaip žinių sistema, gali būti aprašomoji (deskriptyvinė), aprašanti, kaip funkcionuoja mokslinio pažinimo procesas, bei atskleidžianti jo struktūrą ir normatyvinę (preskriptyvinė), formuojanti paties mokslinio pažinimo proceso reikalavimus ir atsakanti į klausimą, koks turi būti mokslinis pažinimas. Schwandt (1997) teigia, kad metodologija yra teorija apie tai, kaip turėtų būti atliekamas tyrimas: numato tyrimų principus ir procedūras, metodų panaudojimą.

Taigi metodologinėms prielaidoms tenka svarbus vaidmuo, kai reikia pasirinkti vieną ar kitą iškelto problemos tyrimo būdą.

2.1.1 Kokybinio tyrimo ypatumai

Visi tyrimai gali būti skirstomi į *kiekybinius* ir *kokybinius*.

Tiriant socialinę realybę ir įvairias socialines sistemas reikia naudoti tiek kiekybinius, tiek kokybinius duomenis bei metodus. Šių metodų pasirinkimas priklauso ir nuo to, ką norime iširti, būtent nuo to priklauso ir metodų tinkamumas.

Per pastaruosius 30 metų greta iki tol dominavusių kiekybinių tyrimų vis ryškesnes pozicijas įgyja kokybiniai tyrimai. Atsirandę nauji požiūriai į socialinį reiškinį, sociologinę informaciją bei duomenų analizę yra ypač susiję su kokybiniu tyrimu. Taigi kokybiniai tyrimai vis plačiau taikomi socialiniuose moksluose. Galima teigti, jog tarp kiekybinio ir kokybinio požiūrių, tiriant socialinius reiškinius, vyksta suartėjimas.

4 priede ir 5 priede pateikiami kiekybinių ir kokybinių tyrimų metodologiniai skirtumai bei kiekybinės ir kokybinės tyrimo duomenų analizės ypatumai.

Šių dienų tyrinėtojai pripažįsta interpretacinį metodą, kuris pasikliauja tyrėjo nuomone, pojūčiais bei reakcijomis.

Pasak G.Merkio (1995) *kokybinis tyrimas* - tai platus požiūris į socialinius reiškinius, natūralus ir interpretatyvus, apimantis įvairius metodus. Iš dalies kokybinis tyrimas ir yra apibūdinamas pagal tai, kokios metodologijos ar procedūros yra naudojamos subjektyviems duomenims gauti, kurie sudaro analizės ir tolesnio supratimo pagrindą. Socialinių mokslų atstovai, atstovaudami skirtingiems požiūriams duomenų kategorizavimo ir terminologijos klausimais, išskiria šiuos svarbiausius kokybinio tyrimo metodus: biografinis metodas, pavienio atvejo tyrimas, turinio analizė, naratyvinis ir eksploratyvus interviu (Merkys, 1995).

Keith Punch (1998) teigimu, *kokybinis tyrimas* - tai toks empirinis tyrimas, kada duomenys nėra pateikiami kiekybine išraiška – skaičiais, o *kiekybiniu* galima vadinti tokį tyrimą, kurio duomenys pateikiami skaičiais (kiekybine išraiška).

John W. Creswell (1998) kokybinį tyrimą apibūdina taip: „*Kokybinis tyrimas yra suvokimo procesas, kuris grindžiamas individualiomis metodologinėmis žmonių socialinių problemų tyrimo tradicijomis. Tyrėjas sukonstruoja kompleksinį holistinį paveikslą, analizuoja žodžius, išsamiai perduoda informantų požiūrius bei atlieka tyrimą natūralioje aplinkoje*“.

Kaip teigiama literatūroje (Smith, Glass, 1987), neretai kokybiniai tyrimai kritikuojami dėl patikimumo, vertingumo ir kontrolės trūkumo.

Tyrinėtojai Bogdan'as ir Biklen'as, Eisner'is, Merriam ir kt. išskiria šias pagrindines kokybinio tyrimo charakteristikas:

1. Natūrali aplinka kaip duomenų (informacijos) šaltinis;
2. Tyrinėtojas kaip pagrindinis duomenų rinkimo instrumentas;
3. Duomenys surenkami žodžių ir paveikslų pavidalu;
4. Išdava (rezultatas) yra veikiau procesas, o ne produktas;
5. Duomenų analizė - induktyvinė, kreipiant dėmesį į atskirynes (individualius skirtingumus);
6. Dėmesys dalyvių raiškai, jų nuomonei.

Eisner'is prie išvardintų kokybinio tyrimo charakteristikų priskiria:

- ekspresyvios kalbos naudojimą;
- įtikėjimą proto galia.

Tyrėjo tikslas atskleisti kompleksškumą, keičiant tyrimo strategiją lanksčiame tyrimo modelyje, negali būti atkartotas vėlesnių tyrėjų. Kokybinio tyrimo atlikėjai, apibūdindami kokybinio tyrimo pakartojamumą socialiniuose moksluose, išsako tokius pastebėjimus:

- kokybinis tyrimas savo prigimtimi (kaip visi tyrimai) negali būti pakartotas, nes gyvenimas nuolat kinta;
- tiksliai ir suprantama forma fiksuodamas visus renkamus duomenis, daromus sprendimus ir jų pagrindimą, tyrėjas suteikia galimybę kitam tyrėjui analizuoti veiksmus, protokolus ir sprendimus, papildomai juos analizuoti.
- Akivaizdu, kad kokybinio tyrimo neįmanoma apibrėžti operuojant vien jo vidiniais atributais. Tikslinga kokybinį tyrimą lyginti su jo metodologinėmis alternatyvomis - filosofinės pakraipos socialinio tyrimo konceptais.

John'as W. Creswell'as (1998) skirtumą tarp kiekybinių ir kokybinių tyrimų apibūdino taip :

“Kiekybiniai tyrinėtojai dirba su keliais kintamaisiais ir daug atvejų, o kokybiniai tyrinėtojai - su keliais atvejais ir daug kintamųjų.“.

Plačiaja prasme kokybinis tyrimas reiškia švietimo tikrovės pažinimą: tikimasi suprasti, kaip, kokiomis aplinkybėmis atsiranda ir veikia šiuolaikinės kultūros realijos.

Dauguma autorių (Smith ir Glass, 1987; Thomas ir Nelson, 1990; Krathvohl, 1993 ir kt.). kokybiniuose tyrimuose nurodo tokius pagrindinius duomenų rinkimo metodus, t.y., kokybinio tyrimo būdus:

- stebėjimas,
- išsamus interviu arba pokalbis,
- įvairių dokumentų ir užrašų aprašymai.

Stebėjimas glaudžiai susijęs su jutiminiu pažinimu, nes bet koks suvokimo procesas siejasi su informacija, kurią pažinimo subjektas jutimo organais gauna iš savo aplinkos. Yra skiriamas mokslinis ir kasdieninis stebėjimas. Stebint galima suvokti ir savo pačių išgyvenimus, jausmus, psichines būsenas arba visa tai galima fiksuoti stebint kitus asmenis.

Interviu yra viena svarbiausių duomenų rinkimo priemonių kokybiniame tyrime. Tai yra labai geras priartėjimo prie žmonių suvokimo, reikšmių, situacijų apibrėžimo ir realybės konstravimo (aiškinimo) būdas. Tai taip pat yra viena įtaigiausių žmonių tarpusavio supratimo priemonių.

Pasak Jones'o, norint suprasti tai, kaip kiti asmenys aiškina tikrovę, mes turėtume jų paklausti, ir paklausti taip, kad jie galėtų papasakoti mums savo terminais (žodžiais), o ne tomis tiksliomis kategorijomis, kurias pateikiame mes. Reikia leisti respondentams atsiskleisti iki tokio gylio, kuris padėtų atskleisti jų reikšmių esmę.

Dokumentų analizė - toks pirminės sociologinės informacijos rinkimo būdas, kai pagrindinis informacijos šaltinis yra įvairūs dokumentai. Macdonald'as ir Tipton'as naudoja keturių tipų klasifikaciją - viešųjų įrašų, žiniasklaidos, asmeninių dokumentų ir vizualinių dokumentų. Kiti tyrinėtojai dokumentus klasifikuoja į pirminius - antrinius šaltinius, tiesioginio - netiesioginio panaudojimo, naudoja klasifikaciją pagal referentą (informacijos šaltinį), ir ar dokumentai buvo kuriami atsižvelgiant į tą - „žinomą - nežinomą (atsitiktinį) skirtingumą" (Punch, 1998).

Visų šių metodų pagalba yra tiriamos žinios, kurios daugiau ar mažiau siejamos su postmodernistiniu požiūriu į jų kūrimą.

Kokybinis metodai tokie, kurių rezultatai išreiškiami ne skaičiais, o kalba. Kokybinėje problemos sprendimo analizėje nėra priimtina statistinė tikimybė, nes tam dažniausiai esti per mažas tiriamųjų skaičius.

Kokybinio tyrimo metodologija apima teorinius požiūrius, teiginius, sampratas, metodus, nurodančius tyrimų organizavimo perspektyvas. Schwandt (1997) ją vadina praktikos teorija. Ši teorija aptaria metodus, kurie tinka įvairioms situacijoms, problemoms, aplinkybėms. Taigi yra palaikoma idėja, jog svarbiausia yra ne nusistovėjusios kokybinio tyrimo tradicijos, o reiškinio pažinimas. Šis pažinimo būdas neturi receptų: principų, metodų, apibrėžiančių kokybinio tyrimo ribas.

Kokybinis tyrimą galima suvokti kaip procesą, kuris grindžiamas individualiomis metodologinėmis žmonių socialinių problemų tyrimo tradicijomis. Tyrėjas sukonstruoja kompleksinį, holistinį paveikslą, analizuoja žodžius, išsamiai perduoda informantų požiūrius bei atlieka tyrimą natūralioje aplinkoje. Duomenų analizei daugiausia dėmesio skirti reikia individualių bruožų, atskirųjų identifikavimui, interpretavimui.

Pasak Creswell (1998), kokybinis tyrimas yra toks suvokimo tyrinėjimo procesas, kuris yra grindžiamas griežtomis metodologinėmis tradicijomis ir kuris nagrinėja socialines arba žmonių problemas. Tyrėjas kuria kompleksinį, holistinį vaizdą, analizuoja informacijos nešėjų žodžius, kitus požiūrius ir atlieka tyrimą natūralioje aplinkoje.

Kokybinius tyrimus galima apibūdinti įvairių sociologinių tradicijų, kurių laikėsi vedantieji tyrinėtojai, pagrindu. Kokybinis tyrimas turi vykti natūralioje aplinkoje, duomenų rinkimo instrumentas yra pats tyrinėtojas. Jis renka informaciją žodžiu ir paveikslų (vaizdų) pavidalu, įsiklauso į dalyvių nuomonę, analizuoja informaciją induktyviniu būdu, aprašo procesą vaizdžiai ir įtaigia kalba.

Pasak tyrinėtojų, kokybinis metodas - tai multimetodas, apimantis interpretacinį, natūralistinį požiūrį į tiriamą subjektą tais terminais, kokiais jį suvokia žmonės. Kokybinis tyrimas apima - atvejo tyrimą, gyvenimo istoriją, stebėjimo, istorinius, sąveikos, vizualius ir kitokius tekstus, kurie

aprašo įprastinius ir probleminius individų gyvenimo momentus ir reikšmes. Tiriant objektus pateikiami atviri - uždari klausimai.

Creswell (1998) išskiria šias „Gero“ kokybinio tyrimo charakteristikas:

1. Taikyti tikslias duomenų rinkimo procedūras. Tai reiškia, kad tyrėjas renka duomenis įvairiomis formomis, profesionaliai apibendrindamas ir pateikdamas įvairaus tipo duomenis bei detales apie juos (gali būti ir lentelių pavidalu), tam skirdamas pakankamai laiko.
2. Tyrimo konstrukcija turi atitikti kokybinio tyrimo reikalavimus - besivystantį planą, daugialypės įvairovės pateikimą, tyrėją, kaip duomenų rinkimo instrumentą, koncentravimąsi į dalyvių požiūrį ir kt.
3. Tyrimo tradicijų panaudojimas. Tai reiškia, kad tyrėjas identifikuoja, studijuoja ir naudoja vieną ar daugiau tyrimo tradicijų. Iš tikrųjų, tradicija neturėtų būti „gryna“, ir tyrėjas gali įtraukti kelių tradicijų procedūras. Tačiau pradedantiems tyrinėtojams, naudojantiems kokybinį požiūrį, rekomenduotina apsiriboti viena perspektyva, išmokti ją tinkamai naudoti organizuojant tyrimą. Vėliau, ypač jei tyrimai ilgalaikiai ir kompleksiniai, gali būti panaudoti įvairių tradicijų deriniai.
4. Pradėti reikėtų nuo atskiro atvejo. Projektas pradedamas nuo atskiros idėjos ar problemos, kurią tyrėjas nori suprasti, o ne nuo priežastinio kintamųjų ryšio ar grupių palyginimo; tai turėtų iškilti vėliau, kai bus aprašyta atskira idėja.
5. Studija apima metodų detalizavimą, griežtą požiūrį į duomenų rinkimą, duomenų rinkimą ir ataskaitos rašymą. Tai reiškia, kad tyrėjas tikrina duomenų tikslumą, naudodamas vieną iš daugelio tikrinimo procedūrų.
6. Rašyti reikia įtaigiai, kad skaitytojas pasijustų tarsi „buvęs čia“. Pasak Richardson'o, tam tiktų literatūrinis terminas - „panašus į tiesą“ („verisimilitude“).

Tyrimas Psichologinėse pedagoginėse tarnybose buvo atliktas remiantis socialinio kokybinio tyrimo metodologija. Šio kokybinio tyrimo pasirinkimą pagrindžia tai, kad tyrėjai neprimeta savo išankstinių (dėl to dažnai klaidingų) įsitikinimų. Tyrėjai priešingai – siekia išsiaiškinti, kaip tiriamąją realybę aiškina jos dalyviai, kaip jie ją supranta, nusako ir interpretuoja realius faktus, kokias asybes priskiria tiriamajai realybei.

Apibendrinant galime teigti, jog platus kokybinių tyrimo metodų taikymas socialiniuose moksluose, yra naujas reiškinys, kurio teorinius-metodologinius pagrindus neretai lemia ir tyrimų tradicijos. Kokybis tyrimas yra skirtas reikšmių, motyvų, emocijų, kurie atsirado dėl ypatingų sąlygų, analizei. Svarbiausia ne sužinoti apie reiškinio išplitimą, o suprasti to reiškinio savitumus. Sparčiai kintant kultūros vertybėms, žmogaus bei visuomenės problemoms, tiriant sunku atskleisti gyvenimo tikrovę, išanalizuoti reiškinius. Kokybiniuose tyrimuose tyrėjas yra tyrimo

instrumentas, o tyrimo metu kuriamas ryšys su tiriamą aplinką yra priemonė, kurios dėka vyksta tyrimas. Šis ryšys veikia ne tik tyrimo dalyvius, bet ir tyrėją bei tyrimo eigą.

2.1.2 Pagrindiniai tyrimo bruožai

Atliekant tyrimus labai aktualūs yra moraliniai tyrimų klausimai, susiję su tyrimo dalyviais. Tačiau taip pat atsiranda nemažai etinių problemų, kurios gali kilti tiek iš pačių tiriamų temų, tiek iš jose taikomų metodų. Problemos gali kilti dėl projekto ar tyrimo konteksto, taikomų procedūrų, kurios gali sukelti nerimą, surinktų duomenų pobūdžio (ypač asmeniškai informacija apie jautrius dalykus), jų publikavimo (publikavimas gali sukelti dalyvių sutrikimą), dalyvių savybių (pavyzdžiui, paaugliai su emociniais sutrikimais). Taigi tyrėjas pats turi nuspręsti, kaip reikėtų elgtis konkrečioje situacijoje.

Viena iš būtinų tyrimo sąlygų, tai *tiriamųjų sutikimas* dalyvauti tyrime ypač tada, kai tyrimo dalyviams tenka patirti fizinius ar emocinius nepatogumus, privatumo pažeidimą, psichologinį stresą arba kai jų prašoma laikinai atsisakyti savo autonomijos. Tyrimo dalyviams iš anksto turėtų būti paaiškintos visos galimos pasekmės, t.y. nauda, teisės, rizika, pavojai. Jie turėtų žinoti, kad bet kuriuo tyrimo metu jų dalyvavimas yra savanoriškas. Kitaip tariant, dalyvio sutikimas kartu ir uždeda jam atsakomybę, jeigu tyrime kas nors nepavyksta.

Kitas laisvo apsisprendimo aspektas – galimybė asmeniui *atsisakyti* dalyvauti tyrime arba, jam prasidėjus, iš jo pasitraukti. Šiame sutikime išskiriami keturi jo elementai: *kompetencija, savanoriškumas, pilna informacija ir supratimas*. *Kompetencija* reiškia, kad atsakingas, subrendęs žmogus priims tinkamą sprendimą tik gavęs tikslią informaciją. *Savanoriškumas* užtikrina, kad dalyviai laisvai renkasi: dalyvauti tyrime ar ne ir garantuoja, kad jie rizikuos tai žinodami ir savo noru. *Pilna informacija* kartais neįmanoma, nes informacijos pateikimas gali turėti įtakos tyrimo rezultatams. *Supratimas* reiškia, kad tyrimo dalyviai suvokia net komplikotas ir rizikingas procedūras. Todėl būtina jiems paaiškinti sunkius klausimus bei skirti papildomą laiką, kad jie galėtų apsispręsti. Tad jei šie keturi elementai yra, vadinasi tyrėjas tiriamųjų teisėms skyrė pakankamai dėmesio. Nors sutikimas yra pageidautinas, visgi ten, kur nėra rizikos ar pavojaus, jis nėra būtinas. Tuo atveju, kai rizika tyrimo dalyviams didesnė, tyrėjas labiau įpareigotas gauti dalyvio sutikimą, pateikiant jam informaciją apie tyrimą. Kita bendra tyrimų etikos ypatybė susijusi su tų institucijų ar organizacijų, kuriose planuojama vykdyti tyrimus leidimo gavimu.

Kiekvienas tyrėjas turi laikytis *privatumo, anonimiškumo, konfidencialumo principo*.

Vienas iš tyrimo dalyvių teisių apsaugos būdas -tai pažadas išsaugoti *konfidencialumą*. Tai reiškia, kad tyrėjas laikys paslapyje viską apie asmenį, pateikusį jam informaciją. Kuo intymesnė ir diskretiškesnė informacija, tuo labiau tyrėjas įpareigotas garantuoti konfidencialumą ir rimtai

laikytis pažadų. Konfidencialumo nesilaikymą galima traktuoti kaip išdavystę. Šio principo esmė yra ta: kiek tyrėjas liks ištikimas tam, kuris jam padėjo tyrime.

Tyrimo dalyviai nėra apsaugoti nuo privatumo teisių pažeidimo. Tai ypač tampa aktualu platinant tyrimo metu gautą informaciją, iš kurios gali būti atpažįstami tyrimo dalyviai. Todėl bet koks panašios informacijos skleidimas, negavus tiriamųjų sutikimo, pažeidžia privatumo principą ir yra netoleruotinas. *Anonimiškumo principas* teigia, jog kiekvieno tyrėjo pareiga yra saugoti dalyvių bei tyrimo duomenų anonimiškumą. Jo esmė yra ta, kad tyrimo dalyvių suteikta informacija, nepaisant jos atvirumo ir asmeniškumo, neleistų nustatyti tiriamųjų tapatybės. Pagrindinė priemonė anonimiškumui garantuoti yra dalyvių vardų bei kitų asmeninių duomenų nenaudojimas. Anonimiškumas sustiprės, jeigu tiriamojo asmens duomenys bus užkoduoti. Tačiau socialinių tyrimų praktikoje to ne visada laikomasi, todėl neretai juose pasitaiko įvairių apgaulės atvejų.

Aliekant tyrimą pedagoginėse psichologinėse tarnybose pasitaikė atvejų, kai šių tarnybų paslaugų vartotojai (tėvai bei vaikai) nenorėjo duoti interviu tyrėjui, bijodami, jog jų suteikta informacija gali “atsisukti” prieš juos pačius. Kai kurie tėvai, vaikai, mokytojai į klausimus atsakinėjo labai ilgai. Jie nenorėdami pakenkti nei sau, nei tyrėjo renkamai informacijai, atsakymus neskubėdami apgalvodavo, tarsi ieškodami “aukso vidurio”.

2.1.3 Interviu – kokybinio tyrimo metodas

Kaip buvo minėta, *interview* – tai viena svarbiausių duomenų rinkimo priemonių kokybiniame tyrime. Interviu - tai įvairialypė kokybinių duomenų surinkimo priemonė. Anot Fontan ir Frey (1994.) interviu nereikėtų suvokti tikrai kaip paprasčiausio atsakymų į pateiktus klausimus proceso.

Interview – tai pokalbis, turintis savo struktūrą ir tikslą. Interviu - spontaniškas pasikeitimas nuomonėmis, kaip ir kasdieniame pokalbyje, virstantis kruopščiu klausinėjimu ir dėmesingu išklausymu, kurio tikslas – gauti išsamias žinias. Tyrimo interviu nėra dviejų lygiaverčių partnerių pokalbis, nes tyrėjas nustato ir kontroliuoja situaciją. Interviu temą nustato tyrėjas ir kryptingai siekia, kad pašnekovas atsakytų į klausimus.

Interviu galima apibūdinti kaip labai gerą priartėjimo prie žmonių suvokimo, reikšmių, situacijų apibrėžimo ir realybės konstravimo būdą. Tai viena įtaigiausių žmonių tarpusavio supratimo priemonių. Norint suprasti tai, kaip kiti asmenys aiškina tikrovę, tyrėjas turėtų jų paklausti, ir paklausti taip, kad jie galėtų papasakoti mums savo terminais (žodžiais), o ne tomis tiksliais kategorijomis, kurias pateikia tyrėjas. Respondentams reikia leisti atsiskleisti iki tokio gylio, kuris padėtų atskleisti jų reikšmių esmę.

Interviu metodu surenkama įvairi, ne retai prieštaringa informacija, kuri yra subjektyvi. Čia slypi interviu, kaip metodo, stiprybė – galimybė aprėpti pašnekovų įvairius požiūrius ir apibūdinti

įvairialypį ir prieštaringą žmogaus pasaulį. Pagrindinė problema tame, kaip gauti patikimas ir validžias socialinio pasaulio žinias.

M.Fielding'as (1997) aprašant interviu tipologiją, naudoja terminus „standartizuotas“, „pusiau standartizuotas“ ir „nestandartizuotas“.

Masinėje apklausoje taikomu standartizuotu interviu surenkama kiekybinio pobūdžio informacija apie dideles žmonių aibes. Nestandartizuoto interviu atveju surenkama iš esmės gili kokybinė informacija apie vieną arba kelis tam tikros socialinės ar kultūrinės grupės atstovus. Individualaus interviu metodika remiasi tuo, kad, viena vertus, respondentas yra tam tikros nuomonės reiškėjas, tiesiogiai susijęs su vienu ar kitu reiškiniu ar procesu, kita vertus, individas savo nuomonę formuoja atskirai, nepriklausomai nuo kitų.

S.Kvale (2003) nurodo, kad *kokybinis tiriamasis interviu* – tai žinių konstravimo erdvė. Žinios, surinktos interviu pagalba, siejamos su penkiais postmodernistinio žinių konstravimo skiriamaisiais bruožais: dialogiškumu, pasakojamumu, lingvistiškumu, kontekstiškumu ir pažinimo sąryšingumo prigimtimi. Šie tarpusavyje susipynę ypatumai imami atskaitos tašku tam, kad išsiaiškintume žinių, gautų tiriamojo interviu procese, kilmę ir, kad išvystytume jų pažintinį potencialą. S.Kvale (2003) teigimu, pats svarbiausias kokybinio *interviu privalumas* yra jo atvirumas.

Tyrimo duomenys pedagoginėse psichologinėse tarnybose buvo surinkti pusiau standartizuoto interviu metodu. Tyrimo interviu paremtas įprastu kalbėjimusi, bet yra profesionalus pokalbis. Pusiau standartizuotas interviu - tai interviu, kurio tikslas – aprašyti tiriamojo gyvenimiškąjį pasaulį, kuris suprantamas, kaip aprašomų fenomenų reikšmių interpretacija. Toks interviu padeda įvertinti kiekvieno proceso dalyvio požiūrį į nagrinėjamus klausimus.

Tyrimas buvo atliktas vadovaujantis S.Kvale (2003) pateiktais septyniais tyrimo, naudojant interviu metodą, pravedimo etapais:

1.Temos parinkimas. Tyrimo tikslas ir koncepcija formuluojami iki interviu pradžios. Į klausimus “kodėl“ ir „kas“ reikia atsakyti iki to, kol kils klausimas „kaip“, tai yra teks rinktis tyrimo metodą.

2.Planavimas. Prieš pradėdami interviu, suplanuokite visą tyrimą, atkreipdami dėmesį į visus septynis etapus. Planuojame tam, kad pasiekti žinias, kurių mes siekiame ir nepraleisti tyrimo moralinių aspektų.

3.Interviu ėmimas. Interviu pravedame pagal schemą, neužmiršdami, kokių žinių mes ieškome ir kaip interviu situaciją veikia tarpusavio santykiai.

4.Iššifravimas. Interviu medžiagos parengimas analizei, kuri paprastai apjungia iššifravimą ir žodinės interviu formos pavertimą rašytiniu tekstu.

5. *Analizė*. Remiantis tyrimo tikslu ir tema, o taip pat ir interviu medžiaga, nusprendžiama, koks metodas tinka interviu duomenų analizei.

6. *Verifikacija (patikrinimas)*. Įsitikinkite jūsų atradimų apibendrinimo lygiu, patikimumu ir validumu. Patikimumas siejasi su rezultatų vienuarūšiškumu, o rezultatų validumas reiškia, kad interviu pravedimo metu buvo tiriama būtent tai, ką jūs rengėtės tyrinėti.

7. *Ataskaitos parengimas*. Išdėstykite jūsų tyrinėjimų atradimus ir panaudotus metodus taip, kad dėstymo forma atitiktų moksliskumo kriterijus, būtų atsižvelgta į tyrimo etinius aspektus, o galinį rezultatą būtų įmanoma skaityti.

