

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Eglė Jankauskienė

Socialiniai mokslai, vadyba ir viešasis administravimas (03S)

(NŠV-6)

IKIMOKYKLINIŲ UGDYMO ĮSTAIGŲ VALDYMO OPTIMIZAVIMO STRATEGINĖS
KRYPTYS

Magistro darbas

Darbo vadovė: doc. dr. **J. Stankevičienė**

Šiauliai, 2008

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

IKIMOKYKLINIŲ UGDYMO ĮSTAIGŲ VALDYMO OPTIMIZAVIMO STRATEGINĖS
KRYPTYS

Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir viešasis administravimas (03S)
(NŠV-6)

Magistro darbo autorius Eglė Jankauskienė

Vadovas doc. dr. Jūratė Stankevičienė

Recenzentas

Šiauliai, 2008

SANTRAUKA

Eglė Jankauskienė

Ikimokyklinių ugdymo įstaigų valdymo optimizavimo strateginės kryptys.

Magistro darbas.

Ši pagrindinė tezė apima teorinę ir praktinę pusę, analizę ir ikimokyklinių ugdymo įstaigų valdymo optimizavimo strateginių tikslų pagrindimą. Tezė apima: strateginio valdymo teorijos analizę, tam tikrų segmentų empirinį viešos nuomonės tyrimą (ikimokyklinių ugdymo įstaigų direktorių, pavaduotojų, auklėtojų, tėvų), jų nuomones apie ikimokyklinių ugdymo įstaigų valdymo optimizacijos strateginius tikslus, empirinį vadovavimo įvertinimo tyrimą apie dabartinių vaikų darželių direktorius, patikrinant jų gebėjimą vadovauti.

Buvo apklausta trisdešimt Šiaulių miesto ir rajono ikimokyklinių ugdymo įstaigų. 30 – direktorių, 30 – direktorių pavaduotojų, 100 pedagogų, 140 tėvų. Išanalizuota 30 įstaigų veiklos planų. Tezė aptaria ikimokyklinių ugdymo įstaigų specifinę valdymo sferą, analizuoja valdymo teorijų formą, veiklos struktūros optimizavimo klausimą, strateginius dokumentus ir dokumentaciją.

Po teorinės ir empirinės analizės buvo padarytos sekančios išvados: strateginis valdymas yra esminis ikimokyklinėms ugdymo įstaigoms, nepaisant skirtingų situacijų ir įvairių metodų, pateiktų institucijų veikloje, yra tam tikri valdymo optimizavimo strateginiai tikslai, vedantys į efektyvesnę veiklą ir augimą.

SUMMARY

Eglė Jankauskienė

Strategic directions for management optimization in preschool education institutions.

Master's Thesis

This leading thesis involves aspects of theory and practice, analysis and explanation of strategic aims for management optimization in preschool education institutions. Thesis involves: theoretical analysis of strategic management, empirical research of public opinion in certain segments (of the directors, director's assistants, educators of preschool education institutions and parents), their opinions about the strategic aims for management optimization in preschool education institutions, empirical

research about management assessment of the directors of present preschools, testing their ability to head up.

The research included 30 preschool education institutions of Šiauliai town and its region. 30 directors, 30 director's assistants, 100 educators, 140 parents. There were analyzed thirty management plans of institutions. Thesis discusses about the specific spheres of management in preschools, analysis the forms of management theories, question of the work structure optimization, strategic documents and documentation.

The following conclusions have been drawn after theoretical and empirical analysis: strategic management is fundamental for preschool education institutions despite the different situations and various methods which are listed in the work of these institutions; there are certain strategic aims of management which leads to effective work and growth.