Pusiau struktūruotam interviu vadovauja tyrėjas. Interviu vyko pagal sudarytą klausimų sąrašą, kuriuos reikėjo aptarti su tiriamaisiais. Galimos atsakymų kategorijos iš anksto nebuvo numatytos. Apklausiant respondentus, didžioji dalis atsakymų buvo įrašinėjami. Kiti interviu dalyvave asmenys pageidavo, jog jų atsakymai nebūtų įrašinėjami, tad juos tyrėjas fiksavo popieriuje.

Tyrimo metu atlikta 80-ies dalyvių apklausa pusiau standartizuotu interviu, siekiant išsiaiškinti pedagoginių psichologinių tarnybų teikiamą paslaugų kokybę, specialistų ir klientų išankstines nuostatas vienas kito atžvilgiu, išsiaiškinti, kiek pedagoginės psichologinės tarnybos teikiamos paslaugos atitinka klientų lūkesčius.

2.1.4 SERVQUAL – paslaugų kokybės matavimo metodika

Tyrimas pedagoginėse psichologinėse tarnybose buvo paremtas Parasaraman A., Zeithaml V. ir Berry B. kokybės spragų modeliu, atskleidžiančiu vartotojo kokybės supratimą bei papildant Europos kokybės vadybos fondo (toliau - EKVF) tobulumo modelio Politikos ir strategijos kriterijumi. Papildytu EKVF tobulumo modelio politikos ir strategijos kriterijumi įvertinama, kaip organizacija įdiegia savo misiją ir viziją strategijos, orientuotos į suinteresuotąsias organizacijos veikla grupes, pagalba.

Marketingo tyrinėtojai Parasaraman A., Zeithaml V. ir Berry B. (Bagdonienė, Hopenienė, 2004) nustatė, kad nepriklausomai nuo paslaugos, vartotojas daugeliu atveju vertina tas pačias savybes ir atskleidė glaudų kai kurių kriterijų ryšį, todėl komunikabilumą, kompetenciją, paslaugumą, patikimumą ir saugumą pakeitė tikrumas (angl. Assurance), o prieinamumo ir vartotojo supratimo kriterijus – empatija. Taip buvo gauti penki kokybės kriterijai, kurie atskleidžia *servqual* metodikos esmę: apčiuopiamumas, patikimumas, reagavimas (teikėjo lankstumas arba operatyvumas), tikrumas ir empatija. Autorių teigimu, *servqual* metodika gali būti taikoma įvairių paslaugų kokybei matuoti.

M. Bitner, V. Zeithaml (Palaima, 2005) vartotojų suvoktos paslaugos kokybės ir lūkesčių analizei taikomos *servqual* metodiko minėtas penkias dimensijas apibūdina taip:

- *Apčiuopiamumas*. Paslaugų realumą patvirtinintys fiziniai elementai (materialūs paslaugos simboliai, naudojama įranga, paslaugos teikimo fizinė aplinka, kontaktinio personalo apranga ir kiti apčiuopiami paslaugos elementai).
- *Patikimumas*. Duotų pažadų tesėjimas, tinkamas paslaugos suteikimas iš pirmo karto, teisingos sąskaitos, tikslūs jų įrašai ir kt.
- *Kompetencija*. Personalo žinios, įgūdžiai ir organizacijos galimybės.
- *Jautrumas*. Personalo noras ir pasirengimas aptarnauti vartotoją, aptarnavimo operatyvumas.
- *Empatija*. Kontaktinio personalo gebėjimas suprasti vartotojo poreikius, asmeninis dėmesys klientams.

EKVF tobulumo modelis, kurio vieną iš kriterijų panaudojome tyrime, pristato holistinį požiūrį užtikrinant ilgalaikę sėkmę. Tai diagnostinis savęs vertinimo įrankis, skirtas esamai organizacijos būklei nustatyti. Būtent per savęs vertinimą organizacija labiau pajėgi pasverti savo prioritetus, skirstyti išteklius ir kurti realistinius planus.

Pasak P. Vanago (2004), Europos kokybės vadybos fondas sukūrė šį verslo tobulumo modelį siekdama paskatinti Europos šalių organizacijas gerinti savo veiklos efektyvumą įgyvendinant visuotinę kokybės vadybą. Autorius teigimu, šis modelis buvo kuriamas Europos kokybės apdovanojimo konkursui rengti, tačiau šis tapo geru įrankiu analizuoti organizacijos kokybės veiklos lygį.

Galima teigti, kad įsivertinimas pagal *servqual* vertinimo modelį suteikia organizacijai galimybę daugiau sužinoti apie save, t.y, atsakyti į klausimą, ar organizacija naudoja teisingus veiksmus siekiant visuotinės kokybės. Būtent klientų ir darbuotojų poreikių bei lūkesčių patenkinimo lygis bei poveikis visuomenei yra organizacijos vadovybės vykdomos politikos bei strategijos, personalo, išteklių bei procesų vadybos rezultatas. O viso to tobulinimas gali sąlygoti puikius pasiekimus versle.

Taigi *servqual* metodika, kuria remiantis yra matuojama kokybės vadybos taikymas siekiant užtikrinti paslaugų kokybę vartotojams, buvo pasirinktas dėl to, kad yra patikimas ir veiksmingas įrankis išoriniams vartotojų lūkesčiams ir suvokimui apie faktinę pateiktą paslaugą matuoti, taip pat išryškinti vidines organizacijos problemas, svarbiausias vartotojui, kurias būtina šalinti. O EKVF modelio kriterijus - *Politika ir strategija* atspindės, kaip PPT įgyvendina savo misiją bei strateginio planavimo viziją, uždavinius, padės išsiaiškinti, kiek organizacijos politika remiasi visuotinės kokybės koncepcija; ar politika ir strategija pagrįsta tinkama ir išsamia informacija; ar reguliariai politika ir strategija yra atnaujinama ir tobulinama ir pan.

2 lentelėje pateikiamas PPT teikiamų paslaugų kokybės kriterijų glaustas apibūdinimas.

2 lentelė

**Pedagoginių psichologinių tarnybų paslaugų kokybės kriterijai pagal SERVQUAL
metodiką**

Apčiuopiamumas (materialūs tarnybos aktyvai)	Pedagoginių psichologinių tarnybų patalpų pritaikymas, techninė bei informacinė bazė, metodikos, spausdinta ir vizuali medžiaga.
Politika ir strategija	Pedagoginių psichologinių tarnybų vizija, tikslai, uždaviniai, jų atitikimas.
Patikimumas	Pedagoginių psichologinių tarnybų paslaugų teikimas tiksliai nustatytu laiku, tinkamas paslaugų teikimas iš pirmo karto, specialistų kompetentingumas, įrašų dokumentuose tikslumas ir jų gavimas be kliūčių; pedagoginių psichologinių tarnybų įvaizdis
Operatyvumas (lankstumas), kompetencija	Skubus, tikslus paslaugų teikimas, specialistų atsakingumas, kruopštumas, nustatyto laukimo laiko neviršijimas, personalo gebėjimai įkvėpti vartotojui pasitikėjimą.
Tikrumas (garantijos)	Specialistų nusiteikimas ir paslaugumas, kvalifikuoti, savo darbą išmanantys specialistai, specialistų etika su klientais, saugumas.
Empatija	Grižtamasis ryšys, paslaugų teikimo tęstinumas, paslaugų prieinamumas, vartotojų supratimas.

Tyrimo pateikti klausimai buvo sudaryti autorės, remiantis vadybinėje literatūroje apibrėžiamos visuotinės kokybės koncepcijoje pateiktais elementais, kaip visuotinis darbuotojų dalyvavimas, apsisprendimas tenkinti vartotoją, nuolatinis veiklos tobulėjimo procesas bei konkrečiu kokybės vadybos *servqual* modeliu.

Kiekvienam kriterijui pagal jo empirinius požymius buvo suformuluoti po 2-7 klausimus. Interviu pabaigoje buvo nustatomi respondentų demografiniai duomenys: tiriamųjų lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas, darbovietė, pareigos. Visi klausimai formuluoti atskirai tėvams, vaikams, pedagogams ir tarnybų specialistams bei vadovams.

Pateiktais klausimais buvo siekiama išsiaiškinti, ar pedagoginėse psichologinėse tarnybose taikomi kokybės vadybos modeliai / pavieniai elementai, ką reikėtų koreguoti, kad būtų užtikrinta veiklos kokybė, kokias profesines vertybes reikėtų skatinti siekiant užtikrinti veiklos kokybę, kaip klientai vertina teikiamas paslaugas, koks jų kaip vartotojų supratimas apie tarnybų paslaugų kokybę, ar aptarnaujančių specialistų žinios, įgūdžiai, nuotaika įtakoja veiklos kokybę, kas jų

nuomonę galėtų pagerinti įstaigos veiklos kokybę, ar tarnyba užtikrina materialiąją bazę, sugebėjimą tiksliai atlikti pažadėtą paslaugą, norą padėti klientams, paslaugos garantijas klientams, įsijautimą į klientą ir pan. Klausimynų pavyzdžiai pateikti prieduose.

2.2 Tyrimo imties charakteristika

Tyrimas buvo atliktas 5 pedagoginėse psichologinėse tarnybose, kurios savo veiklą vykdo Šiaurės Lietuvoje. Pedagoginės psichologinės tarnybos savo veiklą vykdo skirtingai: intervalas yra nuo 2 metų iki 18 metų.

Tyrimui atlikti taikytas vertinamasis tiriamosios grupės parinkimo būdas, kuris dar vadinamas tiksliniu, naudojamas tam tikroms populiacijos grupėms tirti ir labiausiai tinka kokybiniam tyrimui.

Tyrimė dalyvavo 15 pedagoginių psichologinių tarnybų specialistų, 5 pedagoginių psichologinių tarnybų vadovai, 20 specialiųjų ugdymo(si) poreikių vaikai, kurie buvo vertinami, konsultuojami pedagoginėje psichologinėje tarnyboje. Tyrimė taip pat dalyvavo 20 šių vaikų tėvų, 20 specialiųjų poreikių vaikus ugdančių pedagogų. Viso atlikta 80 interviu.

Pirmiausia apklausti buvo tyrimė pasirinktų penkių pedagoginių psichologinių tarnybų vadovai.

Visi tyrimė dalyvavę vaikai yra mokyklinio amžiaus, didesnę jų dalį sudaro 5-10 klasių mokiniai. 75 % apklaustųjų vaikų sudaro berniukai ir tik ketvirtadalį (25 %) mergaitės.

Didžioji dauguma mokinių mokosi pagrindinėse mokyklose, vidurinėse mokyklose. Į tiriamųjų tarpą pakliuvo vaikai, kuriems PPT paslaugos buvo teiktos dviejų metų laikotarpyje. Jie sudarė 67 % visų apklaustųjų vaikų.

Tyrimė buvo apklausti tėvai, kurie dalyvavo vaiko vertinime, konsultacijose dėl asmens specialiųjų poreikių nustatymo. Tik 15 % iš jų buvo vaikų tėveliai. Likę 75 % buvo vaikų mamos. Apžvelgus vaikų tėvų išsilavinimą, galime teigti, kad didžioji dauguma turi aukštesnįjį išsilavinimą – 50 %, 25% – vidurinį ir 20% - aukštąjį. Pagal savo socialinį statusą šeimos pasiskirsto labai įvairiai, tad kitokių reikšminių apibendrinimų padaryti negalima.

Tyrimė dalyvavo įvairių specialybių mokytojai. Jie dirba su specialiųjų poreikių vaikais, kurie buvo vertinti pedagoginėje psichologinėje tarnyboje.

Pedagoginėse psichologinėse tarnybose specialistai dirba komandos principu, todėl tyrimė dalyvavo įvairių profesijų atstovai. Iš 15 specialistų didžiąją dalį sudarė specialieji pedagogai – 40 % , psichologų ir logopedų apklausta buvo po 27 % , neurologų – 13 %.

Pagal tyrimė dalyvavusių specialistų darbo stažą, dirbant pedagoginėse psichologinėse tarnybose, galima daryti išvadą, kad tik 33 % didesnę darbo patirtį – nuo 7 iki 12 metų. Didžioji jų dauguma yra išdirbę tik nuo 1,5 iki 3 metų.

Pastebėta, kad didesnė dalis vaikų, pedagogų, tėvų geriau žino apie PPT paslaugas, kur ugdymosi įstaigose dirba specialieji pedagogai, logopedai.

2.3 Tyrimo pedagoginėse psichologinėse tarnybose rezultatų apibendrinimas, interpretacija

2.3.1 Apčiuopiamumo raiška

Pasak P. Vanago, A. Sakalausko, B. Martinkaus ir kt., viena iš paslaugų kokybės kategorijų – užtikrinti tinkamas materialines sąlygas tiek klientams paslaugos laukimo proceso metu, tiek darbuotojams jas teikiant. Materialūs dalykai ypač aktualūs, siekiant užtikrinti veiklos kokybę. Nes nuo jų užtikrinimo priklauso paslaugos atlikimo laikas, konfidencialumas, saugumas, patogumas ir atc.

Tyrimo metu paaiškėjo, kad specialistai ir vadovai pripažįsta, kad PPT įsikūrusi gal ne visiems lengvai pasiekiamoje vietoje, tačiau pačiame pastate kabinetai ir specialistai labai lengvai randami, nes yra iškabintos nuorodos, ant durų kabo informaciniai lapeliai, pasitinka specialistai:

„<...>PPT įsikūrusi centrinėje miesto gatvėje, švietimo skyriuje, netoli bažnyčios. Į ją patogiu atvykti, lengva rasti. PPT įsikūrusi pirmame aukšte, tad nereikia klaidžioti po pastatą norint ją rasti. Specialistų kabinetai yra bendrame koridoriuje, prie kiekvieno iš jų yra iškabos. Klientus pasitinka sekretorė, ji padeda rasti kabinetus, jei to reikia<...>.“

Pedagogai ir tėvai, kaip PPT įstaigų paslaugų vartotojai, kaip didelį privalumą išskiria tai, kad lengvai randamos patalpos. Tėvai ir pedagogai organizuotai pasirūpina transportu, tarnyboje juos pasitinka specialistai, dėl nuorodų gausos nesunkiai surandami kabinetai:

„<...>Manychiau, kad patogiu pasiekti, nes miesto centras, o kadangi tik du kabinetai PPT tai juos surasti nesunku, jie šalia, yra nuorodos, dar paklausiau darbuotojos ir radau. Mes buvome tik viename, keitėsi specialistai, tai man niekur nereikėjo vaikščioti“; „Kelione rūpinosi mokykla ir mokyklos logopedė, tai j ir palydėjo mus, tad problemų nekilo, viskas gana patogiu<...>“

Tuo tarpu atsakinėdami į šį klausimą vaikai pasakojo kokiais būdais jie surado PPT kabinetus.. Daugelis vaikų buvo lydimi tėvelių, todėl sunkumų nepatyrė. Tie, kurie atėjo vieni ir jiems buvo sunku rasti, juos palydėjo mokytojos, mokantys skaityti, vadovavosi nuorodomis ir užrašais ant kabinetų durų:

„<...>Lengvai. Rekomendavo socialinė pedagogė kur eiti. Suradome kartu su mama“; „Nuvežė tėtis. Pasitiko darbuotoja, viską parodė<...>.“

Galima teigti, kad visi klientai patenkinti PPT pasiekiamumu, nes tarnybos įsikūrusios patogiose miestų vietose, o nuorodos ir pasitinkantys specialistai padeda rasti reikiamus kabinetus.

Vertinant patalpų pritaikymą kokybiškai vykdyti paslaugas respondentai vertina įvairiai:

Vadovų ir specialistų nuomonė nėra teigiama, nes PPT patalpos seniai remontuotos, nepakankamai tinkamos vertinimui, seni baldai. Tik vienoje, iš tyrime dalyvavusių tarnybų patalpos naujai renovuotos:

„<...>kabinetai pritaikyti iš dalies, nes pavyzdžiui psichologo kabinetai turėtų būti izoliuoti nuo garso, nes durys plonos, korteles uždedam, kad vyksta tyrimas, nėra gera dar ir dėl to, nes neturim panduso, bet po remonto bus ir dar bus kabinetai pirmam aukšte, kur galėsime priimti neįgaliuosius. Kalbant apie baldus, reikia paminėti, kad baldai senoki, tarkim psichologo kabinete vaikams nėra kojoms kėdutės, kad nesuptų kojų, nupirkom reguliuojamo aukščio kėdes, bet atsirado kita problema, jos sukinėjasi-vaikai vertinimo metu pradėjo blaškytis. Logopedas dar turi mažutį staliuką mažiesiems vaikams, kilimėlių..., ... neįgaliesiems patalpos nėra pritaikytos, nėra panduso, tualetas nepritaikytas, tačiau durų plotis leidžia pravažiuoti su invalido vežimėliu. Vaikai, turintys judėjimo ir atamos sutrikimų vertinami namų aplinkoje<...>“.

PPT klientai - pedagogai ir tėvai, taip pat pasigenda erdvesnių patalpų, atskiros laukimo salės ir labiau izoliuotų nuo triukšmo patalpų. Sklindantys pašaliniai garsai iš koridoriaus trukdo atlikti darbą. Tėvai pastebėjo, jog sunku atvežti neįgalius, vežimėliais važinėjančius vaikus, nes patalpos tam visiškai nepritaikytos. Kritikos sulaukė ir tarnybos inventorių, nes remonto reikalaujančios sienos, seni mokykliniai stalai tėvams nepasirodė labai jau patrauklūs:

„<...>Patalpos tai nykios ir tikrai nelabai tinkamos vaikų konsultacijoms, seni baldai – berods dar mokykliniai suolai...“, „<...> maloni aplinka vaikus nuteiktų geriau, maloniau ir taip nedrašu..., <...>maloniau eiti ten, kur gražus kabinetas<...>“

Tuo tarpu pedagogai labiau žiūrėjo į inventoriaus patogumą, nei į grožį, todėl juos tenkino šviesios patalpos ir patogūs baldai, nors erdvės trūkumą pastebėjo visi.

“<...>manau, kad patalpos tikrai pritaikytos, atskiri kabinetai, patogūs baldai.<...>Šviesu, erdviu viskas nauja, maloni aplinka, <...> Manau, kad patalpos tikrai pritaikytos, tik reikėtų atskiro laukiamąjį klientams, nes koridoriuje nelabai malonu, galima susitikti vaikų, tėvų, ko aš nenorėčiau<...>“.

Analizuojant gautus vaikų atsakymus į šį klausimą, galime teigti, jog jie atsakinėjo lyginamuoju požiūriu. Atsakymai labai priklausė nuo to, kokioje aplinkoje jie įpratę būti, kokius patogumus turi namie, ar net charakterio savybes. Tokia išvada daroma todėl, kad, pavyzdžiui, vaikai, kuriems lengva sukcentruoti dėmesį į atliekamas užduotis, net nepastebėjo to, kad iš koridoriaus sklido pašalinių sukelti garsai. Vaikai, kurių mokyklos yra senesnės ir neremontuotos, džiaugėsi malonia, jaukia ir gražia PPT kabinetų aplinka, tuo tarpu vaikai, kurių mokyklos yra naujos, atrestauruotos, skundėsi nepatogiu ir senu inventoriu, teigė, jog mokykloje gražiau.

„<...>ne, nepatiko man aplinka, mokykloje gražiau..., <...> Nieko gero koridorius ir klasės. <...>Sėdėti buvo, tik nelabai visur tvarkinga, daug visko pridėta, ne visi kompiuterius turi<...>“

PPT vertinti vaikai mato ir suvokia aplinką ne pagal tai, kokiu priemonių ar inventoriaus reikia suteikiant jiems pedagoginę psichologinę pagalbą, o pagal jaukumą, patogumą ir grožį, tuo tarpu pedagogai, vadovai, specialistai ir tėvai pastebi inventoriaus trūkumus, pritaikomumą. Suaugusieji pastebi ir pripažįsta, kad PPT dar nepritaikyta neįgaliesiems, tačiau ši problema jau sprendžiama.

„<...>o jei reikėtų neįgaliesiems, tai nepritaikytos niekaip, net privažiavimo nėra, slenkstis aukštas, nėra pritaikytas įvažiavimas į kabinetus, per siauras..., <...> tai jei su vežimėliu, tai nėra kaip privažiuoti, tik atnešti reiktų<...>“.

Ne mažiau svarbi vieta PPT pastate yra laukiamasis. Vaikai pasakodami nebuvo labai patenkinti. Atsižvelgiant į tai, jog paskutiniu metu vis daugiau ir daugiau laiko vaikai praleidžia prie kompiuterio, net pusė apklaustųjų skundėsi:

„<...>prie kompiuterių nedavė, neleido lįsti, <...> Įrengta vieta kukliai. Jokios žaislo, literatūros ar kitų pramogų nepastebėjome. Yra tik minkštasuolis..., <...> yra ten žaislų, žaidimų, kompiuterio nėra...“; „<...> yra čia žurnalų, lankstinukų, bet jie ne vaikams...“; „...stalo žaidimų yra, bet jie mažiukams vaikams<...>“

Kiekvienas vaikas ieško žaislų ar užsiėmimų pagal savo interesus, todėl vieniems truko jų skaitomų žurnalų, kitiems žaislų ar kompiuterio. Tačiau buvo ir tokių, kurie pastebėjo ant sienų kabančias lentas su prevenciniais plakais prieš rūkymą, įdomių žurnalų ir gražių žaislų.

„<...>paskaityti, kabo lenta, kur galima pasiskaityti ką daro čia..., <...>yra apie rūkymą, kaip padėti sau mokytis, dar dėlionės, žaislai <...>“.

Pedagogų ir tėvų nuomonė taip pat nebuvo vieninga: vieniems tai buvo paprasčiausias koridorius su daugybe trukumų, kitiems - laukimo salė. Klientai pabrėžė, jog kai reikia laukti ne ilgą laiko tarpą, nepatogumų neiškyla, tačiau kitu atveju trūksta vandens aparato, žaidimų vaikams, nes ilgai laukiant jie pradeda nuobodžiauti, spaudos suaugusiems:

„<...>Laukiamasis tai yra koridorius, kuriame pastatytas minkštasuolis ir viskas, aplinka niūri ir tamsoka, tiek, kad prisėsti yra kur. Jokių ten žaidimų nėra, tik specialistas atnešė pasiskaityti lankstinukų...“; „Laukiamojo vieta skurdi, žiemą šalta. Laukiant kelias valandas, būtų patogų, jei būtų kokia kavinukė ar arbatinė...“; „Yra patogios laukimo patalpa su minkštasuoliais, yra žaislų, informacinių bukletų. Kompiuterio nėra. Gal būt reikėtų galimybės pavalgyti nors šiek tiek<...>“

Specialistai ir vadovai sutiko su nuomone, kad PPT laukimo kambarys nėra idealus, tačiau stengėsi išvelgti plusus teigdami jog:

„<...>Laukiamasis įrengtas koridoriuje. Kėdės, stalas, rūbų kabykla, stendas su aktualia informacija, naujausi spaudos leidiniai-viskas laukiančiųjų patogumui. Knygelės, piešimo priemonės, žaislai, stalo žaidimai laikomi specialistų kabinetuose. Klientams minėtos malonaus laiko leidimo priemonės pateikiamos pagal poreikį. Kompiuterio laukiamajame nėra<...>“

Tiek tėvai, tiek pedagogai vertindami laukimo vietas, vardino daug trukumų, kai kurie teigė antra kartą net sugrįžti nenorėtų.

„<...>Laukiamasis tai yra koridorius, kuriame pastatytas minkštasuolis ir viskas, aplinka niūri ir tamsoka, tiek, kad prisėsti yra kur..., <...>jokių ten žaidimų nėra, tik specialistas atnešė pasiskaityti lankstinukų..., <...> pramogų nepastebėjau, mėtėsi laikraščiai...“.

Tuo tarpu kiekvienas vaikas aplinką mato ir suvokia taip, kaip jie yra pripratę, todėl vieniems ten buvo įdomu, nes rado daug žaislų ir žurnalų, o kiti skundėsi, kad nors kėdės ir patogios laukiant sėdėti, tačiau likęs inventorių nepasirodė jiems įdomus ar patrauklus.

„<...>Yra žurnalų vaikams, knygių, žaislų..., <...> Įrengta vieta kukliai. Jokios žaislotekos ar kitų pramogų nepastebėjome..., <...> Paprastos kėdės, žaidimų nėra, gal kokį kompiuterį reikėtų pastatyti, kad būtų ką veikti, kol lauki...“.

Vertinant asmenines bei technines darbo priemones bei jų panaudojimą teikiant kokybiškas paslaugas specialistai ir vadovai buvo atviri. Jie teigė:

„<...>Kiekvienas specialistas turi po kompiuterį, specialiojo pedagogo kabinete yra spausdintuvas...“; „...Tenka naudotis bendru įstaigos kopijavimo aparatu, multimedia, nešiojamu kompiuteriu, telefonas ir faksas yra pas sekretorę, kuri yra švietimo centro administracijos pusėje. Tad spausdintuvu gali pasinaudoti bet kada, yra galimybė spausdinti iš kiekvieno kompiuterio...“; „...Visomis techninėmis priemonėmis gali naudotis reikalui esant, tačiau liūdina tai, kad apribotos finansinės galimybės, nebeturime atskiro PPT telefono, tenka naudotis bendru...“; „...Tik vienas kompiuteris yra senas, tačiau naudojamas, visa kita įranga moderni ir nauja<...>“.

Specialistai, vadovai išsakydami esamą situaciją apie vaiko vertinimui naudojamus metodikas, išsakė nuomonę, kad nepakankamai jų turi, ne visi specialistai naudojami standartizuotomis vertinimo metodikomis, kas iš dalies gali įtakoti vertinimo paslaugą:

„<...>Vertinimo metodikos standartizuotos nėra, turiu tik savo pasiruoštas priemones. Tai trukdo kokybiškai dirbti; taip pat trukdo ir tai, kad mokyklose skirtingu laiku tas pačias temas mokytojai dėsto, todėl kartais nesunku susipainioti“, „Rašymo ir skaitymo sutrikimams vertinti esu pati parengusi užduotis. Norėtuši turėti daugiau standartizuotų metodinių priemonių kalbos ir kalbėjimo sutrikimams nustatyti“; „Turiu asmeniškai pasirengusi testus, užduotis mokyklinio amžiaus vaikų žinioms, mokėjimams, įgūdžiams vertinti. Naudojuosi ikimokyklinio amžiaus vaikų pedagoginio vertinimo klausimynais, rekomenduotais SPPC“;

Tik tarnybos psichologai teigė, kad vertinimo metodikos leidžia jiems atlikti kokybiškai vertinimus:

„<...>Na turiu visas standartizuotas metodikas psichologiniam vertinimui, reikiamas vaizdines priemones. Metodinės literatūros yra, jei ko trūksta-įsigyju pati.“; „Turim vaikų intelektiniam vertinimui WISC-III metodiką, vaikų brandumo mokyklai metodiką, Achenbacho klausimyną elgesio ir emocijų problemų vertinimui, DISC metodiką vaiko raidos vertinimui. Kadangi šios metodikos standartizuotos ir pritaikytos Lietuvoje, todėl jos leidžia gauti pakankamai tikslūs įvertinimus“; „Tarnybos psichologas yra aprūpintas naujausiomis metodikomis, kuriomis naudojami pagal poreikį. Specialieji pedagogai, logopedai standartizuotų metodikų neturi“.

Tėvai ir pedagogai teigė, kad su PPT specialistais dažniausiai bendrauja telefonu arba žodžiu, kai atvyksta į įstaigą. Su pedagogais specialistai susisiekiama dar ir švietimo įstaigų pagalba. Klientai įsitikinę, jog tarnyba naudojami modernia technika ir neturėjo nusiskundimų dėl susisiekimo, bendravimo ir ryšio priemonių:

„<...>Turi kompiuterius darbuotojai, spausdintuvą...“; „...aš su PPT bendravau tik telefonu, nors internetu pasinaudočiau bendraujant...“; „...jei naudojami, tai gal ir moderni. Kokia įstaiga, jei neturėtų kompiuterio, dabar visi turi<...>“.

Galima teigti, jog PPT yra aprūpinta darbo priemonėmis, tačiau specialistų ir vadovų nuomone jų turėtų būti dar daugiau, kad nereiktų kolektyviai naudotis vienu aparatu, galėtų greitai bei operatyviai dirbti bei bendrauti su klientais. Pasak tėvų ir mokytojų sunkumų, dėl susisiekimo su PPT darbuotojais, nepajuto.

Specialistai ir vadovai kalba apie informacijos ir literatūros specializuotais klausimais pasiūlą:

„<...>Knygos, atskiri straipsniai prieinami, jei klientas pageidautų...“; „...Socialinio pedagogo kabinete yra pagal darbo pobūdį sukauptos literatūros, o visa kita literatūra yra vadovo kabinete. Tad, jeigu klientas domisi, pageidauja sudarom tokią galimybę, tačiau tai būna retai...“; „...Su naujausia literatūra supažindinami specialieji pedagogai, specialiuju ugdymo komisijų nariai, kiti pedagogai metodinių susirinkimų metu, kurių metu ir siūloma susipažinti su vieno ar kito leidinio turiniu...“; „...Tėvams literatūra siūloma atsižvelgiant į poreikį ir turinio prieinamumą<...>“.

Tėvai pabrėžė, jog dažniausiai reikiama informacija gauna iš specialistų, tačiau ji būna žodinė, išsako nepasitenkinimą esama situacija:

„<...>Nežinojau, kad yra tokios galimybės, jokios literatūros, ar straipsnio parengto man nedavė, tiesiog pasikalbėjom ir viskas“; „O pasiskaityti būtų gerai, niekada žinių nėra per daug, o čia dar vaikų problemos sprendžiamos, tai tėvams normaliems tikrai rūpi<...>“

Pasak PPT specialistų yra bibliotekėlė, kurioje galima rasti norimos literatūros arba tiesiog galima kreipti į specialistu ir jie padės, pakonsultuos, aprūpins literatūra. Koridoriuose iškabinti stendai su informacija ir prevencinėmis priemonėmis:

„<...>Literatūros yra. Jei tėvai, mokytojai norėtų, galėtų pasiskaityti. PPT yra laikraščių, įvairių knygų, skirtų įvairių sutrikimų šalinimui<...>“

Tėvų ir pedagogų nuomone, PPT retai pasiūlo pasiskaityti literatūros rūpimais klausimais, tačiau tokia galimybė įmanoma, jei klientas pareiškia norą.

Teikiama PPT specialistų dokumentacija klientams, apibūdinama kaip tvarkinga, tačiau tekstas renkamas ne kompiuteriu. Nors tėvai ir mokytojai nusiskundimų dėl pateiktų ataskaitų neturi, tačiau teigia:

„<...>Taip tvarkingi ir perskaitomi. Raštai skirtingi, gal kiek sunkiau, bet įskaitomi...“; „...tvarkingi, bet ne viską suskaitau, nes raštas sunkiai skaitomas...“; „...Norėtusi, kad specialistų išvados būtų rašomos taip pat kompiuteriu, nes kartais ne visada pavyksta perskaityti jų raštą<...>“.

PPT materialinėje bazėje, siekiant užtikrinti veiklos efektyvumą, randama trūkumų. Darbuotojai skundžiasi, kad nėra pakankamai aprūpinti informacinėmis technologijomis, informacinėmis programomis kas pagreitintų ir palengvintų jų darbą, nepakanka standartizuotų logopedo, specialiojo pedagogo vertinimo metodikų, kas įtakoja PPT teikiamas paslaugas. Ališauskas, A., Kišonienė, R. ir kt. tyrimo ataskaitoje (2004) teigia, jog dauguma šalies PPT nurodo nepakankamą finansavimą, materialinį ir metodinį tarnybų aprūpinimą ir laiko tai svarbiausiais trukdžiais tinkamai vykdyti joms deleguojamas funkcijas. Vartotojai reiškia nepasitenkinimą dėl netinkamų sąlygų laukiantiems klientams, literatūros stoka, patalpų nepritaikymą neįgaliesiems. PPT darbuotojai tikisi materialinį, metodinį aprūpinimą pagerinti struktūrinių fondų lėšomis.

2.3.2 PPT politikos ir strategijos raiška

Remiantis P. Vanagu (2004) politikos ir strategijos kriterijus padeda išsiaiškinti, kiek organizacijos politika remiasi visuotinės kokybės koncepcija ar politika ir strategija pagrįsta tinkama ir išsamia informacija, kiek yra remiamasi politika ir strategija sudarant verslo planus, kokie yra vidiniai ir išoriniai politikos ir strategijos ryšiai, ar reguliariai politika ir strategija yra atnaujinama ir tobulinama.

Svarbu organizacijai išanalizuoti jos viduje vykstančius procesus, suprasti, kokie yra kiekvieno iš jų ir visų kartu tikslai, padėti sukurti savęs stebėjimo (monitoringo) ir veiklos vertinimo mechanizmą.

Ruškus, J. ir kt. 2006 metų tyrimo ataskaitoje pabrėžia, jog PPT paskirtis šioje sistemoje yra teikti specialiąją, pedagoginę ir psichologinę pagalbą vaikams, tėvams (ar vaiko globėjams) bei švietimo ir vaikų globos įstaigoms. PPT misija ir funkcijos neapsiriboja vaiko vertinimu, PPT vykdo ir kitas funkcijas, tokias kaip metodinė pagalba, konsultavimas, prevencija, tyrimas ir kt, tačiau viena iš pagrindinių funkcijų, geriausiai apibūdinančių PPT misiją bei savitumą, yra vaiko psichopedagoginis vertinimas.

Tyrimo metu buvo domėtasi PPT kuriama vizija bei formuojamais tikslais ir kaip juos priima bei suvokia klientai, kaip įgyvendina savo misiją ir strateginio planavimo viziją. Vadovų teigimu, jie daro viską, kad PPT išskelti uždaviniai, funkcijos, tikslai būtų įgyvendinti:

„<...>vizija stipriai orientuota į klientų poreikių tenkinimą, vertinimai savo ruožtu, bet siekiame padėti spręsti ir psichologines klientų problemas teikiant kokybiškas konsultacijas...“; „...Siekiamo patenkinti psichologinės pagalbos poreikį, kad mažintume skaičių asmenų, turinčių šias problemas. Be abejo, norime, kad problemų sprendimo būdai būtų aptariami kolektyviai kartu su tėveliais, mokytojais, bet deja, retai kada turime tokią galimybę, nes darbo daug – tiesioginio vertinimo, konsultacijų, o specialistų nepakanka, ypač psichologų...“; „...aptariant rezultatus drauge su klientais siekiame, kad būtų sprendžiamos problemos, aiškiname problemas ir galimybes, stengiamės paskirstyti atsakomybes...“; „...Vizijos pilnai ir neįgyvendiname, nes tenka derinti realybę su vizija<...>“

Specialistai, kaip ir vadovai, pabrėžia kokybiškų paslaugų teikimą, poreikių tenkinimą vartotojams:

„<...>siekiamo dirbti komandinės veiklos, visapusiškumo, natūralumo, tęstinumo, bendradarbiavimo konfidencialumo principais, teikti įvairiapusę pagalbą artimiausioje vaiko aplinkoje, bendradarbiauti su šeima ir mokykla. Kokybiškas kliento poreikių tenkinimas. Klientas – šeima, mokyklos bendruomenė<...>“

Pedagogai ir tėvai sutaria, jog svarbiausia yra vaikas. Pagalba jam socializuojantis visuomenėje, palengvinant ir padedant jiems mokytis. Pedagogai teigiamai vertina PPT pagalba vertinant mokinius ir nustatant sunkumus, tačiau pasigenda konkrečių pasiūlymų ir rekomendacijų, nes jų sulaukia gan retai:

„<...>Tik norėtuši, kad kiekvienam vaikui, kuriam nustatė specialiuosius poreikius būtų pateikiamos ir rekomendacijos..., <...> Tokias pat paslaugas turėtų teikti ir toliau, reikėtų nuoširdesnio bendravimo su tėvais..., <...>tikslai orientuoti tik į vaiko kuo kokybiškesnį ištyrimą, rekomendacijų pateikimą pedagogams, tėvams...“.

Tėvai pasigenda ir nori glaudesnio bendravimo kartu su mokiniais, mokytojais ir specialistais, kurių metu būtų glaudžiai paaiškinamos mokinių problemos ir sprendimo būdai. Pageidaujama didesnės psichologinės pagalbos, savalaikės informacijos, pagalbos ir patarimų:

„<...>tiesioginis bendravimas su klientu, išsiaiškinti, kas jam rūpi, ko jis pageidauja..., <...>gerai būtų, kad pasidomėtų klientų, ko jie pageidauja, o kiek galės tiek vykdys.

Devyniasdešimt procentų apklaustų vaikų suvokė PPT paskirtį:

„<...>Kad būtų lengviau mokytis...“; „...Programai palengvinti, pagalbai...“; „...Nežinau, nesakė man...“; „...Kad padėtų man mokykloje mokytis ir draugų surasti...“; „...Kad padėtų geriau vaikams mokytis, nes kiti nieko nemoka; kad galėtų vaikai papasakoti apie savo bėdas<...>“.

Specialistų suvokimu, PPT tikslas:

„<...>didinti specialiųjų poreikių, psichologinių ir ugdymo(si) problemų turinčių asmenų ugdymo(si) veiksmingumą, psichologinį atsparumą, teikiant reikalingą informacinę, ekspertinę ir konsultacinę pagalbą ugdytojams.....sudarant strateginius planus diskutuojame, aptariame, analizuojame..., ... tikslai irgi yra orientuoti į klientų poreikių patenkinimą, kokybė darbo svarbi.....svarbus tikslas atsižvelgti į kliento poreikius, pageidavimus, teikti visokeriopą pagalbą vaikams, tėvams, mokytojams pagal poreikį. Tai gerai, viskas, nėra ko tobulinti, reikia tik dirbti ką užsiplanavome. Ne visuomet užsibrėžtus tikslus ir uždavinius įvykdome, nes trūksta specialistų,....>“.

Vadovai suvokia, jog PPT tikslų, strategijos įgyvendinimas priklauso ne tik nuo tarnybos darbuotojų, bet ir nuo jų pačių. Organizacija turi vykdyti misiją, siekdama savo tikslų per sistemiskai valdomus, tarpusavyje susijusius, reikiamais ištekliais aprūpintus bei orientuotus į vartotoją procesus:

„<...>siekiama jog aptarimai būtų atliekami drauge su klientais, norime, kad būtų paskirstyta atsakomybės už pagalbą...“; „...Turime konkretų tikslą dėl psichologinės pagalbos veiksmingumo – steigti psichologų etatus, nes negalima vykdyti visų reikalingų klientams konsultacijų, jas tenka riboti. O informuoju savo darbuotojus susirinkimo metu<...>didžiausią vaidmenį vaidina vadovas, bet planuojant pačią PPT veiklą siekiu, kad aktyviai dalyvautų ir specialistai...“;

Vertinant PPT tikslus bei jų įgyvendinimą, suvokiama tėvų, mokytojų, vadovų bei specialistų bendradarbiavimo būtinybė. Bendradarbiavimas su specialiujų poreikių mokinių šeimomis yra vienas iš naudingiausių aspektų ugdytojų darbe. Nesvarbu ar šeimos yra remiančios ir bendradarbiaujančios, ar nusiteikusios priešiška ir nenorinčios bendradarbiauti, ugdytojas gali jas įtraukti į moksleivio individualios ugdymo programos planavimą, įgyvendinimą bei įvertinimą. Tėvai, globėjai turėtų suprasti, kad jų vaikas turi tam tikrų problemų, ir priimti jį tokį, koks yra.

Todėl pasiteirauta kokiais būdais ir kas yra tobulinama, siekiant geresnės aptarnavimo kokybės ir kokiais būdais į šią veiklą įtraukiami PPT klientai. Vadovų teigimu:

„<...>Klientus buvome įtraukę į PPT tikslų, uždavinių kūrimą apklausos būdu...“; „...Darėme apklausą, tiek mokytoju, tiek tėvų...“; „...Apklausoje rezultatus bandėme apsvaistinti: ką galėtume padaryti, kaip aptarnaujam, kiek patraukli ir pritaikoma yra aplinka...“; „... Aišku, kad klientų nuomonė svarbi. Tai daugiau liečia ne tiek pačią vertinimo veiklą, kiek kitas PPT vykdomas veiklas, nes vertinimo kokybę jau nulemia specialistų kvalifikacija, profesiniai gebėjimai. O kaip dirbame mes, tai jau turim klausti klientų. Juk dirbame dėl klientų<...>“.

Išanalizavus klientų atsakymus, pastebėta priešinga nuomonė dėl jų dalyvavimo apklausose. Didžioji dauguma patvirtina, kad jokiose apklausose nėra dalyvavę. Tėvai siūlo įvairius bendravimo būdus:

„<...>Dėl veiklos tobulinimo apklausoje niekada nedalyvavau...“; „...Apklausoje neteko dalyvauti. PPT veikla jau patobulėtu, jei galėtume gauti patarimų kaip spręsti problemas, o ne vien tik išgirsti sprendimą apie vaiko sugebėjimus...“; „...Nesu niekur dalyvavusi, tačiau jie dirba tiek, kiek reikalauja jų darbas, o apklausas reikėtų daryti apie specialiojo ugdymo realybę apskritai. Kiek pajėgūs mokytojai su jais dirbti...“; „...Galbūt būtų galima sukurti specialų elektroninio pašto adresą konsultacijoms. Nes dažnai raštu patogiau išdėstyti problemą ir gauti išsamesnį atsakymą. Taip pat taip būtų taupomos lėšos<...>“.

Specialistų nuomone, reikėtų išklausti kuo daugiau nuomonių, informacijos, pasiūlymų iš savo klientų, siekiant sukurti tobulesnį jų aptarnavimą:

„<...>tobulinti veiklą: padėtų organizuojamos konferencijos, disputai, diskusijos. Apie klientų pageidavimus dažniausiai sužinome tiesioginio bendravimo metu...“; „...Susitikimuose su klientais dažnai diskutuojame įvairiais spec. ugdymo klausimais. Kilusias mintis, idėjas aptariame PPT pasitarimuose. Renkame anketinius duomenis rūpimais spec. ugdymo klausimais...“; „...Reikėtų gauti daugiau atsiliepimų, atgalinio ryšio iš klientų, nes tai padeda suprasti<...>“; „...Jei klientai turi pastabų, pasako patys. Labai svarbus klientų išklausymas, nuoširdus bendravimas, problemos išaiškinimas<...>“.

Mokinių siūlymuose pabrėžiama ne priemonių, inventoriaus ar užduočių svarba, o tai, jog jie nori, kad PPT padėtų jiems tapti tokiais, kaip visi bendraklasiai, kad pedagogai:

„<...>dažniau paklaustų, kaip man sekasi, nes niekam nerūpi daugiau, tik mamai ir tėtei<...>“

Vaikai nori daugiau susitikimų, nuoširdaus bendravimo, jaučiasi atstumti ir niekam nereikalingi, teigia, jog:

„<...> reikia visiems pasikalbėti, norėčiau viską sužinoti apie save, sužinočiau, kas man blogai, ką kalba, ką reikia pakeisti...“; „...paprašysiu, kad padėtų geriau mokytis<...>“.

Todėl galima teigti, jog reikia dėmesį skirti ne tik užduočių tinkamumui, patalpų jaukumui, bet konkrečių veiksmų, kurie padėtų vaikui jaustis pilnaverčiu nariu visuomenėje. Visi, šimtu procentų, vaikai pabrėžia ir sutinka su tuo, kad pedagogai turi tarpusavyje bendrauti. Atėję į PPT vaikai pajuto, kad kažkas tikrai susirūpino tuo, kad jiems reikia pagalbos, net prašė, kad:

„<...>gal gali tarnyba pasakyti, kad mokytojai daugiau prieitų ir padėtų...“, „... tikrai turi bendrauti, nes po to mokytojos nieko nežino...“, „...manau, kad galėtų pakalbėti su tėvais ir draugais apie vaikus, kam reikia, kad padėtų. turėtų pasikalbėti, kad man padėtų...“. „...bijau, kad mokytoja blogai gali apie mane papasakoti, nežinau...“, „...kad paskambintų mokytoja arba jie, nes mokykloj man nepadeda nieko, neprieina. Tėtis pyksta, kad blogai mokausi, o tik su kompiuteriu šaudau<...>“.

Sutinkama su nuomone, jog labai svarbu kuo anksčiau įvertinti asmens specialiuosius ugdymo poreikius, psichologines, asmenybės ir ugdymosi problemas. PPT vadovai ir specialistai vardino išskylančius sunkumus užtikrinant savalaikę pagalbą:

„<...>Vienas iš sunkumų - neatsakingas pedagogų požiūris: „...maniau, kad jam jei dar nepritaikysiu programų, mokysiu kaip visus, tai gal išaugs ar bus geriau...“ ir taip palieka be pagalbos...“; „...Tėvai ateina su keista nuomone, net iš medikų: „...girdėjome nuomonę, kad išaugs, neskubėkime...“; „...Dar viena didelė problema - specialistų stygius, nes klientams reikia laukti, kol patenka pas mus...“; „...PPT patalpų pritaikymo problemos, kurios negali suteikti galimybę vykdyti psichologines konsultacijas. Manau, kad ne viskas sutvarkyta pirminio vertinimo lygmenyje (SUK), nes vaikai atvyksta jau su dideliais sunkumais ir vyresnėse klasėse<...>“.

Specialistai dažniausiai išskiria šias PPT uždavinių įgyvendinimo problemas:

„<...>pirmaisiais tarnybos darbo metais problema buvo tėvų nesutikimas vertinti vaiką PPT. Yra tėvų, kuriems yra sunku pripažinti vaiko problemą, todėl jie vengia kreiptis į PPT, nors mokykla ir rekomenduoja. Sugaištama daug laiko paruošiamam darbui su tėvais. Pagerėjus tėvų, visuomenės švietimui spec. ugdymo klausimais ši problema žymiai sumažėjo: išaugo tėvų pasitikėjimas mokyklos, PPT specialistais...“; „...Kita problema - specialistų trūkumas, pilnos spec. ugdymo komisijos nebuvimas kai kuriose ugdymo įstaigose, todėl dalies vaikų specialieji ugdymosi poreikiai neįvertinami, arba įvertinami pavėluotai...“; „...daugelis dar mokytojų ir tėvų mano, kad specialiųjų poreikių vaikas - tai protiškai atsilikęs vaikas...“; „...Kartais tėvai nuslepia kokią informaciją, perkėlus vaiką į kitą ugdymo įstaigą neinformuoja naujos mokyklos, o tuo pačiu PPT, kad jau buvo vertintas PPT<...>“.

Nagrinėjant atsakymus dėl savalaikės pagalbos teikimo, pastebėta, kad vieni vaikai užtikrintai teigė, jog jų problema sprendžiama tikrai laiku, kai kurie vaikai net pabrėžia, kad jų problema buvo pastebėta jau nuo pirmos klasės. Vaikai, kurių nuomone pagalba suteikta per vėlai, teigia:

„<...>sunku mokytis buvo jau seniai. Gal todėl, kad mokytoja nieko nesakė, mama irgi nežinojo apie PPT...“; „...kai kitoj mokykloj mokiausi viskas buvo gerai, tik dabar kai perėjau. Reikia grįžti atgal...“; „...tūrėjo anksčiau, bet niekas į tai nekreipė dėmesio...“, „...dabar kiti juokėsi, pravardžiavo kai pasakė, kad eisiu čia. Aš nenorėjau ir mano tėvai nenorėjo, todėl ir nėjom anksčiau<...>“.

Galima teigi, jog PPT tikslai, uždaviniai ir vizija yra visiems suvokiama ir aiški, tačiau, juos įgyvendinant, susiduriama su sunkumais. Darbuotojų nuomone, nėra užtikrinamas nuolatinis visų darbuotojų dalyvavimas visose organizacijos veiklose. Visuotinis dalyvavimas – labai svarbi visuotinės kokybės dalis, siekiant patenkinti vartotojų poreikius ir lūkesčius mažiausiai kaštais. E.Demingo požiūriu optimali kokybė gali būti pasiekta tik įtraukus ir darbuotojus, ir vartotojus. (Vanagas, 2004). PPT darbuotojai nevisada įtraukiami į strateginių planų kūrimą, kuris yra vienas iš efektyvios veiklos pagrindų, o yra tik supažindinami. Darbuotojai tik vykdo veiklas, numatytas strateginiuose planuose, kas iššaukia darbuotojų nepasitenkinimą veikla, kuri nėra tiesiogiai

apibrėžta, kas įtakoja įstaigos veiklą. PPT dirbama, remiantis komandinio darbo principu, tačiau daugeliu atveju į PPT veiklos tobulinimo procesą neįtraukiami klientai, nes PPT darbuotojų ir klientų nuomonės išsiskyrė. J. Ruškaus ir kt. (2006) tyrimo ataskaitoje tyrinėtų PPT veiklos metodologinių aspektų analizė liudija, kad PPT specialistai pripažįsta ir deklaruoja įtraukimo ir bendradarbiavimo svarbą. Ypač svarbiu faktoriumi, leidžiančiu kokybiškai atlikti PPT funkcijas laikomi įvairūs bendradarbiavimo aspektai (bendradarbiavimas su ugdymo įstaigų specialistais, bendradarbiavimas konsultuojant mokyklos bendruomenės narius ir kt.). A. Ališauskas ir kt. (2004) taip pat pažymi bendradarbiavimo galimybę kaip svarbų funkcinį veiksnį.

Informuodami visuomenę apie PPT veiklą, darbuotojai rengia informacinius lankstinukus, mokytojams rengia metodinius susirinkimus, rašo straipsnius spaudoje. PPT personalas siekia užtikrinti atgalinį ryšį tarp specialistų ir klientų, nes tik taip galima suteikti kvalifikuotą ir nepriekaištingą pagalbą. Tuo tarpu dažnai susiduriama su tėvų ir mokytojų abejingumu ir neveiklumu. Savo ruožtu vaikai tiki PPT kaip pagalbos įstaiga, tačiau nurodo ugdymosi sunkumus mokykloje, socializacijos problemas.

2.3.3 Patikimumo raiška

Paslaugos patikimumas taip pat svarbi kokybiškos paslaugos savybė. Remiantis P. Vanagu, A. Sakalausku, B. Martinkumi ir kt., galime pažymėti, kad į paslaugos patikimumą įeina tokios charakteristikos, kaip paslaugos atlikimas tinkamai iš pirmo karto, pažadų tesėjimas, tikslumas. Šios charakteristikos tampa kriterijais, pagal ką yra vertinama paslaugų kokybė. Reaguoti ir atsakyti į kiekvieno kliento pasiūlymą ir paklausimą. Patikimumą galima apibrėžti kaip darbuotojų gebą atlikti žadėtą paslaugą.

Siekiant išsiaiškinti PPT patikimumą, klausta respondentų apie savalaikį paslaugos įvykdymą ir kokybę, įrašų dokumentuose tikslumą, specialistų darbingumą. Siekiant užtikrinti kliento pasitenkinimą, PPT stengiasi garantuoti paslaugos suteikimą sutartu laiku.

Vadovų teigimu, tarnybos darbuotojai, nors ir darbo krūviai yra be galo dideli, visakeriškai stengiasi įvykdyti klientams duotus pažadus, atlikti paslaugą laiku ir kokybiškai:

„<...>Vertinimai atliekami sutartu laiku, nebent susergera specialistas, bet tuomet yra suderinamas kitas laikas, kada gali klientai ir specialistas atlikti vertinimą...“; „...Dokumentai paruošiami ne visuomet sutartu laiku, nes PPT psichologai dirba po dalį etato, reikia derinti laiką su jais, didelis vertinamų vaikų skaičius PPT, tenka atlikti gana daug vertinimų, o tuo pačiu pildyti daug dokumentų, dokumentai rengiami rašant ranka, o pildomi ne vienas dokumentas, tai užima laiko...“; „...Rekomendacijos teikiamos tiek žodžiu, sudėtingesniais atvejais rašomi rašytiniu būdu. PPT neturi atskiro raštvedžio etato, tad didelis krūvis tenka specialiajam pedagogui ir logopedui, kurie be savo tiesioginių vertinimo aprašymų, baigia pildyti dokumentus, kur rašoma išvada apie sutrikimą, bei išvada apie specialiuosius ugdymo poreikius...“; „...Visuomet laikas yra derinamas su klientais, perspėjama jei užtrunka<...>“.