TURINYS

<u>IVADAS</u>	6
<u>1. ORGANIZACIJOS VEIKLOS OPTIMIZAVIMO STRATEGIJOS VADYBOS TEORIJOJE</u>	10
<u>1.1. Organizacijos veiklos optimizavimo strategijų sampratos</u>	10
<u>1.2. Vadybos teorijų pasaulyje ir Lietuvoje apžvalga organizacijų veiklos optimizavimo aspektu</u>	24
<u>1.1.1. Darymas</u>	40
<u>1.1.2. Planavimas</u>	40
<u>1.1.3. Veikimas</u>	40
<u>2. IKIMOKYKLINIŲ UGDYMO ĮSTAIGŲ VALDYMO OPTIMIZAVIMO STRATEGINĖS KRYPTYS:</u> <u>tyrimų procedūros ir rezultatai</u>	49
<u>2.1. Tyrimų metodika</u>	49
<u>2.2. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų strateginės veiklos planų analizė</u>	52
<u>2.3. Vadovų požiūris į ikimokyklinių ugdymo įstaigų valdymo optimizavimą: tyrimo duomenų analizė</u> ...55	
<u>2.4. Pedagogų nuomonė apie ikimokyklinių ugdymo įstaigų valdymą: tyrimo duomenų analizė</u>	64
<u>2.5. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų kaip potencialių lyderių vertinimas: tyrimo duomenų analizė</u> 75	
<u>2.6. Tėvų nuomonė apie įstaigos valdymą: tyrimo duomenų analizė</u>	77
<u>3. IKIMOKYKLINIŲ UGDYMO ĮSTAIGŲ VALDYMO OPTIMIZAVIMO STRATEGINĖS KRYPTYS</u>	81
<u>IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS</u>	89
<u>LITERATŪRA</u>	93
<u>PRIEDAI</u>	97

IVADAS

Problemos aktualumas. Lietuvos švietimo socialinių institucijų pertvarka, šalies integracija į pasaulinę ir Europos bendriją, reikalauja ne tik dalykinės, bet ir aukšto lygio vadybinės kompetencijos. Daugelio mokslininkų nuomone (Arbatauskas, 1996; Kučinskienė, 2002; Kučinskas, 2002; Želvys, 2001 ir kt.) efektyviai šiuolaikinio vadovo veiklai jau nebepakanka tik įgimto vadovo organizatoriaus talento ir asmeninės patirties – būtinos sisteminės vadybos studijos. Šiandien vis gilėjanti valstybės, bendrapasaulinė krizė, valstybės švietimo politikos neapibrėžtumas, apsprendžia bendrą švietimo įstaigų padėties nestabilumą. Todėl labai svarbu turimais ištekliais gerinti ugdymo įstaigų darbą, ugdymo(si) kokybę – kaip esamomis sąlygomis užtikrinti tinkamą šių įstaigų valdymą pagrįstą visapusiška esamos situacijos analize ir taupiu – racionalių lėšų bei pedagoginio potencialo panaudojimu (Arbatauskas, 1996; Želvys, 2001; Targamadžė, 2001 ir kt.).

Šiuolaikinių ikimokyklinių ugdymo įstaigų, mokyklų ir kitų švietimo organizacijų vadovai įgyja tik edukologijos išsilavinimą, tačiau ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje, mokykloje, vadovo veikloje, vis didesnis vaidmuo tenka ne pedagoginiams, o vadybiniams gebėjimams įstaigos savivaldos skatinimui, personalo ugdymui, bendruomenės būrimui, strategijos numatymui, darbo organizavimui, kontrolei ir kt.

Kaip teigia mokslininkai Kučinskienė ir Kučinskas (2002), akivaizdi vadybinės kompetencijos stoka visuose švietimo sistemos lygiuose pradedant švietimo politika ir baigiant ugdymo institucijų vadovais yra vienas pagrindinių šiuolaikinės Lietuvos švietimo reformos stabdžių.

Šiandien, ugdymo įstaigos vadovo vaidmuo, visuomenės demokratėjimo procese neprarado savo reikšmės, bet išaugo į kokybiškai naują lygmenį. Dabar vadovas ne tik stropus vykdytojas, bet ir įstaigos politikos iniciatorius, ir sėkmingos jo komandos veiklos garantas. Organizacijos veiklos sėkmė, efektyvumas priklauso nuo tinkamo valdymo: planavimo, organizavimo, vadovavimo, kontrolės. Taigi, šiandien vadovas – strategas, vadybininkas, lyderis, administratorius, valdytojas ir kt.

Šiuolaikinės ikimokyklinės ugdymo įstaigos pagrindinė funkcija – tapti tokia ankstyvosios ikimokyklinės vaikystės įstaiga, kur būtų užtikrinamas vaiko, kaip žmogaus ir naujo pasaulio piliečio ugdymas. Siekiant įvykdyti šią funkciją būtina tobulinti ikimokyklinių ugdymo įstaigų valdymą: numatant valdymo optimizavimo strategines kryptis, jų įgyvendinimo kelius, būdus ir kt.