Specialistai pateikia kai kurias priežastis, įtakančias paslaugos atlikimo laiką:

„<...>žemas kliento darbingumas (vaikas pavargęs, neišsimiegojęs, apsirgęs, greitai išsenkantis, labai lėtas jo darbo tempas), klientas pavėluoja, neatvyksta sutartu laiku, skuba išvykti, nes yra transporto problemų. Manau, kad iš viso per mažai skiriama laiko vaiko įvertinimui...“; „...Dokumentų, rekomendacijų paruošimas – kai trukdo nenumatyti klientai,

interesantai, renginiai arba kliento atvejais sudėtingesnis ir reikalingas pakartotinas specialistų pasitarimas, nėra(išvykęs) kuris vienas iš specialistų<...>“.

Tėvai, pedagogai ir vaikai teigia, kad paslaugos teikiamos laiku. Paslaugų nesuteikimo laiku jiems nėra pasitaikę, bet jei taip būtų, specialistai turėtų atsiprašyti dėl iškilusių nepatogumų, apie tai informuoti ir nukelti susitikimą į visiems patogiu laiku:

„<...>atkelia tyrimo datą ir pasako viso gero. Apie susidariusią situaciją asmeniškai informuoti tėvus...“; „...Apie pasikeitusi laiką klientai informuojami. Jei įvyksta nesklandumų, darbuotojai visada atsiprašo ir suderina klientui tinkantį laiką<...>“.

PPT veikloje susiduriama su įvairiausių dokumentų formų pildymu, jų analizavimu. Kalbėdami apie dokumentacijoje pasitaikančias klaidas specialistai ir vadovai pripažįsta, jog klaidų pasitaiko, tačiau visais įmanomais būdais šito vengiama:

„<...>visi esam žmonės, stengiamės be klaidų, perskaitome patys, po to komandoje aptariame, atrodo, kad tokių klaidų būna nedaug. O informacinių leidinių turinys analizuojamas ir aptiriamas ne vieną kartą. Skundų ir pagyrimo registravimo tvarkos nežinau, gal neturim. Šiaip tai priklauso nuo specialistų atsakingumo, nes jie patys turi nešti atsakomybę už savo atliekamą darbą...“; „...dokumentai, rekomendacijos yra patikrinamos keletą kartų, juolab, kad darbas PPT grindžiamas komandiniu darbu, tad pastebimos klaidos dėl dokumentacijų, rekomendacijų ruošimo. PPT dirba kvalifikuoti specialistai turintys ne vienerių metų stažą specialiojo ugdymo srityje, kelia savo kvalifikaciją pagal galimybes. Skundai, padėkos nėra registruojamos, bet gal tai būtų naudinga, tik reikėtų apsvarstyti kokia forma tai įgyvendinti, nes kiekvienas klientas siekia išlikti anonimišku...>“.

Anot J.Ručkaus ir t. (2006) dokumentų pildymas nėra vien tik negatyvus reiškinys, kaip neretai bandoma įteigti. Tai visos situacijos analizės struktūravimo priemonė, leidžianti aiškiau apibūdinti situaciją, reiškiamus dalyvių lūkesčius, interesus, numatyti sprendimus bei priemones.

Visi tėvai teigė, jog klaidų nepasitaikė, tačiau jei taip nutiktų jie yra įsitikinę, kad specialistai atsiprašytų ir greit ištaisytų klaidas. Tik du pedagogai iš visų apklaustųjų buvo susidūrę su klaidingos programos skyrimu ir parašų trūkumu, tačiau jokių nusiskundimų neturi, nes dėl netikslumų buvo informuoti tėvai ir pedagogai, jų atsiprašyta ir ištaisytos esamos klaidos:

„<...>Neteko aptikti netinkamai ar netiksliai užpildytų dokumentų...“; „...Visada dokumentai buvo užpildyti tvarkingai ir tikslingai<...>“.

Buvo teiraujamasi apie specialistų pasiruošimą darbui su vaiku. Išanalizavus mokinių atsakymus, galime teigti, kad dėl specialistų kaltės užduotys nebuvo kartojamos, tik kartais ko nors mokiniai paklausdavo, jei neįsiklausydavo ar užduotis pasirodydavo sunki.

Išsiaiškinta, kad planuodami savo darbą ir jį įgyvendindami, specialistai atsižvelgia į klientų norus bei pageidavimus. Mokiniai patenkinti specialistų dėmesiu ir geranoriškumu teigia:

„<...>kantrai aiškina užduotis, kurių aš nesupratau. Man patiko, kai mane gyrė...“; „...leidžia pailsėti, kai labai nepatiko man užduotis, leido nedaryti...“; „...geranoriški buvo. Pailsėti leido, laukė, kol atliksiu užduotis...“; „...manęs laukė ir daug padėjo, gyrė, davė obuolį, nes norėjau valgyti...>“ .

Tėvai teigė, jog PPT specialistai domisi vaikų anamnezėmis, kaip jie augo, vystėsi, ugdėsi. Iškilus klausimams jie gali bet kada pasikonsultuoti ar paprašyti, pavyzdžiui, kad jie pabendrautų daugiau su vaiko mokytojais. Atsižvelgiant į didelį darbo krūvį ir specialistų stoką, laikas vizitams

ne visada derinamas su tėvais. Dažniausiai ne specialistai derina vizito laiką su tėvais, o tėvai turi prisitaikyti prie PPT personalo įtempto grafiko:

„<...>man paskambino ir pasakė kada ateiti..., <...>visada sutartu laiku viskas ir būna..., <...>apie susidariusią situaciją asmeniškai informuoti tėvus..., <...>atkelia tyrimo datą ir pasako viso gero<...>“

Mokytojai vertina rengiamus seminarus ir informacijos sklaidą, nes bet kada ir bet kokiomis susisiekimo priemonėmis turi galimybę kreiptis į PPT specialistus pagalbos ar konsultacijos. Seminarų metu teikia įvairius pasiūlymus, tačiau ne visada jie yra įvykdomi, nors informuoja, kas yra daroma.

„<...>Visais atvejais specialistai suteikė informaciją, kurios reikėj..., <...>per seminarus, susirinkimus supažindina su naujovėmis, pasikeitimais..., <...>savo vizitų mokymo įstaigose ir konsultacijų PPT patalpose metu stengiasi išsiaiškinti visas problemas“.

Paslaugų teikimo metu neišvengiama problemų, kurias reikia spręsti nedelsiant. Specialistų teigimu – priežasčių, dėl kurių atsiranda klaidos, šalinimas yra būtinas. Darbuotojai stengiasi jas taisyti įvairiais būdais:

„<...>reaguojame adekvačiai - stengiamės išsiaiškinti netikslumų priežastis ir ištaisyti klaidas, atsiprašome už netikslumus. Klientai gali skambinti bet kuriuo darbo metu...“; „...Iškilusias problemas padeda spręsti vadovas arba tuo metu neužimtas specialistas. Jeigu visi specialistai užsiėmę vertinimu ir vadovo nėra, klientams siūloma perskambinti vėliau...“; „...Vadovaujames geranoriškumo principu. Priklausomai nuo problemos masto ir svarbos reaguojame nedelsiant<...>“.

Pasak vadovų, tarnyboje atsiradę nesklaidumai, klaidos yra aptariamai, siekama juos „apeiti“:

„<...>sprendžiamos nedelsiant, aptiriamos priežastys ir stengiamasi jas taisyti, kartais (ypač dėl paslaugų gana ilgo laukimo, psichologų trūkumo) tai tiesiogiai sunku pakeisti esamą situaciją, kartais trūksta klientų pakantumo ir supratimo savo problemų<...>“

Susitikimo metu su klientais, specialistai ir vadovai suteikia daug naudingos informacijos klientams, siūlo įvairius problemų sprendimo būdus, tačiau specialistų nuomone:

„<...>negalima teigti, kad visi patarimai šimtu procentu vykdomi. Tegul keletas jų padeda sumažinti problemas. Tai džiugina...“; „...Į šį klausimą tiksliau galėtų atsakyti patys klientai. Naudingi būna priklausomai nuo to, kiek ir kas juos įgyvendina. O vykdyti privalo dažnai patys mūsų klientai, tačiau jų požiūris skirtingas itin į pagalbą, jos teikimą...“; „...Problema yra specialistų stoka, per didelės klasės, požiūris – daug veiksmų būna neįgyvendinamų, kad jie būtų įvykdomi...“; „...Galima pabrėžti tai - kas vykdo patarimus – mato naudą. Kas jų nevykdo ar nenori vykdyti – tai jau kliento reikalas. Patarimus duodame atsižvelgdami į konkretų atvejį, kitaip nėra prasmės teikti rekomendacijų<...>“.

Vadovai pabrėžia:

„<...>tai labai priklauso nuo tėvų. Vieni išklauso abejingai, kiti daug klausia ir užsina pasikonsultuoti dar kartą, treti jau turi sukaupę daug žinių kai padėti vaikui, dar kiti jau PPT pareiškia, kad jie nesiruošia nieko keisti šeimos gyvenime...“; „...Naudingi būna tais atvejais, kai jie yra vykdomi ir bendradarbiaujama tarp tėvų, vaikų, mokytojų ir PPT specialistų. Tačiau juos įgyvendina toli gražu ne visi. Mokytojai nepakankamai turi žinių ir noro dirbti su mokymosi sunkumų turinčiais vaikais, tėvai vengia prisiimti atsakomybę teikiant pagalbą specialiujų poreikių vaikui, mano, kad tai mokytojų reikalas, nepakankama vaikų mokymosi motyvacija, nenoras išsiskirti iš bendraamžių, prašyti pagalbos nedrįsta. Kaip minėjau, įtakoja ir socialinė aplinka, nemaža dalis tėvų gyvena asocialų gyvenimo būdą<...>“.

Nagrinėjant teikiamų paslaugų kokybę, atsižvelgta į specialistų darbingumo lygį skirtingu paros metu. Vieningai padaryta išvada, jog specialistai taip pat yra žmonės ir kaip ir visiems darbingiausia būna ryte, nes po pietų jaučiamas nuovargis ir darbingumas krinta:

„<...>žmonių darbingumas skiriasi: vieni aktyvesni ryte, kiti diena įpusėjus. Darbingumas individuali kiekvieno žmogaus savybė, priklausanti nuo nervinio žmogaus tipo, charakterio ypatybių, sveikatos stovio, kuri, žinoma, turi

įtakos atliekamo darbo kokybei. Didele dalimi darbingumas priklauso nuo poilsio. Prieš įtemptą darbo dieną vertėtų kiekvienam gerai išsimiegoti. Tada ypatingai didelės reikšmės dienos metas (iki pietų ar po pietų) darbingumui neturės<...>“

Vadovų nuomone:

„<...>darbingumas nėra vienodas, bet specialistai atlieka savo darbą tinkamai bet kuriuo darbo metu<...>“.

Pasak tėvų, informaciją apie PPT egzistavimą jie gavo iš klasės auklėtojų, socialinių pedagogų, logopedų. Tai parodo, jog yra rūpinamasi vaiko gerove ir teikiami pasiūlymai pasinaudoti profesionale pagalba.

Tuo tarpu pedagogai galėjo pasigirti daug didesne informacijos sklaida, nes apie PPT veiklą jie sužinojo skaitydami savivaldybės švietimo skyriaus

informaciniuose pranešimuose, seminarų metu, specialiuose leidiniuose.

„<...>Pateikia švietimo skyrius, mokyklos spec. pedagogė, yra lankstinukas, šiaip sužinau iš bendradarbių apie PPT...“; „...Informuoja Švietimo centras, pačios vesdamos seminarus pasako apie savo veiklą...“; „...Sužinojau iš pačių specialistų per seminarą<...>“.

Besirūpindami PPT įvaizdžio formavimu, specialistai ir vadovai stengiasi užtikrinti kokybiškų paslaugų teikimą, informacijos apie tarnybos veiklą sklaidą. Pripažįsta, jog labai svarbūs yra klientų atsiliepimai, rekomendacijos, nes taip informacija sklinda iš lūpų į lūpas:

„<...>manau, kad didelės įtakos turi išsakoma nuomonė švietimo skyriaus specialistų, švietimo paslaugų centro darbuotojų..., <...>mokyklų specialistų, pedagogų tėvų ir vaikų išsakoma nuomonė, kuri ir lemia įstaigos reputaciją..., <...>žmonių, buvusių PPT nuomonė...“.

Didelės įtakos turi išsakoma nuomonė švietimo skyriaus specialistų, švietimo paslaugų centro darbuotojų, mokyklų specialistų, pedagogų tėvų ir vaikų išsakoma nuomonė, kuri ir lemia įstaigos reputaciją.

Vadovų teigimu visų pirma gerą įstaigos reputaciją lemia kokybiškos paslaugos. Paslauga patenkintas klientas pažįstamų tarpe skleis teigiamą informaciją apie PPT veiklą. Tokiomis rekomendacijomis labiausiai pasitiki nauji klientai. Reputacijai įtakos turi begalinis dėmesingumas kiekvienam klientui, nepriklausomai ar jis atėjo tik paklausti, ar turi ilgalaikių problemų.

„<...>visų pirma gerą įstaigos reputaciją lemia kokybiškos paslaugos..., „<...>reputaciją įtakoja ir tai, kad būname dėmesingi kiekvienam klientui..., <...>kiek jos atitiko klientų lūkesčius...“

Vadovai pabrėžia, jog labai svarbus faktorius yra kompetentingos komandos formavimas, materialinės bazės tobulumas, psichologinis klimatas kolektyve.

Tėvai ir pedagogai sutinka, kad visų pirma įvaizdžio formavimui įtakos turi personalo darbas, malonus bendravimas, savalaikis ir teisingas pagalbos suteikimas, nuoširdus bendravimas ir noras padėti. Jiems labai svarbi maloni aplinka, kitų žmonių rekomendacijos, nors dažnas vadovaujasi ir pasitiki tik asmenine patirtimi.

„<...>Tai svarbiausiai jų darbas kaip atliekamas, na ir dar aplinka, kad būtų maloni. O nuomonių kitų žmonių aš nesiklausau, kai turiu savo patirtį...“; „...Puikus darbas, operatyvumas, taktiškumas, profesinė kompetencija ir t.t.<...>“.

Vertinant ir formuojant tarnybos įvaizdį, pritraukiant klientus ne mažiau svarbus kriterijus yra specialistų kompetencija. PPT personalas yra įsitikinęs, kad klientai neabejoja jų kompetencija ir teikiamomis paslaugomis, nes sulaukia daugiau dėmesio iš tėvų pusės. Vadovai patikino, jog klientai visada informuojami apie specialistų kvalifikaciją, individualius gebėjimus dirbti šį darbą, atsižvelgiama į klientų pageidavimus ir pasiūlymus.

„<...>Individualių pokalbių su klientais metu informuoju apie savo veiklą, į ką atsižvelgsiu vertinimo metu. Klientai nėra išsakę abejonių dėl teikiamų paslaugų...“; „...Gali kelti nerimą tik vienas momentas, kai specialistai nesupažindina apie savo veiklą, kuo remsis darydamas išvadas, kad ne tik jis vienas, o visa komanda daro išvadas, kad didelės reikšmės turi ir mokytojų bei tėvų teikiama informacija...“; „...Specialiai įtikinėti nereikia. Jeigu į mus kreipiasi, reiškia pasitiki. Išreikštų abejonių dėl specialistų kompetencijos neteko išgirsti<...>“.

Specialistų ir vadovų teiginius patvirtino ir tėvų bei mokytojų atsakymai, nes nė vienas iš respondentų neišreiškė nepasitikėjimo ar abejonių dėl PPT darbo.

„<...>Tiesiog manau, kad tokioje tarnyboje negali būti teikiamos nepatikimos paslaugos...“; „...Tiesiog pasitikiu, juk yra kas juos priima, o ten turbūt bet kas negali, turi turėti daug žinių apie mokymąsi ir panašiai...“; „...Kasdieniniame darbe pastebiu PPT specialistų rekomendacijų pasiteisinimą, todėl manau, kad teikiamos paslaugos yra patikimos<...>“.

Apibūdindami PPT specialistų teikiamas rekomendacijas tėvai pasakoja, jog specialistai teikia naudingus patarimus, kaip jį mokyti, padėti jam. Parengtos išvados informatyvios tiek pedagogams, tiek ir tėvams. Jie vertina teikiamą dėmesį ir pagalbą vaikui, nes mokykloje yra labai daug mokinių ir tokio dėmesio kiekvienas vaikas nesulaukia, nes tai tiesiog neįmanoma:

„<...>Patarimai naudingi, sužinojau kas yra mano vaikui, į ką reikia atkreipti daugiau dėmesio. Įvykdomi tiek, kiek visi tiek tėvai, vaikas ir mokytojai to siekia...“; „...Aš stengiuosi vykdyti. Kiekvienas patarimas, pritaikius individualiai, yra naudingas ir įvykdomas, priklausomai nuo asmeninių norų<...>“.

Galima teigti, jog yra rūpinamasi PPT įvaizdžio formavimu, tačiau ne visiems klientams informacija yra prieinama. Vaikai atvyksta į PPT nežinodami, kokios pagalbos jie sulauks.

Apibendrinant rezultatus, PPT paslaugos teikiamos tiksliai nustatytu laiku, o iškilus nesklandumams klientai visada yra informuojami iš anksto ir suderinamas abiem pusėms tinkamas laikas. Dokumentai, rekomendacijos ir išvados daugeliu atvejų pateikiamos tiksliai ir laiku. Vartotojai pasitiki PPT teikiamomis paslaugomis, nes žino, kad visada bus suteikta savalaikė pagalba, atsižvelgta į jų poreikius ir pageidavimus, nors ne visuomet yra tokios galimybės dėl didelio vaikų skaičiaus, nepakankamo skaičiaus psichologų, darbo paskirstymo specialistams. Visi specialistai paslaugiai ir profesionaliai atlieka savo darbą, tačiau specialistų patarimai ne visuomet yra įgyvendinami dėl nepakankamai efektyvios SUK veiklos, mokytojų nuostatų ir gebėjimų ugdyti specialiųjų poreikių vaikus, truksta bendradarbiavimo tarp ugdytinio tėvų, mokytojų ir PPT specialistų. Dideli darbo krūviai ir žmogiškųjų išteklių trūkumas įtakoja patikimumą PPT vadovai, specialistai suvokia, kad įstaigos reputaciją įtakoja tinkamai atliekamos paslaugos, todėl deda visas pastangas, kad veikla būtų kuo kokybiškesnė, tačiau tyrimas parodė, kad PPT tarnyba nepakankamai dėmesio skiria informavimui apie PPT veiklą, nes daugelis tėvų, vaikų atvykdami į PPT, nežino kokia tai įstaiga, kas sukelia nepasitikėjimą, nerimą.

2.3.4 Operatyvumo (lankstumo) raiška

P. Vanagas, A. Sakalauskas, B. Martinkus ir kt. pažymi, kad teikiant paslaugas labai svarbią vietą užima paslaugos jautrumas, darbuotojų noras ir pasiruošimas suteikti paslaugą, paslaugos suteikimas laiku, aptarnavimo operatyvumas, todėl siekta išsiaiškinti kaip tikslingai paskirstomas paslaugų atlikimo laikas, specialistų pasiekiamumas iškilus problemai, konsultacijų laiką.

PPT paslaugų atlikimo laikas paskirstomas atsižvelgiant į specialistų užimtumą. Specialistų teigimu, vedamas klientų registracijos sąsiuvinis, todėl kiekvieną dieną žinoma, kiek klientų atvyks. Darbas pasiskirstomas taip, kad klientui reikėtų kuo trumpiau laukti. Laikas derinamas su tėvais, mokyklų specialistais. Kartais paslaugų tenka laukti dėl specialistų stokos, didelio klientų skaičiaus vienu metu. Paties vertinimo metu vaikas be ilgų tarpų patenka pas specialistus.

„<...>registruojami vaikai iš anksto ir sudaromas grafikas..., <...>per dieną patikriname vidutiniškai po vieną ar du vaikus..., <...>jei būtų pakankamas psichologo darbo krūvis, laukimo trukmė sutrumpėtų<...>“

Vadovai pabrėžė specialistų trūkumo problemą, ko pasakoje tenka laukti paslaugų suteikimo:

„<...>tenka laukti apie 2-4 savaites. Tačiau esant išimtinėms atvejams, kai skubiai reikia paslaugos, suteikiama galimybė gauti PPT paslaugas greičiau. Kadangi esame rajono PPT, vaikai atvežami vertinti vieną kartą, tik rajono centre arba tėvams sutikus dar kartą atvežti į PPT, vertinami per du susitikimus. Tai ir lemia, kad kartais vaikams tenka palaukti, kol atliekami visų specialistų vertinimai<...>“

Tėvai ir pedagogai teigia, jog dėl specialistų stygiaus tenka laukti net pora savaičių kol bus suteikta konsultacija, tačiau laikas paskiriamas derinantis prie lydinčiųjų asmenų, todėl prie kabineto ilgai lūkuriuoti netenka, nes būna tiksliai apskaičiuotas konsultacijų laikas.

„<...>Specialistai labai stengėsi prisitaikyti prie mums patogaus laiko. Jei kada ir tenka palaukti, tai retai ir trumpai...“; „...Vertinimo laikas buvo paskirtas už dviejų ar trijų savaičių. O kai atvykom čia, tai laukti nereikėjo...“; „...Manau, kad laukimo periodas nėra ilgas. Paslauga suteikiama vėliausiai per poros savaičių<...>“.

Galima teigti, jog suprantant klientų poreikius, PPT reikėtų kuo greičiau ieškoti finansinių, organizacinių galimybių, kad būtų suteikta savalaikė pagalba kiekvienam .

PPT užtikrina, jog turint klausimų ar iškilus problemoms, klientai gali bet kada ir bet kokiomis informacinėmis priemonėmis kreiptis į specialistus. Tėvai ir pedagogai gali kreiptis į PPT specialistus iš anksto susiderinus.

„<...>Manau, kad galima patekti pas specialistus darbo metu bet kada susitarus...“; „...Galiu kreiptis bet kada, nes bent vienas žmogus iš specialistų visada yra laisvas<...>“.

Pedagogai teigia, jog vertinimai atliekami eilės nustatyta tvarka, tačiau susitikimai derinami dažniausiai su mokyklos atstovais. Tėvai yra tik informuojami apie atvykimo laiką, kas kelia nepatogumų, kiti tėvai negali dalyvauti vertinimo metu, vaiką į PPT atlydi kiti įgalioti asmenys:

„<...>Dažniausiai telefonu susitariama dėl datos. Derinama su vadove, atsižvelgia dažniausiai į pageidavimus kada mums patogiau...“; „...Tikrai buvo derinamas laikas su manimi, o tėvams perdavė klasės auklėtojas<...>“.

Analizuojant atsakymus, pastebėta, jog trečdalis apklaustųjų mokinių teigė nežinantis ar visada įmanoma kreiptis į PPT specialistus. Antrasis trečdalis teigė, jog galima, nes pedagogai ilgai dirba, bet skundėsi tėvų apatiškumu, nes dėl ilgos darbo dienos, ar dėl nesuinteresuotumo, tėvai nesilanko PPT ir nesidomi vaikų problemomis ar pasiekimais. Likusieji vaikai teigė nedrįstantys arba tiesiog žino, kad iškilus problemoms, gali nueiti pas savo mokykloje dirbančius spec. pedagogus arba tiesiog pas klasės mokytoją, bet PPT specialistus nežino, nes trūksta informacijos apie tarnybų veiklą vaikams.

„<...>Nežinau, gal. Ar taip galima?...“; „...Čia eiti nedrįščiau, gal mama, mokytoja ir ateitų<...>“.

Vadovai sutinka su tuo, jog paslaugų operatyvumą įtakoja keli faktoriai: transporto problema, vaikų gebėjimai atlikti užduotis, klausimų ar problemų sudėtingumas, dėl ko kartais užsitęsia paslauga:

„<...>laiko ne visada pakanka. Visi vaikai, o ne tik pavieniais atvejais, turėtų būti konsultuojami per kelis kartus...“; „...Laiko trūkumas dažniausiai siejamas su transportu (išvyksta nustatytu laiku autobusas, nėra lėšų pakartotiniam atvykimui)...“; „...Kartais klientai mano, kad konsultacijos trunka per ilgai...“; „...jei klientas pageidauja, susitariamas laikas, kada specialistai galės dar kartą susitikti ir aptarti rūpimus klausimus<...>“.

Vertindami laiko paskirstymą, mokiniai rado ir teigiamų ir neigiamų pusių. Galima teigti, jog atsakymai labai priklausė, nuo mokinių gebėjimų, nes ne visiems pavyksta greitai sukonzentruoti dėmesį ir atlikti duotas užduotis, todėl vieni skundėsi, kad laiko buvo per daug ir jiems nusibodo, o kiti sakė, jog buvo įdomu, greit atlikinėjo užduotis ir laikas neprailgo.

„<...>Turbūt, bet pavargau. Leido net pailsėti. Davė laiko užduotims iki galo padaryti...“; „...Užteko laiko, bet reikėjo skubėti viską daryti, nes dar kitas vaikas laukė irgi. geriau dar kartą atvažiuoti, buvau pavargus...“; „...Aš buvau per du kartus pas juos, manau, kad gana<...>“.

Galima teigti, jog sunku iš anksto numatyti, kiek laiko turi užimti užsiėmimas, nes mokiniai, kurie dirba lėtu darbo tempu, padaro mažiau ir tai užima daug daugiau laiko, o tai įtakoja mokinių nuovargį, dėmesio koncentraciją. Darbo laiką su klientu įtakoja ir išoriniai veiksniai.

Vaikų nuomonė subjektyvi, nes iškilus sunkumams atlikti užduotis, ar sukonzentruoti dėmesį, vaikui visada atrodo, jog užduočių buvo per daug, arba per ilgai užtruko užsiėmimas.

Tėvai teigė, jog laiko konsultacijoms pakako. Specialistai noriai ir daug bendravo tiek su tėvais, tiek su vaikais. Vis dėl to norėtųsi daugiau specialistų, netgi atskiro kabineto, kuris konsultuotų tik tėvus rūpimais klausimais dėl pagalbos vaikui:

„<...>Man atrodo kad pakankamai kokybiškai tyrimą atliko<...>“<...>“.Galėtų būti daugiau pamokų su specialistais<...>, <...>galėtų būti atskiras specialistas, kuris bendrautų su tėvais jam įdomiais klausimais dėl vaiko“.

Pedagogai pabrėžė, kad tėvai gali bet kuriuo metu telefonu ar kitomis susisiekimo priemonėmis kreiptis į specialistu pagalbos ar konsultacijos. Pasigenda laiko gilesnei kiekvieno vaiko problemos analizei.

„<...>Pakankamai ir net per ilgai, geriau dažniau, bet trumpiau, nes vaikai pavargsta..., <...>nors kartais atrodo, kad mažokai vieno susitikimo pažinti vaiką<...>, Norint pagerinti darbo kokybę galbūt reikėtų sumažinti specialistų krūvius.

Siekdami kokybiškos ir operatyvios pagalbos, tėvai svarsto, jog PPT galėtų būti mokykloje, nes vaikams nereiktų atskirai vaikščioti ir bet kuriuo metu galėtų kreiptis pagalbos. Tačiau buvo nuomonių, kad tėvai nenorėtų, kad PPT atvyktų į mokyklas, nes vaikai sulauktų dar didesnių patyčių iš bendraamžių, užsisklęstų savyje:

„<...>Aišku, kad norėčiau, nes ten būtų geriau, gal vaikas nebijotų taip, o be to ir mokytoja būtų, pasikalbėtų. Per tėvų susirinkimus pasakytų į ką atkreipti dėmesį<...>“

Pedagogai teigia, jog esant reikalui galima išsikviesti PPT specialistus, tačiau sutinka su tuo, jog tarnybos patalpose suteikiamas kokybiškesnis ir tikslesnis tyrimas.

„<...>Man atrodo, kad kokybiškesnis vertinimas yra PPT patalpose, nes mokyklose nėra tokių sąlygų vertinimui<...>“

Apklausus vaikus paaiškėjo, kad jie norėtų jog PPT būtų mokykloje, nes:

“<...> nereikėtų man važiuoti, man geriau mokykloje..., ... manau, kad jei mokykloje klausinėtų būtų geresni. Dabar reikėjo anksti keltis, geriau jausčiausi mokykloje, čia nelabai, nežinau nieko<...>“

Kaip daugelis atsakymų į pateiktus klausimus, kad vaikai bijo aplinkinių patyčių ir ignoravimo. Nenorą, kad PPT būtų mokykloje, mokiniai argumentuoja tuo, kad:

„<...>ne, geriau čia. Ramiau ir draugės nemato..., ... ne. Nenoriu, kad žinotų visi mokykloje ir taip jau žino visi. Galėtų ateiti tik pabarti kitus..., ... būtų blogiau, nes ten draugai juokiasi ir taip, pamatys, kad einu į komisiją<...>“

Galima teigti, jog būdami PPT patalpose, vaikai jaučiasi saugiau. Tačiau būta nuomonių, kad vaikų vertinimas natūralioje aplinkoje būtų priimtinesnis.

Specialistai ir vadovai pasakojo, kad į ugdymo įstaigas atvyksta tuomet, jei turi transporto priemonę ir ugdymo įstaiga užtikrina normalias sąlygas atlikti vaiko įvertinimą (rami, dėmesio neblaškanti patalpa). Klientams patogiau, mažiau įtampos, kai nereikia išvykti iš įprastos aplinkos, bet dažniausiai sąlygos vertinimui būna netinkamos (patalpų trūkumas, triukšmas).

„<...>Visada vykstame į tokius susitikimus, jei tik esame pageidaujami..., <...>Geriau, kai vaikas yra vertinamas tarnyboje, o ne ugdymo įstaigoje..., <...> prašome, kad būtų sudaromos sąlygos- tyla vertinimo, metu, o mokykloje tai įmanoma<...>“.

Tėvai pabrėžia, kad jie prisiima atsakomybę už savo vaikus, nori jiems padėti, todėl norėtųsi naudingesnį ir pastovaus bendravimo ir komandinio darbo su specialistais ir pedagogais. Teigė, jog visada dalyvauja rezultatų aptarimuose, išklauso rekomendacijas, kurių norėtųsi daugiau kaip ir pedagogų pagalbos, nes ne visi geranoriškai užsiima spec. poreikių turinčiais vaikais.

„<...>Visuomet dalyvauju aptarimuose. Taip atsakomybę prisiimu už savo vaiką, bet noriu pagalbos ir iš specialistų..., <...> manau, kad pirmiausia vaikas visą reikiamą pagalbą ir palaikymą turi gauti iš tėvų..., <...> Kai buvo mano vaikas jau atlikęs visas užduotis ir dokumentai parengti, man paskambino ir pakvietė, tada ir pristatė man tuos rezultatus

Pedagogai mano, kad specialistai pakankamai laiko skiria tėvų konsultacijoms, tačiau sutinka su tuo, kad labai trūksta specialistų gilesniam ir kokybiškesniam bendravimui, informacijos ir

rekomendacijų sklaidai.

Devyniasdešimt procentų vaikų teigė, jog susitikimuose jie nedalyvauja:

„<...>nežinau ar taip būna... <...>o ką aš ten pasakysiu?...<...>mama ėjo ten kalbėtis...;<...>nebuvo niekada, nes kvietė mamą<...>“

Vaikų atsakymai parodo tai, kad jie nėra informuoti ar skatinami dalyvauti bendruose vertinimo aptarimuose. Tik nedaugelis iš visų apklaustųjų mokinių galėjo pasigirti dalyvavimu tokiuose pedagogų, tėvų ir mokinių pasitarimuose. Akivaizdu ir tai, jog tokie susiėmimai mokiniams kelia baimę:

„<...>buvo baisu, nes bijojau, kad pasakys mamai ką nors negerai, po to ji nervuos. Ai, kalbėjomės apie pamokas, ką reiktų daryti, kad reikia eiti pas logopedą, dėl užduočių<...>“.

J.Ruškus ir kt. (2006) nurodo šias dažniausiai pasitaikančias nenoro dalyvauti priežastis – tai neigiamos informacijos baimė (bijau, ką mokytoja blogo apie mane pasakys; nenoru ką nors blogo išgirsti; mokytojai paskūsti, o tėvai bartų). Mokinius slegia ir suaugusiųjų autoritetas (ypač žemesniųjų klasių moksleivius), nes viena iš atsisakymo dalyvauti komandos susitikimuose priežasčių - suaugusiųjų baimė, vaiko ignoravimas susitikimo metu, nežinomybė, nenuspėjama, nepažįstama situacija, suaugusiųjų neatsižvelgimas į vaiko individualius ypatumus, suaugusiųjų akivaizdus savo galių demonstravimas, bendravimo, noras atsiriboti nuo problemų.

Taigi galima teigti, jog tirtose PPT mokiniai beveik neištraukiami į PPT vertinimo rezultatų aptarimą, nors nusiteikimas, jų nuomonė ir pasisakymai gali padėti tėvams ir pedagogams spręsti jų sunkumus. Pastebėta tai, jog PPT lankydami atskirose patalpose, vaikai jaučiasi saugesni. Tiek mokiniai, tiek mokytojai ar tėvai pageidautų, jog PPT specialistai atvyktų į mokyklą. Tačiau pripažįsta, jog kokybiškesnės paslaugos teikiamos PPT tarnybos patalpose, kur suteikiama pakankamai laiko užduotims atlikti, sudaromos sąlygos. PPT operatyvumui trukdo specialistų trūkumas ir finansinės problemos.

2.3.5 Tikrumo (pasitikėjimo) raiška

A. Jurkauskas ir D. Susnienė pažymi, kad teikiamų paslaugų garantijos susideda iš keletą veiksnių, kaip kompetencija, pagarbumas, pasitikėjimas bei saugumas. Siekiant užtikrinti kokybiškas paslaugas, svarbu, kad darbuotojai turėtų reikiamų įgūdžių ir žinių, kad būtų mandagūs, pagarbūs, dėmesingi tiek klientams, tiek savo kolegoms, kad būtų patikimi, užtikrintų psichologinį saugumą klientams. Žinoma, organizacijos viduje turi būti sudaromos sąlygos kelti kvalifikaciją, garantuojamas darbuotojams psichologinis saugumas, patikimumas, pagarba. Šie veiksniai įtakoja darbuotojo veiklos kokybę.

2.3.6 Kompetencijos raiška

Svarbus aspektas siekiant veiklos kokybės – tai darbuotojų kompetencija, t.y., jų gebėjimai, įgūdžiai. Kaip teigia E. R. Stancikas ir D. Bagdonienė (2004), visuotinę dalyvavimą apibūdina kaip pagrįstą vadovybės norą ir pasiryžimą, vystymosi vizijos sukūrimui, skatinimui bei kompensavimui, komandiniu darbu, darbuotojų mokymu. Autorių nuomone, dėmesys darbuotojams turėtų apimti ne tik jų skatinimą ar darbų turinio praturtinimą, bet ir kūrimą „besimokančioje organizacijoje“, kurioje visi turėtų noro, sugebėjimų, priemonių ir galimybių nuolat prisidėti prie veiklos gerinimo.

Vadovų, specialistų teigimu kvalifikacijos tobulinimas vyksta palaipsniui ir nuolatos, nes stengiamasi dalyvauti, kiek įmanoma, visuose seminaruose ir mokymuose. Išreiškia norą konkreitiems seminarams, kurie būtini ir naudingi. Pabrėžiama, jog labai svarbu kuo labiau gilintis į atliekamos paslaugos plonybes ir išskylančius niuansus, sprendimo būdus ir galimybes:

„<...>Stengiuosi vykti į visus kvalifikacijos kėlimo kursus, organizuojamus SPPC. Turiu visas galimybes dalyvauti seminaruose, mokymuose. Informaciją gaunu laiku.“; „Vykstu pagal galimybes į visus seminarus ir gana dažnai, vadovai išleidžia ir skatina, bet dabar trūksta pinigų, tai nusistatom prioritetus- kiek jis naudingas ir reikalingas man?. Šiaip aptariam draugiškai komandoje kas svarbu, kas ne. Kur dar norėčiau- gal daugiau užsienio seminarų , praktinių susitikimų“; „Turime galimybę dalyvauti respublikiniuose seminaruose, nepakanka lėšų tarptautiniams mokymams“; „Kol kas galime vykti į daugelį pagal darbo pobūdį seminarus, tad prioritetai pagal tai, kiek žinių stokoja specialistas. Informacija apie seminarus teikiama visada, kai tik gaunama, be to patys specialistai domisi seminarais, nes siekia įgyti žinių.“

Tėvų ir pedagogų nuomone svarbiausi reikalavimai PPT specialistams yra išsilavinimas, kvalifikacija, gebėjimas dirbti su spec. poreikius turinčiais vaikais, nuoširdumas, geranoriškumas ir patirtis. Be abejo jis turi būti konkretus, mokantis išklaudyti, patarti ir konsultuoti. Tėvai, pedagogai ir svarbiausia vaikai turi jausti paramą ir pagalbą.

Stengdamiesi užtikrinti dirbančio personalo kompetenciją atlikti kokybiškas paslaugas, atrenkami tik kvalifikuoti specialistai. Vadovai rūpinasi ir tolesniu darbuotojų žinių giliniu, kvalifikacijos tobulinimu dalyvaudami respublikiniuose seminaruose, tačiau apgailestauja nepakankamomis lėšomis tarptautiniams mokymams.

„<...>Vykdoma personalo atranka, bandomieji laikotarpiai, nuolatinis kvalifikacijos kėlimas, diskusijos apie teikiamas paslaugas...<...> turime galimybę dalyvauti respublikiniuose seminaruose, nepakanka lėšų tarptautiniams mokymams...<...>kol kas galime vykti į daugelį pagal darbo pobūdį seminarus...“

Klientų nuomone, specialistai turi betarpiškai ir periodiškai lankyti seminarus, domėtis naujovėmis, semtis patirties iš labiau patyrusių pedagogų. Dalyvauti praktiniuose užsiėmimuose, tarptautiniuose seminaruose, savo įgytą patirtį pateikiant pedagogams, dirbantiems mokyklose.

„<...>Daugiau domėtis kitų specialistų patirtimi, kad ir užsieniečių pavyzdžiu, bet pritaikant mūsų aplinkai...“; „...Savo profesinėje srityje. Labai būtų svarbu išmanyti ir šalia esančių specialistų darbo specifiką , kad galėtų integruotai dirbti komandoje<...>“

Išanalizavus vaikų nuomonę ir atsakymus, galima teigti, jog nė vienas neturėjo nusiskundimų dėl specialisto atliekamo darbo, pateikiamų užduočių.

Vertindami komandinį specialistų, tėvų ir mokytojų darbą, tėvai pabrėžė, kad nėra pilnai informuoti kaip vyksta informacijos pasidalijimas tarp specialistų ir pedagogų, kai kurie iš vis abejoja ar jie bendrauja.

„<...>Man atrodo kad jie tarpusavy mažai bendrauja, o gal ir visai nebendrauja...“; „...Gal nelabai, nes kiti mokytojai nieko nežino apie mano dukrą. Gerai būtų, kad mokyklose būtų susitikimai su visais mokytojais ir specialistais, tėvais, kad pasikalbėtų tarpusavyje, nes kiekvienas vis kitaip sako, net nežinau ką daryti<...>“

Tuo tarpu pedagogai tikina, jog patirtimi jie dalijasi seminarų metu, spec. pedagogų metodiniuose susirinkimuose, anketomis, apklausomis. Dažnas PPT specialistas yra prieš tai dirbęs mokykloje todėl patirties su vaiku turi pasisėmęs iš ankstesnės praktikos:

„<...>PPT nuolat bendrauja su mokyklų spec. pedagogais ir jie bendradarbiaudami naudojami vieni kitų patirtimi<...>“

Specialistai teigia, jog vaiko vertinimo rezultatus, specialistai pateikia po vertinimo tyrimo žodžiu arba raštu arba teikdami rekomendacijas. Rezultatų aptarime dalyvauja dažniausiai tėvai. Taip užmezgamas glaudesnis kontaktas su klientais, stengiamasi rasti geriausias problemos sprendimo būdus. Specialistų nuomone visokia patirtis yra reikalinga:

„<...>Patirtis visokia reikalinga. Gauname individualių pokalbių metu, seminarų, susitikimų metu, dar anketos informuoja kai dirbama su vaiku, kas sekėsi<...>“

Specialistai teigimu įvertinę vaiką kompleksiškai ir parašę rekomendacijas, tėvai kviečiami pokalbiui. Jie supažindinami su išvadomis, aptariamos rekomendacijos, tėvai pasirašo protokole ir pažymoje. Jei tėvai duoda sutikimą perduoti vertinimo išvadas ugdymo įstaigai, dokumentai siunčiami į ugdymo įstaigą ir SUK pirmininko prašoma dar kartą supažindinti tėvus su išvadomis:

„<...>Dažniausiai tėvai ir mokyklos specialūs pedagogas atlydi vaiką įvertinimui. Su jais ir aptariami gauti rezultatai...“ ; „... Iš tikrųjų vertinimo rezultatus dažniausiai pristato tarnybos vadovė. Rekomendacijas taip pat<...>“

Paklausus vaikų kaip vyksta rezultatų aptarimas, problemų sprendimas su specialistais, mokiniai pabrėžė, jog patys nesidomi, nedalyvauja ir neklausinėja šia tema. Jie žino, kad atėjo čia mokytis ir papildomų klausimų neuždavinėja, pripažįsta net nesiklausantys jei specialistas ir bando aptarti rezultatus. Tik penktadalis visų apklaustųjų teigė, jog domėjosi savo problemomis ir sulaukė specialistų atsakymų ir paaiškinimų.

„<...>Atsakė, bet aš daug neklausiau...“; „...Aš jų nieko neklausiau<...>“.

Vadovų teigimu vertinimo rezultatai, pagalbos teikimas, rekomendacijos aptariami su tėvais, kartais mokytojais, o vaikams pranešama iš karto po vertinimo. Tačiau, išreikštas nusivylimas dėl tėvų abejingumo, nes ne visi yra suinteresuoti išklaudyti rezultatus ir nesidomi tolimesniais veiksmais, nesilanko rengiamuose informatyviuose seminaruose.

„<...>Aptariame dažniausiai atskirai su tėvais kai atiduodame dokumentus, su pedagogais bendraujame rečiau, kai esame ugdymo įstaigose, arba tik tuomet, kai patys atvyksta į PPT...“ ; „... Visada yra galimybė pasiskambinti specialistams ir pasiteirauti pasitarti, tačiau kažkaip mažai sulaukiama tokių skambučių<...>“.

Vadovų komentarą, apie tėvų abejingumą, patvirtina ir pačių tėvų atsakymai, nes dauguma teigė, jog nėra dalyvavę PPT rengiamuose seminaruose, nes nesidomėjo, kad tokie rengiami. Tėvai teigia, jog ne visa pateikiama informacija yra jiems suprantama, todėl vengia ten lankytis ir net nesidomi:

„<...>Manau tuomet šneka daug ir neaiškiai<...>“

Pedagogai teigia, jog nors ir retai, tačiau dalyvauja rengiamuose seminaruose. Dažnai teikia pasiūlymus dėl tėvams rengtinių seminarų. Seminarai visuomet atitinka lūkesčius, nes yra informatyvūs: pateikia daug naujovių, patarimų. Po renginio dalyviams yra pateikiama apklausa, kurioje aiškiai išreikšta nuomonė apie seminaro eigą, naudingumą. Rengiami net seminarai mokiniams, tačiau ir čia sulaukiama nedaug klausytojų.

Išanalizavus mokinių pateiktus atsakymus dėl rengiamų seminarų, pasitvirtino PPT personalo teiginys, kad mokiniai vengia lankyti paskaitas, tik nedidelė respondentų dalis yra išklausęs po vieną seminarą:

„<...>Tokios pamokos nežinau...“; „...Nesu dalyvavęs...“; „...Psichologinių problemų sprendimą, neblogai. Buvo mokykloje<...>“

Apibendrinant galima teigti, kad rūpinamasi PPT personalo tinkamumu ir kompetentingumu, todėl rengiama kruopšti darbuotojų atranka. Vadovai rūpinasi ir tolesniu darbuotojų žinių giliniu, kvalifikacijos tobulinimu dalyvaudami respublikiniuose seminaruose, tačiau apgailestauja nepakankamomis lėšomis tarptautiniams mokymams. Specialistams norėtų kelti kvalifikaciją tarptautiniuose seminaruose, gilinti profesines žinias, darbą informacinėmis technologijomis. Tai patvirtina klientų nuomonė bei atsiliepimai. E. R. Stancikas ir D. Bagdonienė (2004) teigia, kad prie veiklos efektyvinimo prisideda ir esminio organizacijos valdymo pakeitimas, suformavimas tokios kultūros, kai žmonės nuolat drąsinami ugdyti sugebėjimus bei pasitikėjimą savo jėgomis.

Išaiškėjo, kad vertinimo rezultatai pristatomi formaliai, dalyvauja tik tėvai, tuo tarpu tik pavieniai mokytojai – tiesioginiai vaiko ugdytojai informaciją gauna raštu dokumentuose, rekomendacijose. Mokytojai turėtų aktyviau dalyvauti PPT rengiamose paskaitose ir skatinti jų pavyzdžiu sekti tėvus bei vaikus. Vertindami komandinį specialistų, tėvų ir mokytojų darbą, tėvai pabrėžė, kad nėra pilnai informuoti kaip vyksta informacijos pasidalijimas tarp specialistų ir pedagogų, kai kurie iš vis abejoja ar jie bendrauja. To pasekoje- galimas PPT darbuotojų atotrūkis nuo realios kliento aplinkos suvokimo, kas gali daryti įtakos specialisto kompetencijai. Ruškus J., Ališauskas A., Šapelytė O. (2006) teigia, kad PPT veikloje susiduria su PPT specialistų draugiškų santykių su mokykla palaikymu; mokytojų supratimu apie ką kalbą PPT specialistai; PPT specialistų patarimais kaip dirbti su specialiuųjų poreikių vaikais. PPT specialistai, lyginant su kitais respondentais, geriausiai vertina dabartinę PPT ir mokyklos santykių būklę ir nėra linkę orientuotis į pokyčius.

2.3.7 Etikos raiška

Teikiant paslaugas ir glaudžiai bendraujant su klientais labai svarbų vaidmenį kasdieniniame gyvenime užimą etika, todėl stengtasi išsiaiškinti kaip šio reikalavimo laikomasi PPT.

Specialistų teigimu, labai svarbu, kad darbuotojas būtų empatiškas, išklausantis klientą, supažindinantis su PPT taisyklėmis, konfidencialumo principais. Patikino, jog kasdien ir betarpiškai vadovaujasi etikos taisyklėmis.

„<...>Svarbiausia mandagumas ir tolerancija. Jų ir laikomės savo darbe. Manau, kad nėra tokių priežasčių, dėl kurių specialistas galėtų nesilaikyti etikos normų<...>“

Vadovai pabrėžė, kad etikos taisyklių laikymasis yra labai svarbus reikalavimas kiekvienam darbuotojui. Supranta, jog nuo to priklauso įstaigos įvaizdis ir atsiliepimai apie teikiamas paslaugas, dirbantį personalą.

„<...>Elgesys turi būti etiškas ir mandagus. Jis turi taikytis prie kliento kultūrinių ypatumų. Kalba, informacijos pateikimas turi būti individualizuojama, prisitaikoma prie kliento išsilavinimo, asmenybės ypatumų<...>“

Vertindami darbuotojų etika, vaikai buvo patenkinti ir pabrėžė, jog čia niekas jų neįžeidinėja, mokytojos yra labai geros ir kantrios, mandagiai šnekasi. Apibendrinant galima teigti, jog vaikai

PPT sulaukia pagarbos ir tolerancijos:

„<...>Mandagiai, niekuo neįžeidė. Klausinėjo, sakė, ką daryti, iš pradžių paklausinėjo apie mane, o po to jau pratimų davė.“; „...Labai mandagiai. Suteikė man pasitikėjimo<...>“

Mokiniai patvirtino, jog darbo metu niekas jų netrukdė, neblaškė dėmesio. Jų atsakymai pabrėžia tai, jog specialistai siekia užtikrinti darbinę aplinką. Pasakojo, kad pedagogai pasitinka prieš užsiėmimą atsimena vardus, klausinėja kaip sekasi, padeda visada daryti užduotis ir net palydi išeinant namo.

„<...>Netrukdė pokalbio metu niekas, ten kažkas už durų kalbėjosi, bet tyliai...“; „...Koridoriuje pasitiko, viską paaiškino, kur eiti ir ką darys. Daug kalbėjosi su mano mama, su manim mažiau Pasako ką reikės daryti prieš užduotį...“; „...Kiekvienas labinasi, kalbina visaip, pasako, kad reikės į klausimus atsakyti ir kaip mokykloje atlikti pratimus visokius, diktantą rašiau, skaičiau<...>“.

Tėvai taip pat buvo patenkinti PPT specialistų darbu ir teigia, jog sulaukė malonaus ir šilto bendravimo. Tik du tėvai iš visų apklaustųjų negalėjo pareikšti savo nuomonės, nes pripažino, jog dažnai bendrauti netenka.

„<...>buvo gerai bendrauti su visais...<...>mandagūs ir pagarbūs... <...>labai atsargiai gan bandė man pasakyti vaiko problemas..., <...>malonūs, šnekūs, gražiai bendravo su vaiku..., <...>tie žmonės, kurie bendravo su manimi ir mano vaiku buvo itin šaunūs pedagogai...“.

Pedagogų nuomone jokie nei socialiniai, nei finansiniai šeimų skirtumai negali ir neįtakojo specialistų bendravimo, pagalbos teikimo. Pedagogų teigimu specialistai turi išlaikyti pagarbą ir toleranciją asmeniui, mokėti išklaudyti, gerbti asmens nuomonę, neužgauti orumo, bet kartais tai būna labai sudėtinga, nes reikia ginti vaiko interesus. Dažniausiai tenka bendrauti su asocialiomis šeimomis, tačiau tai negali ir neįtakoja bendravimo ar paslaugų kokybės.

„<...>Specialistai turi išlaikyti pagarbą ir toleranciją asmeniui, mokėti išklausti, gerbti asmens nuomonę, neužgauti orumo, bet kartais tai būna labai sudėtinga. Juk reikia ginti vaiko interesus. Bet kurioje situacijoje diplomatiškesni turi būti specialistai, nes jie ir ruošti tokiam darbui<...>“

Pedagogų komentarus ir nuomonę patvirtino ir PPT darbuotojai, kurie pabrėžia, jog susipažinę su klientais, stengiasi vesti pokalbį jiems suprantama kalba. Net su paties žemiausio socialinio sluoksnio žmonėmis stengiasi rasti bendrą kalbą apie ugdytinius. Išklausoma visų tėvų nuomonė, pageidavimai ir lūkesčiai. Elgiamasi korektiškai, profesionaliai nepaisant jų skirtingos socialinės padėties, gyvenimo būdo, todėl galima tvirtai teigti, jog specialistai laikosi etikos normų.

„<...>Mums visi klientai pirmiausia žmonės, kuriems turime suteikti kokybiškas paslaugas..., <...>net su paties žemiausio socialinio sluoksnio žmonėmis turime rasti bendrą kalbą apie ugdytinius..., <...>paslaugiai nepaisant jų skirtingos socialinės padėties..., <...>neįtakoja nei klientų socialinė padėtis, nei gyvenimo būdas...“

Vadovai pabrėžia, kad specialisto vertybinės nuostatos niekaip neturėtų įtakoti bendravimo su klientu. Specialistas turi elgtis pagarbiai su bet kokios socialinės padėties ar gyvenimo būdo klientais.