Apibendrinant galima teigti, kad ikimokyklinės įstaigos valdymas – tai ypatinga profesinės veiklos rūšis nukreipta į optimalių rezultatų pasiekimą racionaliai panaudojant materialius, žmogiškuosius bei finansinius išteklius, taikant įvairius principus bei funkcijas. Ikimokyklinės įstaigos vadovas, turi būti geras strategas: numatyti įstaigos viziją, misiją, gebėti atlikti situacijos

analizę, numatyti būtiną veiklos planą, koordinuoti, skatinti, mokyti, nuolat kelti savo darbuotojų kvalifikaciją, spręsti konfliktus, gebėti valdyti stresą, valdyti kontrolę ir pan.

Kaip parodė mūsų empiriniai pastebėjimai, ikimokyklinės ugdymo įstaigos valdymo optimizavimo strategijų paieškai neskiriamas pakankamas dėmesys, tiek teoriniu, tiek praktiniu aspektu. Iš to kyla **mokslinė problema – kokiais orientyrais vadovautis optimizuojant ikimokyklinių ugdymo įstaigų valdymą strateginiu aspektu?**

Tyrimo objektas: valdymo strategijos ikimokyklinėse ugdymo įstaigose.

Tyrimo tikslas: teoriškai ir praktiškai (empiriniu būdu) pagrįsti valdymo optimizavimo strategines kryptis.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti ikimokyklinių ugdymo įstaigų valdymo optimizavimo strategijų dimensiją teoriniu aspektu.
2. Ištirti ikimokyklinių ugdymo įstaigų valdymo strategijas ir jų optimizavimo strategines kryptis vadovų, pedagogų ir tėvų nuomonių aspektu.
3. Parengti ikimokyklinių ugdymo įstaigų valdymo optimizavimo strategines kryptis.

Tyrimo metodologiniai pagrindai:

Organizacijos veiklos optimizavimo valdymo strategijų teorijos, kurios remiasi Mintzberg (1996) strategijos koncepcija, kuri gali būti suprantama kaip planas sudaromas prieš veiksmo pradžia ir atsirandantis aptariant ir turint aiškius tikslus.

Jėgų lauko analizė, kuri remiasi dinaminės pusiausvyros koncepcija, teigiančia, kad kiekvieną socialinę sistemą veikia įvairios jėgos, tiek skatinančios, tiek trukdančios perėjimą iš dabarties į norimą būklę.

Bruožų teorija, kuri remiasi prielaida, kad vadovo asmenybė yra svarbus veiksnys valdyme ir galima išskirti sėkmingai dirbančio vadovo asmenybės bruožus (Hopkins, Ainscow, West, 1998).

Stilių teorija, besiremianti prielaida, jog sėkmingą valdymą lemia ne vadovo asmenybės bruožai, bet valdymo stiliai, kurių galima išmokti.

Dinamiškų santykių teorija, kurioje transformacinis valdymas pripažįsta pasitaikančių strategijų unikalumą ir iracionalumą. Vadovas palaiko nuolatinę pokyčių atmosferą ir kuria palankią kaitai organizacijos kultūrą.

Visuotinės kokybės valdymo teorija, numatanti kaip gerinti paslaugas, tobulinti visus organizavimo procesus, tenkinti vartotojų reikmes dabar ir ateityje.

Įstaigos, kaip besimokančios organizacijos koncepcija, stiprinančią savo ekonominę – finansinę būklę, jos švietimo funkcijų įvairovę, bei socialinių paslaugų šeimai, vaikui, vietos bendruomenei, buities, sveikatos, kultūros sferose (Juodaitytė, 2002).

Tyrimų metodai:

Dokumentų (įstaigų strateginės veiklos planų) analizė – leido suvokti strategijų realybę.

Apklausa – 2 anketos (mišrios). Viena jų skirta vadovams ir pedagogams, kita – tėvams. Šis metodas padėjo išanalizuoti vadovų, pedagogų patirtį įstaigų strategijų sudaryme ir tėvų nuomonę šiuo klausimu.

Testas (vadovavimo įstaigai potencialiam lyderiui būtinų savybių vertinimas) parengtas pagal Edvard ir Morris (1997). Panaudotas apklausiant vadovus, padėjo nustatyti jų tinkamumą valdyti.

Kiekybinė ir kokybinė duomenų analizė. Kiekybiniai duomenys apdoroti statistiškai SPSS 11.0 ir MS Excel programomis.

Tyrimų bazė: Šiaulių miesto ir rajono ikimokyklinės ugdymo įstaigos. Apklausta 30 ikimokyklinių ugdymo įstaigų direktorių, 30 direktorių pavaduotojų, 100 pedagogų, 140 tėvų. Išanalizuota 30 įstaigų veiklos planų.