„<...>niekaip neįtakoja. Mums visi klientai pirmiausia žmonės, kuriems turime suteikti kokybiškas paslaugas..., <...>visi vienodi, gal tik reikia paaiškinti suprantamesne kalba..., <...>visi klientai turi galimybę gauti reikiamą pagalbą ugdymo įstaigose...“

Galima teigti, jog specialistai laikosi etikos normų. Dalykiškai bendrauja su klientais ir suteikia kokybiškas paslaugas. Tėvų nuomone, specialistai maloniu bendravimu tiek laidinėmis ryšio priemonėmis, tiek asmeninio susitikimo metu nesukelia nepasitenkinimo .

2.3.8 Saugumo raiška

Siekiant įgyti klientų pasitikėjimą, atvirumą ir geras rekomendacijas, labai svarbu suteikti saugumo jausmą, todėl stengtasi išsiaiškinti kaip tuo rūpinasi PPT, kaip užtikrinamas duomenų saugumas ir apie tai informuojami klientai.

PPT personalas patikino, jog apie informacijos slaptumą ir saugumą klientai yra informuojami jau pirmojo pokalbio metu.

„<...>Dažnai atvykstantys klientai ateidami tai jau žino. Tad mes dažnai tai suvokiame kaip savaime suprantamą dalyką., <...>tai savaime suprantama...“

Patikino, jog dokumentai yra archyvuojami pagal „Įstaigų dokumentų valdymą“, vadovaujantis teisės aktais susijusiais su dokumentų valdymu.

„<...>viskas yra archyvuojama ir rakinama spintoje..., <...>dokumentai yra archyvuojami ir saugomi pagal „Įstaigų dokumentų valdymą...“

Specialistų teigimu klientas jaučiasi saugiai ir patogiai. Argumentuoja, jog tam padeda sukurta jauki aplinka, teikiamas dėmesys. Vadovų nuomone kartais klientai jaučiasi nepatogiai nebent kalbėdami apie iškilusias problemas, gėdijasi savo problemų, tačiau kas liečia fizinį pasitenkinimą – problemų niekada neiškilo.

„<...>Vieni klientai jaučiasi nejaukiai, nes reikia kalbėtis apie nemalonius dalykus, apie nesėkmes, kas nori apie tai kalbėti?<...>“

Apklausus PPT klientus, paaiškėjo, kad nė vienam neteko suabejoti informacijos saugumu:

„<...>taip garantuota nes jie atsako..., <...>manau, kad informacija esanti čia nėra vieša..., <...>PPT dokumentai neprieinami pašaliniam asmeniui, nes aš tai nieko nemačiau net kur jie yra..., <...>manyčiau, kad be mano sutikimo nebus platinama informacija...“

Atsakinėdami į šį klausimą devyniasdešimt procentų apklaustųjų gūžčiojo pečiais ir teigė, kad apie informacijos slaptumą niekas jų neinformavo, bet pusė jų patikino, jog net neabejoja, kad informacija yra neskleidžiama. Likusieji pripažino apie informacijos saugumą sužinoję jau pirmojo pokalbio metu su specialistais arba prieš atliekant tyrimą.

Pedagogai pripažino, kad ne visi buvo informuoti apie informacijos slaptumą, tačiau iš darbo patirties žino, jog taip yra ir net abejonių nekyla, todėl net nesidomėjo tuo ir patikino, kad duomenys yra saugūs ir nepasiekiami.

Penkiasdešimt procentų vaikų teigė žinantys apie informacijos slaptumą, o penkiasdešimt ne, nes teigė, jog niekas jų apie tai neinformavo, o gal niekada apie tai ir nesidomėjo.

„<...>man nieko nesakė, bet gi mokytoja ir vaikai žino viską, jiems ir sakyti nereikia..., <...>taip, pasakė, kad tik tėvai ir mokytojai žinos..., <...>pasakė, mama sutinka, kad mokytojai tik žinotų..., <...>man pasakė dar prieš tai mama...“

Aptariant vaikų savijautą PPT, išryškėjo skirtingi mokinių charakterio bruožai: drąsesni vaikai teigė, kad jaučiasi saugūs ir jiems čia gerai, o kiti gėdijasi nepažįstamų žmonių, bijo, kritikos ir patyčių.

Galima teigti, jog PPT darbuotojas klientams parodo yra laukiamas, padėti atsikratyti baimių ir susikurtų stereotipų. Pagrindinis kliento saugumo, konfidencialumo principas PPT išlaikomas, tėvai nepareiškia skundų dėl informacijos viešinimo be jų sutikimo. Tai rodo, kad klientams sudaromos sąlygos saugiai jaustis PPT, būti tikriems, kad be kliento žinios, informacija nebus viešinama.

PPT specialistų, mokytojų nuomonė vieninga dėl duomenų bazės kūrimo, informacijos kaupimo ir laikymo, nes duomenų paieška apie klientą užima daug laiko, ne visuomet klientų teikiama informacija tiksli. Ališauskas A., Kišonienė R. (2004) tyrimo ataskaitoje teigia, kad PPT veikloje operuojama nepakankamai tiksliais (kartais netgi prieštariniais) duomenimis apie teikiamos pagalbos rodiklius. Kai kurios PPT negali pateikti (neturi, nekaupia) informacijos apie tam tikras veiklos sritis (pusė apklaustų PPT negalėjo pateikti duomenų apie vaikus, turinčius emocijų ir elgesio sutrikimų). Derėtų tikslinti rodiklius duomenų bazei, aiškiai apibrėžti kategorijos turinį (specialiųjų poreikių turintys vaikai; raidos sutrikimų turintys vaikai; specialiųjų ugdymo(si) poreikių turintys vaikai; integruotai ugdomi vaikai ir pan.).

2.3.9 Komunikacijos raiška

Siekiant atrasti bendrą kalbą, problemos sprendimą ar apskritai identifikuoti problemą, labai svarbi komunikacija. Komunikaciją galima suprasti kaip informacijos (norų, minčių, jausmų, idėjų, faktų, vertybių) tarp individų perdavimo – priėmimo procesą elektriniais signalais, neverbalika

(gestais, mimika, laikysena), žodžiais ar raštu. Komunikacijos tikslas – pasikeisti informacija tarpusavyje ir įtikinti kitus. Anot V. Pruskaus (2004) efektyvi komunikacija – tai dvipusis procesas, turintis grįžtamąjį ryšį; būtina sukurti supratimo tiltą, tuomet abi pusės gauna galimybę dalintis tuo, ką žino ir jaučia, bei leisti pagerinti organizacijos rodiklius, žmonių pasitenkinimo darbu lygį, formuoti jausmą, kad dalyvauji organizacijos darbe; informacijos siuntėjo pranešimo tapatumas gavėjo gautam pranešimui, reikiamo atsakymo gavimas bei gerų santykių palaikymas;

Analizuojant specialistų nuomones apie informacijos perdavimą tarp PPT specialistų ir vadovų, galima teigti, kad specialistai užtikrina informacijos sklaidą. Jie dirba ir aptaria įvairius atvejus komandoje, dalyvaujant vadovui, klientui ir su juo konsultuojantis:

„<...>su klientais aptariam viską jau aptarę tarpusavyje...“; „...pačios tarnybos vadovas informuojamas tik sudėtingais, ypatingais atvejais, informacija tuomet teikiama struktūruotai, aiškiai ir tiksliai...“; „...svarbu, kad viskas būtų priimama komandiniu sprendimu, vadovas informuojamas aptarimo metu<...>“.

Specialistų nuomone, jie klientams reikiamą informaciją pateikia sklandžiai, aiškiai ir tik patvirtintą.:

„<...>manau, kad tiksliai pateikiama informacija, aptariama ir suderinama...“; „<...>savo nuomonę išsakom tėvams tuoj po vertinimo, bet perspėjimui, kad tai tik spėjimas..., <...>aptarus visiems specialistams, tik tada priimamas sprendimas galutinis...“.

Darbuotojai net pageidautų papildomų techninių priemonių, kad galėtų greičiau apsikeisti nuomone reikiamais klausimais ir priimti sprendimą:

„<...>tobulinimui - nėra ribų, gal padėtų kartais intranetas, kad greičiau, dar klientams esant galėtume pasitarti tarpusavyje..., <...> galėtume naudotis duomenų baze, intraneto ryšiu, kad galėtume pasidalinti greičiau informacija...“

Vadovai taip pat patvirtina, jog galutines išvadas klientams stengiamasi išsakyti tik bendrai aptarus ir priėmus vieningą sprendimą. Juk vertinant specialiuosius ugdymosi poreikius tarnyboje vykdomas komandinis, o ne pavienis darbas. Konsultacijos teikiamos individualiai ir laikomasi konfidencialumo. Informacija teikiama individualių pokalbių ir bendrų aptarimų metu. Stengiamasi užtikrinti perduodamos informacijos tikslumą:

„<...>Konsultacijos teikiamos individualiai ir laikomasi konfidencialumo...“; „...Aptarimų metu aptariama ir suderinama informacija, kuri bus pateikiama klientui<...>“.

Vieni tėvai teigė, kad PPT specialistai sklandžiai ir savalaikiai informuoja tėvus apie tai kas yra daroma ir kas laukia ateityje.

„<...>Aiškiai aiškino, pakomentavo, ką reiškia nežinomi žodžiai, kas bus daroma su programomis. Ne viską supratau, nes sudėtingi žodžiai, painiojasi daug kas, nes tėvai būna sunerimę, jaučia baimę...“; „...Paaiškino tikrai gana aiškiai ir pavyzdžių davė<...>“.

Kai kurie tėvai nedrįsta ir priekaištų informacijos sklaidai nepareiškė, nes specialistai aiškiai ir informatyviai pasako apie įvairių problemų sprendimo galimybes. Pasidomi apie informacijos suprantamumą, aiškumą.

„<...>Jeigu sako, tai aiškiai, jei nežino tai taip ir pasako, kad nežino, tai tas gal irgi gerai...“; „...Pasako ką reikėtų daryti, kaip pamokyti vaiką, kokie papildomai mokytojai dirbs, kad jei kas neaišku, kreiptis vėl, dar paaiškino, ką reiškia modifikuotos ir adaptuotos programos...“; „...Tiek, kiek teikė informacijos, tai ir aiškino, tikslinosi...“; „...Pasiklausė ar turiu jų ko paklausti ir tiek<...>“

Pedagogai taip pat teigė, kad PPT specialistai aiškiai ir suprantamai atsako į klausimus, pasiūlo reikiamą literatūrą ar medžiagą, duoda pavyzdžių, padedančių geriau įsigilinti į esamą situaciją.

„<...>paaiškina pakankamai ir suprantamai, papildomai, niekas nieko neaiškina, nes su dokumentais susipažįstu mokykloje...<...>viską paaiškina, pasiklausia kaip supratome...<...>PPT specialistai labai aiškiai, suprantamai pateikia informaciją, visada įsitikina ar informaciją supratome...<...>pasiūlo pasiskaityti, duoda pavyzdžių...<...>paaiškina, jei klientas to paprašo verbaliniu būdu ar savo elgesiu...“

Pedagogų nuomonė, apie specialistų teikiamą informaciją dėl problemų sprendimo, išsiskyrė.

Vieni jų atsiliepia teigiamai:

„<...>Pateikia priemonių, vadovėlių tinkančių pamokoms sąrašą. Paaiškina, kokios priemonės padėtų konkrečiam vaikui, bet tai situacijos nekeičia, nes integracijos aš dar nesuprantu gerai, kai viskas lieka tas pats skaičius klasėje, mokytojas vienas, reikalavimai dideli, bet čia ne PPT problema<...>“

O kiti išreiškia nepasitenkinimą:

„<...>Deja, apie problemų sprendimą konkrečios informacijos negaunu, o tik gaires, kurias žinojai visada. Nemalonu tuomet, kada sužinai, kad įstatymai labai stipriai riboja PPT darbą ir jie negali realiai padėti vaikui. Informatyvumas apsibrėžia dokumentais ir raštiškomis rekomendacijomis<...>“

Vaikai patvirtino, kad jei užduotys būna ir sunkios, pedagogai aiškina jas po kelis kartus tol, kol mokinys ją gali atlikti. Jei užduotys pasirodo per sunkios, specialistai jas pakeičia lengvesnėmis.

„<...>Taip, bet užduočių kitų nesupratau, tai aiškino vėl...“; „...Pasako kaip ir duoda pavyzdį...“; „...Kartais, nes dažniausiai duoda lengvesnę užduotį, bet ir paaiškina<...>“

Apibendrinant mokinių atsakymus, galime teigti, jog specialistai apie problemas ir sprendimo būdus labiau bendrauja su tėvais, o vaikams aiškina tik apie mokymo programas ir kam jos reikalingos. Pasiteirauja kuo norėtų būti užaugę, kur studijuoti.

„<...>Viską paaiškino, kas bus mokykloje su ta programa ir kad reikės eiti pas spec. pedagogą papildomai, kad mažiau užduočių. Apie ateitį nekalbėjo lyg...“; „...Man pasakė apie programas, o dėl ateities ne, arba neprisimenu. Kalbėjom apie viską, apie tai, kas nesiseka, kodėl nenoriu eiti į mokyklą<...>“

Atsižvelgiant į tai, jog visi žmonės skirtingi, kaip ir skirtingi jų poreikiai. Todėl pasiteirauta ar PPT vadovai nesulaukia klientų nusiskundimų tarnybos veikla, pasiūlymų kaip ją tobulinti. Išanalizavus atsakymus, pastebėjome, jog vadovai pripažįsta, kad pasigenda glaudesnio bendravimo su klientais, ko pasakoje retai sulaukia atgalinio ryšio:

„<...>Manau, kad reikėtų vykdyti anonimes apklausas, tuomet būtų aišku, dar jau kaip minėjau kokia skundų pagyrimų dėžutė ar knyga...“; „...Bet visiems neįtiksi juk, taip jau yra, kad žmonės skirtingi, ve visi tėvai geranoriškai priima pagalbą ir susitaiko su nustatytomis PPT išvadomis. Tenka tuomet įtakoti, gal trūksta konkrečių suprantamų straipsnių pagal sutrikimų grupes<...>“

Apibendrinant tėvų atsakymus, galima teigti, kad problemų sprendimui jie pasirenka asmenišką bendravimą su specialistais, o ne technines bendravimo priemones, nes mano, kad taip yra saugiau ir aiškiau:

„<...>Manau esant reikalui geriausia kreiptis asmeniškai...“; „...Aš tik asmeniškai, nes nenoriu, kad žinotų kiti<...>“

Specialistai mano, kad skatindami pageidavimus ir prieštaravimus, nusiskundimus išreikšti nedelsiant, galima efektyviau spręsti nepasitenkinimą sukėlusias priežastis.

„<...>Kartais tenka išgirsti nepasitenkinimą sukėlusių intonacijų iš asmenų, paviršutiniškai susipažinusių su specialiuoju ugdymu ir dėl to prieštaraujančių viskam, kas neiprasta, nauja...“; „...Išklausome, stengiamės situacija pasinaudodami sudominti, suteikti ne tik žinių, bet ir optimizmo ugdant specialiųjų ugdymosi poreikių turinčius vaikus<...>“

PPT personalo teigimu, informacija apie ugdytinius jie gauna pildydami specialias formas, kurias pildo tėvai ir mokytojai, tačiau pabrėžia, jog informacija ne visada yra tiksli ir atitinka tikrovę:

„<...>Tačiau trūksta išsamesnės informacijos tiek iš mokytojų, tiek ir iš tėvų. Pasitaiko, kad mokytojai užsimena, tik, kad vaikas nedirba, nieko nemoka, nenori atlikti jokių užduočių, nors iš tikrųjų toli gražu taip nėra<...>“

Galima teigti, jog PPT stengiasi užtikrinti tikslų informacijos pateikimą rinkdami duomenis iš ugdymo įstaigų, asmeninių pokalbių su klientais metu, tačiau nėra vieningos informacijos rinkimo tvarkos, kiekviena tarnyba vadovaujasi savais informacijos rinkimo būdais ir metodais. Bendraudami su klientais informaciją teikia klientams suprantama kalba, tačiau dažnai PPT darbuotojai yra vertintojo pozicijoje, o klientai klausytojai, vengiantys išsakyti savo nuomonę. Ruškus J. (2006) teigia, kad vaikų ir tėvų resursai panaudojami nepakankamai, vaikus ir tėvus įtraukiant lygiaverčių partnerių statusu į vertinimo ir ugdymo procesą. Įtraukimas į vertinimo procesą yra formalus, realiai vertinimo, rezultatų aptarimo ir sprendimų priėmimo procesuose tėvai ir vaikai dalyvauja labiau kaip klausytojai, o ne kaip situacijos ekspertai. Visi dalyviai (PPT specialistai, tėvai, pedagogai, vaikai) įtraukimo būklę vertina prastai ir visi pageidautų didesnio tėvų ir vaikų įtraukimo į vertinimo procesą reaguoti į klientų atsiliepimus, pateikti informatyvias problemų sprendimo galimybes.

PPT mažai naudoja kitais klientų poreikių išsiaiškinimo būdais: kaip skundų bei pasiūlymų analizė, anketinė apklausa ir atc. Kuo įvairesni poreikių analizės būdai, tuo geriau įsigiliname į vartotojų reikmes, taip užtikrinant veiklos kokybę.

2.3.10 Empatijos raiška

Empiriniai požymiai: įsijautimas ir supratimas, gebėjimas bendrauti su tėvais suprantant jų lūkesčius ir požiūrius, baiminimąsi, sutrikimą ar džiaugsmą. Įsijautimas (empathy), empatija, sugebėjimas įsivaizduoti save kito žmogaus kailyje, įsijausti į jo būseną, jausmus ir tuo pačiu užjausti kitą žmogų. (Gage, 1994)

Ališauskienė (2002) nurodo, kad empatijos - svarbios tėvų įtraukimo į ugdymo procesą ir bendradarbiavimo sąlygos, dauguma ankstyvosios reabilitacijos tarnybų specialistų neakcentuoja. Tuo tarpu diskusijose tėvų išskirta empatijos kategorija atskleidžia tėvų norą, kad specialistai kuo geriau suprastų jų situaciją ir būtų patarėjai. Ir tik po sumodeliuotos konfliktinės situacijos analizės, taikant pasikeitimo vaidmenimis būdą, specialistai patvirtino per diskusiją pripažintą empatiškumo svarbą, bendraujant su šeimomis.

Empatija - tai gebėjimas įeiti į kito žmogus pasaulį ir suprasti jo išgyvenimus, mokėjimas matyti vidinę ir išorinę tikrovę to žmogaus akimis. Tačiau tai nereiškia, kad reikia pavirsti tuo kitu,

susivienodinti, atsisakyti savo vertybių bei kriterijų. Todėl interesų analizė padeda geriau pasirengti pokalbiui, paslaugos atlikimui, o kalbantis - geriau įvertinti ypač jautrius taškus.

Tyrimo duomenimis apie PPT grįžtamąjį ryšį, vartotojų supratimą galima teigti, jog nusiskundimų darbuotojams klientai neturi, nes sulaukia daug dėmesio, malonaus bendravimo, visada su jais konsultuojamasi dėl atvykimo laiko, padeda surasti reikiamus kabinetus, glaudžiai bendrauja ir ieško bendrų problemų sprendimų.

Pedagogai ir PPT specialistai turi daug bendrų problemų, nes dažnai jų veiksmi yra varžomi įstatymų, todėl ne visada galima pilnai įsijausti ir užtikrinti pagalbą:

„<...>Deja, apie problemų sprendimą konkrečios informacijos negaunu, o tik gaires, kurias žinojai visada. Nemalonu tuomet, kai sužinai, kad įstatymai labai stipriai riboja PPT darbą ir jie negali realiai padėti vaikui. Informatyvumas apsiibrėžia dokumentais ir raštiškomis rekomendacijomis<...>“

Pedagogai teigia:

„<...>Visada įsiklausau...“; „...Susipažįsta su pateikta medžiaga, klausia...“; „...Be abejo, PPT specialistai domisi atvykimo tikslu, dažniausiai – dar tuo metu, kai telefonu tariamasi dėl atvykimo laiko. Vardu nesikreipia, tačiau palanki bendravimo aplinka yra visada sukuriama<...>“

Tėvai džiaugiasi, kad specialistai glaudžiai bendrauja, kartu ieško galimų sprendimo būdų.

„<...>Klausė dėl kokių problemų atvykau, kaip vaikui sekasi, kaip elgiasi namie. Taip, vaiką ir pirmą kartą vadino specialioji pedagogė vardu, kitur nebuvo kartu įėjusi į kabinetą...“; „...PPT specialistai tikrai dėmesingi, kokie mūsų tikslai tai jau aišku buvo, kad ištirtų vaiką, kreipėsi į vaiką vardu, kalbėjo su juo, kol pralinksėjo<...>“

Mokiniai pasakojo, jog PPT specialistai daug klausinėja ir bendrauja. Džiaugėsi, kad su jais maloniai ir draugiškai bendraujama, tačiau pripažįsta, jog baisu, kad jie nieko blogo nepasakotų mokytojoms ar tėvams.

„<...>Dabar vėl patarė ką daryti, man, kur galėsiu mokintis. Sakė dar su mama pasitarti ir duos mokyklų sąrašą man, kur galiu stoti...“; „...Klausė, šnekėjo daug visko. Apie orą ir apie mokslus, iš karto nedavė man daryti ten nieko, tai kalbėjomės, po to jau pradėjo<...>“.

Vaikai atsakinėjo, jog PPT specialistai klausinėja apie juos, draugus ir problemas. Tačiau daugelis pripažįsta, kad nedrašu šnekėti, nes bijo aplinkinių reakcijos, nėra įsitikinę, kad juos supranta.

„<...>Klausė apie mokyklą ir draugus, kaip mokausi, ar turiu draugų, ar ruošiu pamokas...“; „...Klausė kas nesiseka, ar duoda užduotis kitas, turbūt supranta, pajuokauja<...>“.

Specialistai ir vadovai pritaria, jog visa informacija apie kliento problemas, jie sužino jau pirmojo pokalbio metu. Jei pageidavimai nėra realūs, apie tai kalbama su klientu, stengiamasi, kad lūkesčiai taptų įgyvendinami. Visada atsižvelgiama į klientą:

„<...>juk mes ir esame, kad išgirstume, įsiklausytume, padėtume ir bendradarbiautume...“; „... Jokių dirbtinų barjerų nesudarome ir ieškome efektyviausių bendravimo būdų<...>“

Priimant sprendimus, PPT darbuotojai turi atsižvelgti ir į tėvų bei pedagogų nuomonę. Juk nuo tėvų labai daug kas priklauso, nes visų pirma jie turi būti suinteresuoti padėti savo vaikui. Tėvai, kurie lanko PPT specialistus ir dalyvauja pasitarime dėl vaiko ateities, teigė, jog būdavo

sutrikę ar nežinojo kaip elgtis tam tikrose situacijose, tačiau kantrių specialistų dėka rado bendrus sprendimus, gavo reikiamą informaciją dėl tolimesnių veiksmų ir neįjautė jokio spaudimo:

„<...>viskas atrodė normaliai jokio spaudimo nebuvo..., ...klausė mano nuomonės, ar aš sutinku dėl programų lengvinimo, bet nežinojau ką jos reiškia, tada man paaiškino, radome bendrą sprendimą dėl programų modifikuotų programų, kad vaikas gautų pradinį klasių normalų pažymėjimą, o dėl ateities sakė, kad dar reiks susitikti ir žiūrėti kaip sekasi..., ...dėl programų parinkimo sutinku su PPT sprendimu, nes suprantu, kad vaikas turi problemų<...>“.

Pedagogai teigia, kad specialistai labai atidžiai įsiklauso ir turi didelės įtakos priimant tam tikrus sprendimus, rašant programas:

„<...>Visada atidžiai susipažįstu su specialistų sprendimais ir galiu diskutuoti, jei reikia...“; „...dažniausia jų pasiūlyti metodai duoda geresnių rezultatų, negu iki tol sekėsi pasiekti pačiais. O dėl programų, tai ne visuomet atsižvelgia į mokytojų siūlymus, kartais atrodo, kad reikia mokiniui adaptuoti, o ne adaptuoja programos. Man atrodo, kad jie mano nuomonės paiso. Tikrai atsižvelgia, bendradarbiauja<...>“.

Pasak pedagogų specialistų nuomonės susikerta:

„<...>kiekvienas stengiasi dėl vaiko padaryti tai, kas jų nuomone yra geriausia<...>“

Vaikai suvokia, kad specialistai tikrai atsižvelgia į jų problemas, kai sudarinėja programą, bet tuo pačiu pabrėžia, jog tiesiogiai su jais niekas nesikonsultuoja. Vaikai pasitiki specialistų nuomone, sako, kad jie per maži daryti tokius sprendimus, todėl geriau, kad būtų tariamasi su jų tėvais:

„<...>Klausė kas man sunku, tai tas pamokas ir palengvino...“; „...Manęs neklausė, tarėsi su tėvais...“; „...Nežinau, manęs neklausė kiek palengvinti programą...“; „...Aš žinau, kad man reikia palengvintos programos, nes kitaip mokyčiaus blogais pažymiais, tai viskas sutapo, dar pats paprašiau, kad pas logopedą užrašytų<...>“

Specialistai teigimu visada stengiamasi išklausyti į kliento nuomonę ir į ją atsižvelgiama priimant sprendimus:

„<...>Dažnai tenka papasakoti tėvams, kaip bus vertinamas jo vaikas, kodėl jis reikalingas, kuo suteikta pagalba bus naudinga vaikui siekiant didesnio tėvų patikėjimo specialistais<...>“

Vadovu teigimu į kliento nuomonę atsižvelgiama pagal aplinkybes, nes tėvai turi įvairių lūkesčių susijusių su vaiku, jo ateitimi, o kai reikia juos keisti, tuomet įtaka yra didelė:

„<...>Reikia įtakoti, kada matai, kai tėvai sunkiai susitaiko su vertinimo rezultatais ir vengia jus pripažinti, pvz kai pasakom, kad reikia pereiti ugdytis į specialiąją mokyklą, kai matai, kad susijaudinusi, nes mama praplumpa, , reaguoja į tokią žinią, tenka kviestis ir pas save į kabinetą, raminti, aiškinti kas yra , dėl ko ten bus geriau ir panašiai<...>“.

Atsižvelgiant į malonų aptarnavimą, kokybiškų paslaugų teikimą, tėvai ir pedagogai net neabejodami teigė, jog kreiptųsi ir kreipsis, jei tik reikės, dar kartą į PPT ir rekomenduoja savo pažįstamiems.

„<...>Taip, nes reikės dar atvykti, kol mokyklą baigsim, sakė, kad kreiptis, jei kils ,kokių neaiškumų...“; „...Taip kreipčiausi, jeigu pati negalėčiau išspręsti problemų...“; „...Kreipčiausi, nes paslaugų kokybė patenkino<...>“

Paklausti ar norėtų dar karta atvykti į PPT, mokiniai buvo atviri: vieniems čia labai patiko, nes maloniai bendravo ir jiems čia buvo gera:

„<...>Taip, atečiau. įdomu kai duoda klausimus...“; „...Atečiau, nes viskas daroma dėl manęs<...>“

Kiti, bijodami bendraamžių patyčių vis dar bijosi ir nenori sugrįžti į PPT:

„<...>Ne, nenorėčiau. Nežinau, nežidom čia...“; „...Nelabai noriai, nepatinka bendrauti daug<...>“

Treti palieka spręsti pedagogams ir tėvams, sako:

„<...>kaip mama ir mokytoja pasakys jei reikės, tai eisiu<...>“

Tyrimo rezultatai parodė, kad dalis tiriamųjų jaučia nerimą prieš susitikdami su PPT specialistais, tėvų, vaikų pasisakymai rodo nepakankamą PPT specialistų empatiškumą kai kuriais atvejais. PPT specialistai pripažįsta būtinumą bendrauti su tėvais suprantant jų lūkesčius ir požiūrius, baiminimąsi, sutrikimą ar džiaugsmą. PPT specialistai pripažįsta empatijos svarbą bendradarbiaujant su tėvais ir pedagogais, tačiau empatiški būna ne kiekvienoje situacijoje, tai priklauso nuo situacijos, realių klientų lūkesčių teikiama paslauga paslauga.

Siekta sužinoti, kokius siūlymus teikia klientai PPT veiklos tobulinimui, siekiant sėkmingiau tenkinti klientų lūkesčius. Buvo paraginti diskusijai specialistai apie visuotinės kokybės vadybos elementų įgyvendinimą PPT, veiklos tobulinimą.

Mokiniai pageidautų daugiau žaidimų, mažiau rimtų užduočių, nes greit pavargsta. Džiaugiasi, kad PPT anksti pradeda darbą, todėl vaikai anksčiau grįžta namo. Nori, kad pedagogai daugiau diskutuotų apie jų turimas problemas su jais ir nepasakotų blogų dalykų tėvams:

„<...>Gal reiktų daugiau lankstinukų vaikams, kad galėtų sužinoti apie viską. Kaip mokyti, kodėl taip yra, ką daryti...“; „...Turėtų daugiau žinoti, kaip sekasi. Iš ryto kad dirba gerai, anksčiau pasiekiau namus...“; „...Nebūti piktom, daugiau klausyti mokytojų ir mamų<...>“.

Tėvai PPT personalui linkėjo atviresnio, nuoširdesnio ir platesnio bendravimo su mokiniais ir jų tėvais. Kuo daugiau bendradarbiauti su kitomis institucijomis, patarti ir rengti seminarus ne tik mokytojams, bet ir tėvams, tolerancijos vieni kitų atžvilgiu. Abipusio supratimo (tiek iš jų pusės, tiek iš tėvėlių). Daugiau bendrauti su tėvais, juos konsultuoti, tyrimus daryti ne per vieną kartą. Akivaizdu tai, jog tėvų atsakymuose skambėjo ir patarimai, ir kritika. Belieka tikėtis, jog PPT atsižvelgs į teikiamus pasiūlymus ir komentarus ir metų bėgyje dar labiau tobulės ir plės veiklą:

„<...>Daugiau informacijos ir didesnio bendravimo su mokytojais, nes kartais vieni vieną sako, o kiti kitą. Dar gerai būtų, kad nereiktų tiek laukti...“; „...Daugiau bendrauti su tėvais, juos konsultuoti, tyrimus daryti ne per vieną kartą<...>“

Tuo tarpu pedagogai savo kolegoms linkėjo dirbti ir toliau taip kaip dirbo iki šiol:

„<...>Šaunuoliai! Juk darbas tikrai sunkus, atsakingas...“; „...daugiau dėmesio naujovėms ir perteikti jas mums. Reiktų labiau įtraukti tėvus į ugdymo procesą, galėtų dirbti ir socialiniai pedagogai, nes daug vaikams lemia ir socialinė aplinka, o jei mokytojas parašo apie šeimą tiesą, tėvai nepasirašo...“; „...kuo daugiau tobulėti savo darbo srityje, dalintis darbo patirtimi, kartais praverstų pasidomėti ir mūsų patirtimi. Tai, kad kol kas viskas gerai ir sklandžiai einasi<...>“

Kad pagerintų PPT teikiamų paslaugų kokybę, kad patenkinti klientų lūkesčius specialistai pageidautų daugiau specialistų (psichologo etatų), įsteigti visose tarnybose socialinio pedagogo etatą ir padidinti psichologo darbo laiką.

„<...>tikrai daug kreipiasi žmonių, kurie susiduria su psichologinėmis problemomis, tačiau neturima galimybės jiems visiems padėti, suteikti pagalbą. O be to jei jis būtų kiekvieną darbo dieną PPT darbas tikrai vyktų sklandžiau<...>“

Specialistai siūlo daugiau lėšų skirti kvalifikacijos kėlimui, nes nuo to priklauso darbo kokybė.

„<...>gyvenimas eina į priekį, o jei niekur neišvyksti pasitobulinti, tai tiesiog netobulėji...“; „...Iš tikrųjų reikėtų didesni dėmesį skirti ir išvykoms į ugdymo įstaigas, kad galėtume pabendrauti su mokytojais, kurie moko specialiųjų poreikių vaikus, išklausti jų nuomonę, jiems patarti...“; „...Norėtusi bendradarbiavimo tarp PPT ir ugdymo įstaigų, rengėme apklausą, bet sulaukėme pageidavimų tik iš kelių mokyklų, dėl kokių priežasčių tai tik galime spėti...“; „...Reikėtų daugiau orientuoti į specialiuosius poreikius, o ne į sutrikimo konstatavimą, galbūt tai keistų požiūrį į pačius vaiku, jų tiek neižeistų, jų tėvelių. Visada yra ką keisti, tobulinti<...>“

Vadovų manymu teikiamos paslaugos būtų daug kokybiškesnės, jei mokyklose dirbtų stiprios SUK komandos, būtų specialistų, nes kartais tenka atlikti pirminio lygmens darbą, o taip apkraunami PPT darbuotojai, todėl visas pajėgas tenka skirti vien vertinimui. Švietėjiška veikla lieka antrame plane. Vadovams norėtusi, kad PPT turėtų daugiau galimybių, nes įstatymai, tvarkos labai stipriai apibrėžia PPT paslaugas, bet neatsižvelgia į realias galimybes- darbuotojų trūkumą ir materialinės bazės menkumą (patapos neatitinka reikalavimų):

„<...>PPT teikiamos paslaugos per daug reglamentuojamos įstatymų, mažai paliekama vietos atsižvelgti į unikalią vaiko situaciją...“; „... Kartu per mažai yra bendrų profesinių susitarimų tarp PPT specialistų<...>“

Siūloma tobulinti paslaugų paskirstymo laiką, kad asmens specialiųjų ugdymosi vertinimai būtų atliekami ne per vieną kartą, nes vaikai patiria didelį krūvį, o nuovargis gali įtakoti vertinimo rezultatus. Siūloma ieškoti įvairesnių bendradarbiavimo formų su klientais, spręsti mobilumo problemą, ieškoti galimybių kaip geriau organizuoti savo veiklą, kad visi klientai- mokytojai, tėvai, vaikai būtų patenkinti paslauga. Pabrėžiamas aktyvesnis bendradarbiavimas tarp pačių PPT, įstatyminės bazės tobulinimas siekiant nustatyti PPT kokybės politiką, tikslus, pareigas ir kokybės vadybos priemones.

APIBENDRINIMAS IR DISKUSIJA

Atlikto tyrimo analizė leidžia manyti, kad nors pedagoginės psichologinės tarnybos neturi sistemingo visuotinės kokybės vadybos veiklos modelio, PPT savo veikloje siekiama laikytis pagrindinių visuotinės kokybės vadybos principų: dėmesys vartotojui, nuolatinis tobulėjimas, visuotinis dalyvavimas (komandinis darbas). Ruževičius J. (2006) teigia, kad *kokybės vadyba* – tai organizacijos bendrosios valdymo funkcijos dalis, nustatanti kokybės politiką, tikslus, pareigas ir kokybės vadybos priemones. Galima pabrėžti, jog PPT paslaugų kokybę nėra lengva apibūdinti, nes ją galima suvokti tiek subjektyviai kaip, pavyzdžiui, apie paslaugų kokybę galima sužinoti iš pateiktų faktų, straipsnių laikraščiuose, iš įvairių atsiliepimų ir pan., tiek objektyviai, pavyzdžiui, kai vartotojas sprendžia apie paslaugų kokybę remiantis asmeniniais patyrimais.

Analizuojant PPT materialinę bazę, stebimi teigiami poslinkiai. Respublikos pedagoginės psichologinės tarnybos dalyvauja ES struktūrinių fondų projektuose „Iškritusių iš mokyklos mokinių gražinimas“ – pagal BPD 2.4 priemonę ir „Pedagoginių psichologinių tarnybų plėtra“ – pagal BPD 1.5 priemonę - tikimasi materialinį metodinį aprūpinimą pagerinti struktūrinių fondų lėšomis, kuris padėtų aplinką pritaikyti klientų poreikiams. PPT patalpos nėra iki galo pritaikytos atlikti savo paslaugas, ne visi specialistai turi atskirus kabinetus, kabinetuose nėra garso izoliacijos, daugelyje jų patalpos nėra pritaikytos neįgaliesiems, nepakankamas dėmesys skiriamas klientų poilsiui, laukiamajai patalpai. Neturint tinkamai įrengtų patalpų nukenčia darbo kokybė bei darbų apimtys. Tiriamieji akcentuoja gana gerą kabinetų aprūpinimą asmeninėmis darbo priemonėmis, kas gerina specialistų darbą, galimybę klientams susisiekti su klientais jiems prieinamu būdu. PPT iš dalies jau yra apsirūpinę metodinėmis priemonėmis, tačiau specialieji pedagogai, logopedai pageidauja standartizuotų vertinimo metodikų, kas leistų užtikrinčiau vertinti vaikus, teikti kokybiškesnes paslaugas. Pasak P. Vanago, A. Sakalausko, B. Martinkaus ir kt., viena iš paslaugų kokybės kategorijų – užtikrinti tinkamas materialines sąlygas tiek klientams paslaugos laukimo proceso metu, tiek darbuotojams jas teikiant. Materialūs dalykai ypač aktualūs, siekiant užtikrinti veiklos kokybę.

Daugelis PPT savo vizijoje, tiksluose, nurodo, kad savo veiklą planuoja, įgyvendina orientuojantis į klientų poreikius. Dauguma specialistų nurodo, kad dalyvauja įstaigos tikslų formavime, tačiau nemaža dalis teigia, kad jų teigia, kad tik supažindinami pasitarimų metu, kas apsunkina visuotinį darbuotojų apsisprendimą siekti kokybės. Išsiskiria respondentų nuomonės dėl klientų dalyvavimo aptariant PPT veiklos tobulinimą, tačiau PPT sutinka, kad jų dalyvavimas būtinas, tačiau nežino kokiomis formomis galima būtų juos įtraukti. Tėvai, pedagogai gana vieningai akcentuoja, kad jų dalyvavimas pagerintų PPT veiklą, atotrūki nuo mokyklos realijų, nes tėvai pasigenda tęstinumo mokyklose, PPT rekomendacijos kartais būna abstrakčios, sunkiai įgyvendinamos dėl įvairių priežasčių: didelis mokinių skaičius klasėje, specialistų stoka ugdymo įstaigose ir kt. Daugumos specialistų, vadovų nuomone, kad siekiama užsibrėžtų tikslų, vizijos, tačiau pritaria klientų nuomonei, kad tai sunkiai įgyvendinama, nes PPT teikiamos paslaugos per daug reglamentuojamos įstatymų, mažai paliekama vietos atsižvelgti į unikalį vaiko situaciją. PPT darbuotojai vardina daug savo teikiamų paslaugų, tačiau apklausti tėvai, mokytojai, vaikai akcentuoja diagnostavimo funkciją, pavieniai nurodo konsultavimo funkciją, metodinę pagalbą. Ruškus J., Ališauskas A., Šapelytė O. PPT veiksmingumo ataskaitoje (2006) nurodo, kad tėvai ir vaikai, o neretai ir pedagogai, deleguoja

svarbiausiojo eksperto vaidmenį PPT specialistams, o šie dažnai šį vaidmenį prisiima. Tokį santykį iš dalies palaiko ir vaiko psichopedagoginį vertinimą reglamentuojantys dokumentai. Vaikų ir tėvų resursai panaudojami nepakankamai, vaikus ir tėvus įtraukiant lygiaverčių partnerių statusu į vertinimo ir ugdymo procesą.

Patikimumo PPT teikiamomis paslaugomis, savalaikį paslaugos vykdymą, paslaugos tikslumą, PPT įvaizdį tiek PPT specialistai, tiek klientai pažymi, kad PPT dirba atsakingai, greitai ir profesionaliai reaguoja į iškilusias klientams problemas, organizuoja savo veiklą taip, kad klientams kuo mažiau reikėtų laukti paslaugos. Tėvai, vaikai išsako ne visai teigiamą požiūrį į paslaugų suteikimą laiku, kadangi tenka ilgiau užtrukti PPT nei buvo žadėta, tačiau specialistų PPT specialistų (psichologų) stoka, klientų (tėvų, mokytojų) pageidavimas vaiko (dviejų vaikų ar daugiau) vertinimą atlikti per vieną dieną stoka, klientų gyvenamoji vieta lemia, kad laikas PPT paskirstomas netiksliai, kas sukelia klientų nepasitenkinimą. Tačiau tiek specialistų, tiek tėvų, vaikų, mokytojų nuomone, kad PPT paslaugomis pasitikima, PPT laikosi duotų pažadų, PPT vadovai reaguoja į klientų nusiskundimus, ieškoma optimalių sprendimo variantų, paslaugos atliekamos kompetentingai. Žinojimas apie teikiamas paslaugas leidžia tėvams, mokyklos atstovams, susidūrus su įvairius pobūdžio sunkumais, ieškoti pagalbos, užuot užsidarius bei nesprendus iškilusių problemų. Kita vertus informacijos apie PPT paslaugas prieinamumas, jos aiškumas bei įvairovė, skirta įvairiems vartotojams, leidžia tėvams, vaikui, mokytojams, specialistams susidaryti realesnį vaizdinį apie PPT, jie geriau žino, ko galima tikėtis iš PPT specialistų. Atliktame tyrime išsiskyrė nuomonės dėl PPT įvaizdžio formavimo, PPT veiklos viešinimo. PPT vadovai, specialistai nurodo, kad visuomenės švietimas apie PPT vykdomą veiklą prieinamas kiekvienam, PPT teikiamos paslaugos žinomos, tačiau tėvai, vaikai akcentuoja informacijos stoką, susiduria su nežinia atvykdami į PPT kokių paslaugų gali gauti, dažnai nurodomos tik programų palengvinimas. Šį faktą lemia nepakankamas visuomenės informavimas, kurį iš dalies gali lemti PPT finansavimo stoka, tėvų pasyvumas, mokytojų baimė ižeisti tėvus, vaikus - bijo negatyvios informacijos, baimės dėl vaiko ateities, visuomenės požiūrio. Tėvai, pedagogai, PPT specialistai išreiškia poreikį plėtoti šią funkciją ateityje.

Operatyvumo, lankstumo stoka nepakankamai įgyvendinama PPT veikloje, ką ir atskleidė atliktas tyrimas. PPT atstovai operatyvumo stoką motyvuoja vidinių išteklių nepakankamumu, mobilumo stoka. Tačiau daugelis tėvų, mokytojų ir vaikų nurodo, kad operatyvesnė, priimtinesnė pagalba būtų teikiama vaiko ugdymo įstaigoje, tai padėtų PPT specialistams geriau suvokti vaiko situaciją, daugiau tėvų ir pedagogų galėtų dalyvauti aptariant rezultatus, organizuojant vaiko pagalbą vyktų diskusija komandoje. PPT veiksmingumo analizėje taip pat nurodoma, kad PPT nepakankamai panaudojami organizaciniai veiklos tobulinimo veiksniai, leidžiantys siekti geresnio PPT paslaugų prieinamumo, visų dalyvių įtraukimo ir įgalinimo. Tai PPT mobilumo tobulinimas, daugiau PPT funkcijų atliekant ugdymo įstaigose; informacijos apie PPT funkcijas ir paslaugas teikimas per internetą, rengiant bukletus, atmintines, informuojant tėvus.

PPT paslaugų tenka laukti apie dvi savaites, ne visuomet derinamas laikas su konkrečiais paslaugos gavėjais- tėvais, vaikais, kas sukelia nepatogumus klientams, ypač tėvams, nes ne visi turi galimybių lydėti vaiką į PPT. Tačiau esant skubiam reikalui, PPT specialistai pasikirsto laiką taip, kad būtų galimybė kreiptis pagalbos nedelsiant. Mokytojai teigiamai vertina specialistų gebėjimą reaguoti tiksliai, aiškiai, specifiskai ir

nedelsiant. Bet konkrečios pagalbos jie sulaukia ne visada. Atsiskleidžiantys prieštaravimai, kylantys tarp PPT specialistų siekio teikti konkrečią pagalbą klientams ir klientų vertinimai, rodantys menką teikiamos pagalbos konkretumą, gal būt, kyla dėl skirtumų tarp klientų nepamatuotų lūkesčių ir realių PPT specialistų galimybių.

PPT darbuotojai, tėvai, pedagogai, vaikai nekalba apie įgūdžių, kompetencijos, etikos stoką, nes vis tiriamieji kaip svarbiausią dalyką leidžiantį tobulai atlikti PPT funkcijos nurodo specialistų kompetenciją, etikos normų laikymąsi. Atsakymų grupės atskleidžia faktą, jog PPT kaip edukacinė organizacija iš savo pusės tarsi visas funkcijas realizuoja gerai, bet visapusiškam funkcijų realizavimui trukdo kiti edukacinio proceso dalyviai, ar išoriniai veiksniai. (specialistų stoka, finansiniai sunkumai, metodikų trūkumas, kt. darbo organizavimo sunkumai, didelis vaikų skaičius, bei įstatyminės bazės netobulumas). PPT specialistų, mokytojų nuomonė vieninga dėl duomenų bazės kūrimo, informacijos kaupimo ir laikymo, nes duomenų paieška apie klientą užima daug laiko, ne visuomet klientų teikiama informacija tiksli.

Nors ir vyksta pasikeitimas informacija tarp tėvų, mokytojų ir pedagoginės psichologinės tarnybos specialistų apie vaiką, jo asmeninius ypatumus, PPT specialistai nurodo informacijos rinkimo sunkumus. Nors tėvai noriai dalinasi informacija apie vaiką, bet mažai kalba apie visą šeimą, tarpusavio santykius šeimoje, pedagogai neišsamiai aprašo PPT teikiamose anketose apie vaiko ugdymosi ypatumus. Nors dažniausiai vyksta dialogas tarp tėvų, mokytojų ir PPT specialistų, tačiau dar stiprios tėvų informavimo tendencijos. Su mokiniais mažai bendraujama, jie retai kada dalyvauja komandos susirinkimuose, informaciją dažniausiai jiems perduoda tėvai. Tėvai, mokytojai nurodo, kad PPT specialistai bendrauja vengdami specifinių terminų, tačiau pasitaiko atveju, kad tėvai, vaikai aiškiai nesuvokia teikiamos informacijos, pasireiškia klientų baimė klausti ir išgirsti su klientų lūkesčių neatitinkančios informacijos. Tačiau kartais tėvai, vaikai noriau informacija dalinasi su mokytojais, kreipiasi konkrečios pagalbos į juos, nes suvokia juos kaip realius pagalbos teikėjus. PPT veiksmingumo ataskaitoje (2006) konstatuojama, kad bendravimą tarp dalyvių ir institucijų apibūdintume kaip labiau vartotojišką (tikimasi gauti gatavą produktą, „receptą“), ekspertišką (specialistų nuomonėms suteikiama didesnė vertė, nei vaikų ir tėvų nuomonėms), gynybišką (neprisiimamos atsakomybės už sprendimus ir veiksmus, jos perkeliamos kitiems). Pripažindami teigiamą PPT nusiteikimą jų atžvilgiu ir, dažniausiai, turėdami teigiamas nuostatas, didžioji dauguma tėvų, vis dėlto, pirmiausiai pagalbos kreiptųsi į mokyklą. PPT specialistų teiginiai didesnę pozityvumą leidžia išvelgti mokytojų, mokyklos specialistų atžvilgiu, nei tėvų. Pasigendama partnerystės tarp PPT ir vartotojų, tėvai, vaikai nurodo, kad reikėtų labiau bendradarbiauti tarnyboms ir ugdymo įstaigoms, nes kartais lieka dviprasmiškumą dėl vaiko ugdymosi tęstinumo, pagalbos užtikrinimo.

Vaikų, tėvų individualumo pripažinimas, empatija - tai kriterijai, kurie, specialistų nuomone, yra svarbūs kokybiškam paslaugos atlikimui, bendradarbiavimo plėtojimui. Tėvai, vaikai pažymi specialistų norą suvokti kiekvieno asmens individualumą, jauseną. Tikėtina, kad specialistai savo veiklos metu siekia rasti bendrų susitarimų, atsižvelgia į klientų pageidavimus, tačiau PPT funkcijų apibrėžtumas, įstatyminė bazė, pagalbos individualumo neapibrėžtumas, jos teikimo mokykloje ribotumas, kartais neleidžia atsižvelgti į vaikų, tėvų adekvačius norus, siūlymus, pageidavimus. Tikėtina, kad PPT veikla labiau orientuota į pedagogą ir mokyklą, nei į vaiką ir šeimą.

IŠVADOS

1. Išangrinėjus mokslinę ir šviečiamąją lietuvių bei užsienio autorių literatūrą kokybės vadybos tema, galima teigti, jog kokybė sunkiai apibrėžiama. Ji suvokiama kaip pastovus tobulėjimas laike, tai sisteminis požiūris į organizacijos vadybą, susietas su organizacijos plėtra, kitimu ir strategija. Kokybės vadyba yra suvokiama kaip procesas be pabaigos, kuriam būdingas nuolatinis nenutrūkstamas veiklos tobulinimas.
2. Pasitvirtino hipotezė, kad pagrindinis visuotinės kokybės elementas - vartotojų poreikių tenkinimas iš dalies vykdomas pedagoginėje psichologinėje tarnyboje. PPT neturi susikūrusios sistemingo modelio siekiant išsiaiškinti kintančius vartotojų poreikius, kas gali lemti vartotojų lūkesčio neatitikimą PPT teikiamomis paslaugomis.
3. Pasitvirtino hipotezė, kad PPT siekdama geriausių veiklų rezultatų, skatina ir įgyvendina nuolatinį darbuotojų tobulėjimą.
4. Pasitvirtino hipotezė, kad pedagoginė psichologinė tarnyba nepakankamai įtraukia vartotojus į visuotinį dalyvavimą PPT veiklos tobulinime.
5. Nepakankamai efektyvi komunikavimo ir informavimo sistema riboja PPT veiklos bendrą problemų sprendimą.
6. Vartotojai pasitiki PPT teikiamomis paslaugomis, nes iš dalies atsižvelgiama į jų poreikius ir pageidavimus, nors ne visuomet sudaromos tokios galimybės dėl didelio vaikų skaičiaus, nepakankamo skaičiaus psichologų (žmogiškųjų išteklių), darbuotojų darbo laiko paskirstymo.
7. PPT vadovai, specialistai suvokia, kad įstaigos reputaciją įtakoja tinkamai atliekamos paslaugos, todėl deda visas pastangas, kad paslaugos būtų kuo kokybiškesnės, tačiau tyrimas parodė, kad PPT tarnyba nepakankamai dėmesio, lėšų skiria informavimui apie PPT veiklą.
8. PPT specialistų, mokytojų nuomonė vieninga dėl duomenų bazės kūrimo, informacijos kaupimo ir laikymo, nes duomenų paieška apie klientą užima daug laiko, ne visuomet klientų teikiama informacija tiksliai kas daro įtakos PPT kokybiškai veiklai.
9. PPT darbuotojai ne visada įtraukiami į strateginių planų kūrimą, kuris yra vienas iš efektyvios veiklos pagrindų, o yra tik supažindinami.
10. PPT materialinėje bazėje randama trūkumų: nepakankamas patalpų pritaikymas klientų poreikiams, specialistų aprūpinimas standartizuotomis vertinimo metodikomis, informacinėmis technologijomis, programomis, galimybių nesudarymas naudotis PPT esančia specializuota literatūra kas efektyvintų PPT veiklą.

REKOMENDACIJOS

Tyrimo gauti rezultatai ir išvados leidžia formuluoti rekomendacijas, kurios galėtų padėti pozityvia linkme keisti pedagoginių psichologinių tarnybų veiklą, vertinant ją kokybinių aspektu.