Magistro darbo vykdymo etapai:

I etapas. Analizuota literatūra ikimokyklinių ugdymo įstaigų valdymo optimizavimo strategijų klausimais, susipažinta su užsienio tyrimais, diskutuota su ikimokyklinių ugdymo įstaigų direktoriais, auditoriais. Visu tuo remiantis suformuluota tyrimo problema, tikslai ir uždaviniai.

II etapas. Buvo kuriamos tyrimų metodikos.

III etapas. Pravesti socialiniai empiriniai tyrimai ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

IV etapas. Remiantis moksline literatūra, atliktų tyrimų analize, parengtas magistro darbas.

Darbo struktūra:

Pirmoje teorinėje darbo dalyje apžvelgtos įvairios organizacijos veiklos valdymo optimizavimo strategijų sampratos bei apibrėžti tyrime naudojami terminai. Atlikta ikimokyklinių ugdymo įstaigų strategijų klasifikacijos ypatumų analizė. Remiantis vadybos teorijų bei priemonių analize ir empiriniais pastebėjimais buvo aptarti strategijos ir strateginio planavimo ypatumai, taikytini ikimokyklinių ugdymo įstaigų valdymo optimizavime.

Antroje darbo dalyje buvo pateikta ikimokyklinių ugdymo įstaigų strateginių veiklos dokumentų analizė, atkreipiant dėmesį į įstaigos filosofiją, viziją, misiją, situacinę analizę, tolimiausių (strateginių), tarpinių (taktinių), artimiausių (operatyvinių) tikslų realumą, konkretumą ir įgyvendinimo galimybes. Ištirtas direktorių požiūris į ikimokyklinių ugdymo įstaigų valdymo optimizavimą, pedagogų nuomonė

apie ikimokyklinių ugdymo įstaigų valdymą, ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų, kaip potencialių lyderių vertinimo analizė, tėvų nuomonė apie ikimokyklinės ugdymo įstaigos valdymą.

Trečioje darbo dalyje, remiantis teoriniu ir praktiniu pagrindu, išanalizuotos bei išdėstytos ikimokyklinių ugdymo įstaigų valdymo optimizavimo strateginės kryptys bei bendrosios darbo išvados, apibendrinančios darbo rezultatus, rekomendacijos bei praktiškai pagrįstos valdymo optimizavimo strateginės kryptys. Pateikta santrauka anglų kalba, literatūros sąrašas (88 pozicijos), 3 lentelės, 15 paveikslų bei 6 priedai.

Darbo reikšmingumas:

Atskleista ikimokyklinės ugdymo įstaigos valdymo sampratos esmė, apibendrintos šiai valdymo sričiai būdingos funkcijos. Vadybos teorijų ir koncepcijų spektre identifikuotas ikimokyklinių ugdymo įstaigų valdymo optimizavimas. Teoriškai bei praktiškai pagrįstos ikimokyklinių ugdymo įstaigų valdymo optimizavimo strateginės kryptys, siekiant efektyvinti vaikų ugdymo(si) procesą, adaptacijos kaitai procesus bei sėkmingą vadovo veiklą. Teoriškai ir praktiškai pagrįstas ikimokyklinių ugdymo įstaigų strateginio planavimo būtinumas. Atskleista ikimokyklinės ugdymo įstaigos valdymo organizacinė sistema. Parengtos ikimokyklinių ugdymo įstaigų valdymo optimizavimo strateginės kryptys padės ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovams, pedagogams bei kitiems švietimo sistemos darbuotojams tinkamai optimizuoti ikimokyklinių ugdymo įstaigų valdymą.

1. ORGANIZACIJOS VEIKLOS OPTIMIZAVIMO STRATEGIJOS VADYBOS TEORIJOJE

1.1. Organizacijos veiklos optimizavimo strategijų sampratos.

Dauguma vadybos terminų, apibrėžimų, principų ir funkcijų į švietimo vadybą atėjo iš bendrosios vadybos mokslo: valdymas, vadovavimas, strategijos, planavimas, organizavimas, kontrolė, visuotinės kokybės vadyba ir kt.

Norint optimizuoti organizacijos valdymą, reikia suvokti – kas tai yra? Istoriskai susiklostė, kad kiekviena šalis turi švietimo sistemą, kuriai būdinga atitinkama struktūra, funkcijos, sąveika su aplinka. Ji sudaryta iš struktūrinių elementų – daugiausia įstaigų, kurios yra organizacijos. Neretai pati organizacijos sąvoka įvairių autorių (Targamadžė, 1996; Večkienė ir kt. 1996; Jovaiša, 1993; Daft, 1993; Cherrington, 1994 ir kt.) apibūdinama skirtingai. Žodžio organizacija kilmė siejama su graikų kalbos žodžiu „organon“ – įrankis. Žodynuose pateikiami šios sąvokos apibūdinimai: 1) organizacija – tam tikras skaičius sistemingai sujungtų individų; 2) organizacija – bet kuris derinys dalių; 3) organizacija – organizavimo veikimas. Taip pat pateikiami atskirų autorių organizacijos apibrėžimai:

Organizacija yra bet kurio žmonių susijungimo forma bendram tikslui siekti.

Organizacija yra sistema asmeniškų, sąmoningai derinamų veiksmų.

Galima pažymėti dar tokius vyraujančius organizacijos apibrėžimus:

Organizacija – tai atvira socialinė sistema, kuri susideda iš grupės žmonių, siekiančių tikslingai veikti (Cherrington, 1994).

Organizacijos – tai socialiniai vienetai, turintys tikslą, tikslingai struktūrizuotas veiklos sistemas su atviromis ribomis (Daft, 1993).

Organizacija – grupė žmonių, kurių veikla sąmoningai koordinuojama bendro tikslo arba bendrų tikslų pasiekimui (Meskon, Albert, Hedouri, 1994).

Jovaišos parengtame „Pedagogikos terminų žodyne“ (1993) nurodoma, kad organizacija yra: 1) į darnią sistemą sutvarkyta ko nors visuma, 2) grupė žmonių, kuriuos vienija bendra programa. Be to, minėtas autorius organizacijos sąvoką sieja su prancūzų kalbos žodžiu „organisation“, o

graikų kalbos žodį „organon“ – su organu, kuris yra visumos dalies struktūra, turinti specialias funkcijas (ten pat).

Kaip matyti iš pateiktų organizacijos apibrėžimų, įvairūs autoriai ją apibrėžia savitai, neretai išryškindami skirtingus organizacijos aspektus, pvz., struktūrą, procesą, tikslą ir kitus. Tačiau visuose tokiuose apibrėžimuose galima išvelgti, kad organizacija vienaip ar kitaip siejama su jos tikslinga veikla bei įvairių elementų procesiniu vientisumu.

Be abejo, organizacija yra sistema, todėl kyla klausimas: kas yra sistema? Sąvoka „sistema“ kildinama iš graikiško žodžio „sistema“, sandara, junginys. Čia sistema aiškinama kaip planingas, taisyklingas išdėstymas, sutvarkymas, organizacija (Tarptautinių žodžių žodynas, 1985). Sistema yra apibrėžiama, kaip aibė elementų, kuriuos vieną su kitu sieja tam tikri santykiai, vientisumas, vienybė. Taipogi pažymima, jog sistema yra neatskiriama susijusi su aplinka, su kuria santykiaudama ji reiškia vientisumą (Filosofijos žodynas, 1975). Analizuojant vidinę sistemos struktūrą, pažymima, jog kiekvienas sistemos elementas pats gali būti laikomas sistema, jeigu jis nagrinėjamas kaip subsystema, įeinanti į didesnę sistemą. Subsystemos struktūriniai elementai sąveikauja tarpusavyje su visa didžiąja sistema bei šios sistemos funkcionavimo aplinka (Targamadžė, 1996).

Toliau apibūdinkime konkrečiai švietimo organizaciją. Dažnai švietimo organizacijas pavadiname socialinėmis sistemomis (Arends, 1998), o tai reiškia, kad jose individai yra daugiau ar mažiau susiję ir veikia nuspėjamai, o ne visiškai laisvai ir atsietai. Taigi:

Švietimo organizacijos yra socialinės organizacijos ir dėl to jos yra ir mokiniams mokytis skiriama vieta, ir suaugusiųjų darbo vieta, kur suaugusiųjų vaidmenys ir veiksmai organizacijoje yra apjungti tam tikrais tarpusavio santykiais (modifikuota pagal Arends, 1998).

Kaip ir bet kuri organizacija, taip ir švietimo organizacija yra tam tikros sistemos dalis. Šiuo atveju turima omenyje švietimo sistema. Apibūdinkime ją plačiau.