- Skatinti pedagogines psichologines tarnybos darbuotojus tobulinti organizacijos vadybą atsižvelgiant į visuotinės kokybės vadybos koncertą, adaptuojant sau tinkamą metodą ar modelį.
- Parengti ir išanalizuoti visoms PPT tinkantį vartotojų poreikių analizės metodą ar būdą, kuris suteiktų PPT informacijos apie klientų poreikius, jų įgyvendinimą galimybes.
- Kuriant bendradarbiavimo santykius su PPT klientais, klientas turėtų būti pripažįstamas kaip lygiavertis proceso dalyvis, galintis atstovauti savo interesus, dalyvauti problemų sprendime, teikti rekomendacijas dėl paslaugų tobulinimo.
- Būtina tobulinti ugdymo proceso dalyvių komunikacinius įgūdžius, siekti, kad nevyrautų vienkryptės informacijos perdavimo formos.
- Ieškoti vidinių organizacijos resursų, finansinių resursų siekiant plėsti PPT darbuotojų skaičių.
- Plėsti PPT įvaizdžio formavimą įvairiomis formomis: internetinės svetainės, informacijos spaudoje, bendradarbiavimas su kaimo bendruomenėmis, kitomis aktyviomis organizacijomis
- Bendradarbiavimo iniciatyvą, vertinant ir tenkinant poreikius, turėtų prisiimti vaikų ugdantys pedagogai ir pedagoginės tarnybos specialistai. Tokiu būdu gerėtų atgalinis ryšys, kaip klientui sekasi po apsilankymo PPT, kokios pagalbos jam reikia ar nereikia.
- Burti iniciatyvinę grupę specialistų, kurie galėtų parengti ir teikti SPPC konkrečius siūlymus dėl duomenų bazės kūrimo, informacijos kaupimo ir laikymo.
- PPT vadovus raginti įtraukti darbuotojus į strateginių planų kūrimą, burti kolektyvą teikti kokybiškas ir savalaikes paslaugas.
- Specialiųjų pedagogų, logopedų standartizuotų vertinimo metodikų kūrimas, standartizavimas, informacinių programų panaudojimas vertinimo procese, raštvedybos tobulinimas.
- Sudaryti galimybę klientams naudotis PPT esama literatūra, skatinti klientus domėtis rūpimais klausimais.
- Įtraukti aktyvias visuomenės organizacijas užtikriniant tėvų, globėjų, vaikų dalyvavimą PPT organizuojamuose seminaruose.

LITERATŪRA

1. Ališauskienė S., Miltenienė L. (2003). Tėvų, specialistų ir specialiųjų poreikių vaikų bendradarbiavimo plėtotė ugdymo institucijose (ankstyvosios reabilitacijos tarnybose ir bendrojo lavinimo mokyklose). Tyrimo ataskaita. Šiauliai.
2. Ališauskas A., Kišonienė R., Urnikienė J. (2004). Pedagoginių psichologinių tarnybų organizavimo ir veiklos planavimo prioritetai tenkinant specialiųjų poreikių turinčių vaikų dukacinius, psichologinius, socialinius poreikius. Tyrimo ataskaita. Šiauliai.
3. Abramavičius, Š. ISO 9000 serijos standartų ir visuotinės kokybės vadybos santykio problema organizacijos konkurencinio pranašumo įgijimo perspektyvos aspektu. *Kokybės vadyba - konkurencingo verslo pamatas 2001: respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija.
4. Abramavičius, Š. (2002). Standartizuotų kokybės sistemų ir visuotinės kokybės vadybos integravimas organizacinės kultūros aspektu. Daktaro disertacijos santrauka. Kaunas: Technologija.
5. Adomėnas, V. (2000). Statistiniai kokybės vadybos metodai: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
6. Adomėnas, V., Vaičkonis, E. (2001). *Organizacijos procesų vaidmuo kokybės vadybos sistemoje. Kokybės vadyba – konkurencingo verslo pamatas 2001: respublikos konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija.
7. Ališauskienė, R., Žilinskienė, L. (2001). Jaunimas ir visuomenė. LR Švietimo ir mokslo ministerija [žiūrėta 2007-03-21]. Prieiga per internetą:
< http://www.smm.lt/old/Bendr_info/statistika/pranesimas2001/s_p2001_1.htm>.
8. Andrišiūnaitė, A. Visuotinė kokybės vadybos principų taikymas visuomeninėse organizacijose. *Ekonomika ir vadyba 1997: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga*. [Kauno technologijos universitetas, 1997 m. balandžio 24, 25].Kaunas: Technologija.
9. Bagdonienė, D. Organizacijos atsakomybė visuomenei. *Kokybės vadyba – konkurencingo verslo pamatas 2001: Respublikos konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija.
10. Bagdonienė L., Hopenienė R. (2005). Paslaugų marketingas ir vadyba. Technologija.
11. Barczyk, C. C. (1999). *Visuotinės kokybės vadyba (teorinis požiūris)*. Vilnius: Eugrimas.
12. Bertašius, D., Toločka, E., Staškevičius, J. A. (2006). *Inovatyvi technologijų kokybės vadyba. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*.
13. Bučiūnienė I., Tiknevičius P. *Visuotinės kokybės vadybos įmonei teikiami privalumai*. Inžinerinė ekonomika. - 1997, Nr.2.
14. Butkus, F. S. (1996). *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius.
15. Casimir, C., Barczyk. (1999). *Visuotinės kokybės vadyba: [monografija]*. Vilnius: Eugrimas.
16. Charles, C.M. (1999). *Pedagoginio tyrimo įvadas*. Vilnius: Alma litera.
17. Chmiel, N. (2005). *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
18. Cole, G. A. (1998). *Management: Theory and Practise*. London: DP Publications.
19. Creswell, W. J.(1998) *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
20. Čiutienė, R., Kumpikaitė, V. (2002). Šiuolaikinių pokyčių įtaka personalui. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2001: E.Galvanausko mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga* [Šiauliai, 2001]. Šiauliai: ŠU.
21. Dikavičius, V., Stoškus,S. (2003). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
22. Gage, N.L., Berliner, D.C. (1994). *Pedagoginė psichologija*. Vilnius:Alma Litera.
23. Garvin, D. (1998) *The Process of Organization and Management // Sloan Management Review*.
24. George, S., Weimeerskirch, A. (2002). *Всeобщее управлунния качеством: стратегия и технологии, применяемые сегодня в самых успешных компаниях*. Санкт Петербург: Виктория.
25. Giddens, A. (2005). *Sociologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
26. Gitlow, H. S. (2005). *Quality management*. Boston: McGraw-Hill.

27. Jacikevičius, A. (1995). *Žmonių grupių (socialinė) psichologija*. Vilnius: Žodynas.
28. Janušauskienė, V., Vitkauskas, R., Pociūtė, D. (2005). *Kokybės vadyba: mokomoji knyga*. Vilnius: technika.
29. Jovaiša, L. (1975). *Psichologinė diagnostika*. Kaunas: Šviesa.
30. Jucevičienė, P. (1997). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
31. Jurkauskas, A. (2006). *Visuotinė kokybės vadyba: moomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
32. Jurkauskas, A., Susnienė, D. Nuolatinis paslaugų tobulinimas – žingsnis pirmyn. *Kokybės vadyba – konkurencingo verslo pamatas 2001: respublikos konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija.
33. Juozaitienė, L., Staponkienė, J. (2003). *Verslo ir vadybos įvadas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
34. Johnson, L. C. (2001). *Socialinio darbo praktika: bendras požiūris*. Vilnius: VU Specialiosios psichologijos laboratorija.
35. Fielding, M. (1997). *Empowerment: emancipation or enervation. Education, autonomy and democratic citizenship: philosophy in changing World*.
36. Furnham, A., Gunter, B. (1993). *Corporate culture: diagnosis and change*. Chichester: Wiley.
37. Kaplanis S. (1999). *The Concept of Quality in the European Higher Education Quality Management. Quality Assurance. Quality Evaluation*. Patras.
38. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: edukologija ir kiti socialiniai mokslai*. Kaunas: Judex.
39. Kaupinytė, R. (2003). *Organizacijos galia – žmogus*. Vadovo pasaulis, Nr.2, p. 23–25.
40. *Konkrečių socialinių tyrimų metodikos paskaitos* (1976). Vilnius: Mintis.
41. Kučinskas, V., Kučinskienė, R. (2000). *Socialinis darbas švietimo sistemoje: teoriniai aspektai*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
42. *Квалес. (2003). Исследовательское интервью. Москва.*
43. Lakis, J. (2003). Permainos ir iššūkiai organizacijų vidaus administravimo srityje. *Viešojo politika ir administravimas*, 6, p.65–72.
44. Lane, J. E. (2001). *Viešasis sektorius: sąvoka, modeliai ir požiūriai*. Vilnius: Margi raštai.
45. Lawrence, L. M. Total Quality Management in Human Service Organizations. Prieiga per interneto [žiūrėta 2007-04-03]:
<http://www.sagepub.com/book.aspx?pid=2602>
46. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
47. Lobonova, L. Personalo kokybės valdymo strategijos ir laiko kriterijaus vaidmuo specialitu rengimo sistemoje. *Ekonomika ir vadyba 1997: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga*. [Kauno technologijos universitetas, 1997 m. balandžio 24, 25]. Kaunas: Technologija, p.154-158.
48. *LST EN ISO 9000:2000. Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai, terminai ir apibrėžimai*. (2001). Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas.
49. *ST EN ISO 9001-2000. Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai*. (2001). Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas.
50. Louise C. J. (2001). *Socialinio darbo praktika: bendras požiūris*. Vilnius: VU specialiosios psichologijos laboratorija.
51. Lukoševičius, K., Martinkus, B. (2001). *Verslo vadyba*. Kaunas: Technologija.
52. Merkys, G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
53. Miltenienė L., Ruškus J., Ališauskas A. (2003). Tėvų, auginančių specialiųjų ugdymosi poreikių turintį vaiką, nuostatų į dalyvavimą ugdymo procese struktūra ir raiška // *Specialusis ugdymas*, 2(9), p.24-37.
54. Patton, M.Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Sage Publication.
55. Petrauskienė, R. (2006). Visuotinės kokybės vadyba viešajame sektoriuje. *Socialiniai mokslai*.
56. Punch, K. F. (1998). *Introduction to Social Research: Quantative and Qualitative Approaches*. London: SAGE Publication.

57. Palaima, T. (2005). Paslaugos kokybės tyrimo programa: kiekybinių tyrimų galimybės. *Marketingo vadyba: rinkos tyrimai*. [žiūrėta 2007-02-20]. Prieiga per internetą: http://209.85.129.104/search?q=cache:DRJM_fxbVBoJ:www.rait.lt/get_file.php%3Fid%3D42+Paslaugos+kokyb%C4%97s+tyrimo+programa:+kiekybini%C5%B3+tyrim%C5%B3+galimyb%C4%97s&hl=lt&ct=clnk&cd=1&gl=lt.
58. Paulauskaitė N., Vanagas P. (1998). Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą. Kaunas. Technologija
59. Paulavičienė, E. (2001). Organizacijos strategijos formavimas, remiantis kokybės vadyba. *Kokybės vadyba - konkurencingo verslo pamatas 2001: respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija.
60. Palivonienė, D. (2005). Darbuotojų nuomonė – tai svarbu. *Organizacijų vystymo centras* [žiūrėta 2007-01-15]. Prieiga per internetą: http://www.ovc.lt/lt.php/publikacijos/straipsniai/organizacijos_klimato_tyrimas_darbuotoju_nuomone_tai_svarbu/183>.
61. Pauliukas V. (2006). Visuotines kokybes vadybos principai švietimo sistemoje. [žiūrėta 2007-05-31]. prieiga per internetą: http://www.google.lt/search?q=Vytautas+Paliukas+&hl=lt&lr=lang_lt&start=10&sa=N
62. Petrauskienė, R. (2006). Visuotinės kokybės vadyba viešajame sektoriuje. Socialiniai mokslai.
63. Pedagoginės psichologinės tarnybos pavyzdiniai nuostatai. Švietimo ir mokslo ministro įsakymas 2003 m. gruodžio 30 d. Nr. ISAK – 1880. Žin., 2004, Nr. 10-277.
64. Pedagoginės psichologinės pagalbos teikimo modelis. Švietimo ir mokslo ministro įsakymas 2003m. birželio 25 d. Nr. ISAK-897. Žin., 2003, Nr. 74-3451.
65. Pociūtė, D. (2002). Quality management. Vilnius: Technika.
66. Pociūtė, D. (2002). Kokybės vadybos ypatumai viešajame sektoriuje. *Viešoji politika ir administravimas*, [Žiūrėta 2007-03-15]. Prieiga per internetą: http://www.mruni.lt/lt/padaliniai/centrai/leidybos_centras/leidiniai/mokslo_darbai/?ID=1395.
67. Pruskus, V. (2004). *Multikultūrinė komunikacija ir vadyba*. Vilnius: VĮ Vilniaus teisės ir verslo kolegija.
68. Raipa, A., Urbanavičius, D. (2001). *Visuotinės kokybės vadyba viešajame sektoriuje. Viešojo administravimo efektyvumas*. Kaunas: Technologija.
69. Raipa, A. (2003). *Viešasis administravimas: monografija*. Kaunas: Tehnologija.
70. Rosander A.C. (1989). The quest for quality in servise, quality press.
71. Ruškus, J. (2000). Specialiojo pedagogo socialinių nuostatų raiška pedagoginėje sąveikoje. *Pedagogika, 45. Šiauliai*.
72. Ruškus J., Ališauskas A., Šapelytė O. (2006) Pedagoginių psichologinių tarnybų veiksmingumas. Tyrimo ataskaita.
73. Ružkevičius, J. (2006). *Kokybės vadybos modeliai ir jų taikymas organizacijų veiklai tobulinti*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
74. Розова, Н. К. (2002). *Управления качеством: учебное пособие*. Санкт – Петербург: Питер.
75. Ruževičius, J. (2006). *Kokybės vadybos metodai ir modeliai*. Vadovėlis. Vilnius: VU leidykla.
76. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
77. Tamošiūnas, T. (2003). *Socialinių tyrimų kvalifikacinis darbas ir gynimas: metodologiniai nurodymai*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
78. Tijūnaitienė, R., Mikalauskiene, A., Vekterytė, M. Paslaugų kokybės valdymo strateginiai aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyva 2002: Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga* [Šiauliai, 2002 m. lapkričio 22 d.]. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 105-112.
79. Savickytė, V. (1996). Asmenybė ir mokyklinė bendruomenė. Šiauliai: ŠPI.
80. Shahin, A. *SERVQUAL and Model of Service Quality Gaps: A Framework for Determining and Prioritizing Critical Factors in Delivering Quality Services*. [žiūrėta 2007-04-12]. Prieiga per internetą: <http://209.85.129.104/search?q=cache:2kAmand5v2AJ:www.qmconf.com/Docs/0077.pdf+SERVQ>

- U A L&hl=lt&ct=clnk&cd=8&gl=lt
81. Schultz, W. E. (1998). *Investavimas į žmones. Gyvenimo kokybės ekonomika*. Eugrimas
 82. Seniūnaitė, L. Visuotinės kokybės vadybos principų taikymas savivaldybėse. *Kokybės vadyba - konkurencingo verslo pamatas 2001: respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija.
 83. Slatkevičienė, G. Kompleksinis organizacijos veiklos vertinimas (Lietuvos organizacijų patirtis). *Kokybės vadyba - konkurencingo verslo pamatas 2001: respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija.
 84. Slatkevičienė, G. Įmonės veiklos kokybės įvertinimo sistemiškumo problema. *Ekonomika ir vadyba 1997: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga*. [Kauno, 1997 m. balandžio 24-25 d.]. Kaunas: Technologija, p. 257-261.
 85. Slatkevičienė, G. (2002). Veiklos įvertinimo principai įgyvendinant nuolatinį tobulinimą įmonėje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*.
 86. Spencer, B. (1994). *Models of organization and total quality management: A comparison and critical evaluation*. Academy of Management Review.
 87. Sutton, C. (1999) *Socialinis darbas, bendruomenės veikla ir psichologija*. Vilnius: VU Specialiosios psichologijos laboratorija.
 88. Stancikas, E. R., Bagdonienė, D. (2004). *Visuotinės kokybės vadybos metodų taikymas organizacijoje: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
 89. Stoner, J., Freeman, R., Gilbert, D. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
 90. Stoškus, S. (2002). Bendrieji vadybos aspektai: *mokomoji knyga*. Šiauliai: VŠĮ ŠU leidykla.
 91. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
 92. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
 93. Stoškus, S., Dikavičius, V. (2003). *Visuotinės kokybės vadyba: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
 94. Stulpinas, T. (1996). *Ugdymo rezultatai*. Šiauliai: ŠPI.
 95. Schwandt D. R. (1997) *Integrating strategy and organizational learning: a theory of action perspective*. *Advances in Strategic Management*. London: JAI Press.
 96. Vaitkienė, R., Sližienė, G. (2002). Marketingas – aktyvusis kokybės siekimo būdas organizacijoje. *Socialiniai mokslai*.
 97. Vaitkevičiūtė, V. (2000). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius.
 98. Vanagas, P. (2004). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
 99. Vanagas, P., Paulauskaitė, N. (1998). *Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
 100. Vanagas, P. (2005). Kokybės vadybos formavimas visuotinei kokybės vadybai įgyvendinant. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*.
 101. Vanagas, P. Europos Verslo tobulumo modelis ir jo taikymas Lietuvoje. *Ekonomika ir vadyba 1997: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga*. [Kaunas, 1997 m. balandžio 24, 25 d.]. Kaunas: Technologija, p.299-305.
 102. Vėbra, D. (2004). *Institucijos vadovo socialinės veiklos kokybės tyrimas*. Magistro darbas. Mykolo Romerio universitetas, Vilnius.
 103. Vitkienė, E. (2004). *Paslaugų marketingas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
 104. Žalimienė, L. (2006). Socialinių paslaugų vadyba: balansavimas tarp socialinio teisingumo ir ekonominio racionalumo. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*.
 105. Žekevičienė, A. (2003). Total quality management at university. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*.
 106. [žiūrėta 2007-05-27]. Prieiga per internetą: <http://209.85.129.104/search?q=cache:owaRr2CtH5cJ:en.wikipedia.org/wiki/SERVQUAL+SERVQU AL&hl=lt&ct=clnk&cd=3&gl=lt>
 107. [žiūrėta 2007-06-21]. Prieiga per internetą: <http://www.evq.lt/>

108.[žiūrėta 2007-07-15]. Prieiga per internetą:

[http://209.85.129.104/search?q=cache:CiTZqwfHf1wJ:www.12manage.com/methods_zeithaml_ser
vqu_al_ru.html](http://209.85.129.104/search?q=cache:CiTZqwfHf1wJ:www.12manage.com/methods_zeithaml_ser
vqu_al_ru.html).

109.[žiūrėta 2007-07-15]. Prieiga per internetą: [http://www.smm.lt /](http://www.smm.lt/).

PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ANALIZĖ

Šios sąvokos magistro darbe pateikiamos remiantis šaltiniais:

Chmiel, N. (2005). Darbo ir organizacinė psichologija. Kaunas: Poligrafija ir informatika Vilnius: Žodynas.

Gage, N.L., Berliner, D.C. (1994). Pedagoginė psichologija. Vilnius: Alna Litera.

A

Asmeninės savybės (traits) – individo temperamentas, poreikiai, jo pripažįstamos vertybės ir kiti asmenybę charakterizuojantys atributai.

B

Bruožas (trait) – bendro pobūdžio pastovi elgesio savybė, nuolat įvairiose situacijose pasikartojanti būseną.

Būseną (state) – palyginti trumpalaikė, kokiai nors situacijai būdinga individo savijauta, jausena.

D

Dalyvavimas valdyme (participation) – darbuotojo mentalinis ir emocinis įtraukimas į grupines situacijas, siekiant jo asmeninio indėlio ir atsakomybės organizacijos veiklos rezultatuose.

Darbas (job) – visos užduotys, kurias atlieka asmuo, vykdydamas savo profesines pareigas.

Dėmesys (attention) – žmogaus pažintinių galių sukonzentravimas į kurį nors dalyką.

E

Elgesys (behavior) – organizmo veiksmas, veikla.

Empatija (emphaty) – sugebėjimas įsivaizduoti save kito žmogaus kailyje, įsijausti į jo būseną, jausmus ir tuo pačiu užjausti kitą žmogų.

Empirinis (empirical) – pagrįstas patirtimi duomuo. Tai kas gauta stebint, eksperimentuojant.

F

Formavimas (shaping) – elgesio, pageidaujamo sudėtingo elgesio tolydinis nuoseklus skatinimas įvairiais skatuliais.

G

Grupė (group) – žmonių bendrija, kurios narius jungia koks nors bendras požymis (bendra veikla, tarpusavio santykiai, bendras tikslas, vieta, bendri interesai, pomėgiai, priklausymas tai pačiai organizacijai);

H

Hipotezė (hypothesis) – neįrodytas ir patikrinimo reikalaujantis atskirų procesų ar įvykių bei jų galimos sekos aiškinimas;

I

Informacija (information) – tai įvairiausios žinios ir pažinimas vienu asmenų perduodamas kitiems žmonėms žodžių, raštu ar žiniasklaidos priemonėmis (per spaudą, televiziją, radiją, kiną).

Intelektas (intelligence) – individo sugebėjimas spręsti problemas, remiantis abstrakcijomis ir bendrosiomis žiniomis, įgytomis neformalisi bendraujant su aplinka.

Į

Įgūdžiai (skills) – individo gebėjimai atlikti tam tikrą užduotį, organizuoti ir vadovauti pavaldinių darbui, rodyti atitinkamą dėmesį.

Įvertinimas (evaluation) – pažinimo procesas, kuriuo nusprendžiama, kad kažkas yra gera arba teisinga.

K

Kokybės tyrimas (qualitative research) – tyrimas, kuriame svarbiausia yra tyrėjo mokėjimas stebėti ir aiškinti; kiekybiniai kintamųjų matmenys rečiau aptariami.

Konfliktas (conflict) – darbuotojų nuomonių priešprieša (skirtumas, konfrontacija) dėl organizacijos tikslų siekimo, valdymo stilių, metodų, programų ir pan.

Kultūra (culture) – grupėje sukurtų suvokimo, minčių, jausmų, normų bei vertybių skalė.

M

Metodika (*methodics*) - sąvoka, kuri charakterizuoja techninių priemonių (būdų), susietų su duotu metodu, visumą, įskaitant atskiras operacijas, jų nuoseklumą ir tarpusavio ryšį.

Motivacija (motivation) – individo paskatų veikti arba siekti poreikių tenkinimo stiprumas.

N

Nuomonės susidarymas (sizing-uo assessments) – neformalus įvertinimas, teikiantis žinių apie mokinių pažintinius, emocinius ir motorinius mokėjimus.

O

Organizacija (organisation) – individai, susibūrę iškeltų materialinio arba dvasinio pobūdžio tikslų įgyvendinimui, tam naudojančios įvairias technologijas, darbo procesus, valdymo struktūras ir kultūrinės vertybes.

Organizacinė kultūra (organisational culture) – organizacijos darbuotojų pripažįstamų vertybių, normų, prielaidų, įsitikinimų sistema.

Organizacijos klimatas (organizational climate) – percepcijų, atspindinčių, kaip darbuotojai vertina darbo aplinką ir organizacijos savybes, visuma.

P

Procesas (process) – darbo užduoties vykdymui nustatyta tvarka (reikalavimai). Pvz., sprendimų priėmimo tvarka grupėje arba darbuotojų materialinio skatinimo taisyklės.

Pažinimas (cognition) – procesas, per kurį žmogus sužino faktus, sąvokas, dėsnius. Kitaip tariant – tai visi žmogaus mąstymo būdai.

Poreikiai (needs) – tai, ko individui subjektyviai arba objektyviai reikia jo fiziniam ar psichiniam (dvasiniam) komfortui.

R

Respondentas (responder) – tai tyrimo dalyvis (tiriamasis), užpildęs anketą ir atsakęs į klausimus.

S

Sąvoka (concept) – bendrų savybių turinčių objektų grupės apibendrintas įvardijimas.

Supratimas (comprehension) – supratingumas, sugebėjimas suvokti informacijos esmę, nebūtinai sugebant ją analizuoti arba taikyti.

Suvokimas (perception) – kokių nors pojūčių visumos priėmimas sąmonėje.

T

Taikymas (application) – gebėjimas naudoti žinomas sąvokas, dėsnius, principus naujose situacijose, sprendžiant problemas, atliekant užduotis.

Teorija (theorie) – paaiškinimas, kodėl ir kaip žmonės realiose situacijose mąsto, jaučia bei veikia.

Tiriamasis - tai moksliniame tyrime dalyvaujantis asmuo.

Tyrimas (research) – informacijos (duomenų) surinkimo, analizės ir interpretacijos procesas, pagal kurį patvirtinamos arba paneigiamos teorinės nuostatos.

V

Vaidmuo (role) – tam tikras elgesys, kuris yra įprastas, tipiškas vienokią ar kitokią padėtį grupėje, organizacijoje užimančiam žmogui, elgesys, kurio iš to žmogaus tikimasi.

Valdymas (control) – galėjimas pakeisti priklausomą kintamąjį, manipuluojant priežastiniais ryšiais su juo susijusiu nepriklausomu kintamuoju.

Veikla – sąmoningai organizuoti veiksmai, siekiant nustatytų uždavinių ar tikslų įgyvendinimo.

Ž

Žinios (knowledge) – sugebėjimas atgaminti atmintyje vienokią ar kitokią anksčiau gautą informaciją, atpažinti faktą, apibrėžimą, sąvoką, dėsni, paprotį ar kita.

PRIEDAI

- 1 **priedas** Kokybės apibrėžimo būdai
- 2 **priedas** Įvairių kokybės apibrėžimų grupavimų palyginimas
- 3 **priedas** Tradicinės ir visuotinės kokybės vadybos skirtumai
- 4 **priedas** Kiekybinių ir kokybinių tyrimų metodologinių skirtumų palyginamoji lentelė
- 5 **priedas** Kiekybinių ir kokybinių metodų skirtumai mokslinio tyrimo proceso struktūroje
- 6 **priedas** Interviu klausimai tėvams
- 7 **priedas** Interviu klausimai vaikams
- 8 **priedas** Interviu klausimai mokytojams
- 9 **priedas** Interviu klausimai specialistams
- 10 **priedas** Interviu klausimai vadovams
- 11 **priedas** Savivaldybės PPT psichologo pavyzdinis pareigybės aprašymas
- 12 **priedas** Savivaldybės PPT specialiojo pedagogo pavyzdinis pareigybės aprašymas
- 13 **priedas** Savivaldybės PPT logopedo pavyzdinis pareigybės aprašymas