Švietimo sistema yra savita sistemos rūšis. Ją galima apibūdinti kaip didelę (sudaro posistemės: bendrojo lavinimo, profesinio rengimo ir kitos), sudėtingą (sudaro atskiri modeliai: vidurinio bendrojo lavinimo, aukštojo mokslo, suaugusiųjų mokymo ir kiti), gyvą (veikia žmonės), atvirą (sąveikauja su kultūrine, socialine, ekonomine ir kita aplinka), dinaminę (kinta laike), tikimybinę (galima prognozuoti jos vystymąsi), organinę (lanksčiai reaguojančią į aplinkos poveikius) arba mechaninę (nepasižyminčią lankstumu) (Švietimo vadybos įvadas, 1996).

Švietimo sistema nusakoma per jos pagrindines visuomenines funkcijas. Ji laikoma socialiniu institutu, kuris atlieka visuomenėje kultūrinę, socialinę ir ekonominę funkcijas. Kultūrinė funkcija:

kultūros išsaugojimo, perdavimo ir vystymosi vientisumo užtikrinimas, panaudojant anksčiau sukauptos kultūros vertybes asmenybės socializacijos ir jos kūrybinių sugebėjimų vystymo procese. Socialinė funkcija: visuomenės socialinės struktūros reprodukcija ir vystymas, dalyvavimas asmenybės socializacijos procese. Ekonominė funkcija: socialinės profesionalios struktūros formavimas, profesionalaus darbuotojo ugdymas, mokslo ir gamybos tarpusavio ryšio užtikrinimas (Švietimo vadybos įvadas, 1996).

Kita vertus, galima išskirti ir kitas švietimo funkcijas, kur reprodukcijos procesus nagrinėja per švietimo sistemos funkcijas.

Švietimo sistemoje vyksta institucionalizuota kultūrinės sistemos, kuri apibūdinama kaip žinių ir įgūdžių visuma reprodukcija. Šių įgūdžių diapazoną realizuoja kvalifikacinė funkcija. Be to, reprodukcijos momentas susijęs su socialine visuomenės struktūra. Per švietimo sistemą iš kartos į kartą perduodamos bei sukuriamos naujos socialinės pozicijos, tai sudaro atrankos funkcijos esmę. Atlikdama integracinę funkciją, švietimo sistema pasireiškia kaip visuomeninės integracijos instrumentas.

Jucevičius (1996) teigia, kad vadyba – tai tikslinga veikla, kuria organizuotai siekiama norimų šios veiklos rezultatų. Kitų autorių teigimu: vadyba yra kolektyvinė veikla, kuria užsiima įstaigos vadovas ir darbuotojai atliekantys pagrindines valdymo funkcijas: planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę.

Švietimo vadyba – tai veikla, kuria organizuotai siekiama užsibrėžtų Švietimo sistemos ir atskirų švietimo organizacijų tikslų (Želvys, 2001).

Švietimo vadyba skirstoma į siauresnes, bet glaudžiai susietas šakas: ikimokyklinių įstaigų vadybą, mokyklų vadybą, aukštojo mokslo vadybą, personalo vadybą ir kt.

Visuomenei įžengus į inovacinės kaitos laikotarpį, kaitos vadyba pasidaro ypač svarbi. Švietimo įstaigos vadovo vaidmuo, visuomenės demokratėjimo procese išaugo į kokybiškai naują lygmenį, vadovas – vadybininkas, administratorius, valdytojas, lyderis.

Jacikevičius (1995), pateikė apibendrinimą, jog sąvoka lyderis ir lyderiavimas yra kiek skirtingos. Jo teigimu lyderiavimas remiasi neformaliais tarpasmeninės simpatijos, pripažinimo, pasitikėjimo, o grupėje pripažinto žmogaus – lyderio veikla.

Lyderis – tai grupės narys, kuriam kiti grupės nariai suteikia teisę priimti sprendimus, susijusius su grupės veikla. Praktika rodo, kad lyderis nebūtinai yra įstaigos ar organizacijos vadovas (Jacikevičius, 1995).

Valdymas – sudėtingas procesas apimantis pagrindines funkcijas: planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę užtikrinanti visų organizacijos išteklių efektyvų panaudojimą iškeltiems

organizacijos tikslams siekti. Terminas valdymas – tarptautinio žodžio administravimas atitikmuo. „Administravimas“ – institucijų, jų padalinių ar vadovų (administracijos) sąveika su kitomis institucijomis ar jose dirbančiais žmonėmis, kuri yra apibrėžta teisės aktais (įstatymais ir poįstaiminiais dokumentais)“. Stoner, Freeman, Gilbert (2000) valdymą apibrėžia taip: „tai organizacijos narių pastangų planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės procesas bei visų kitų organizacijos išteklių panaudojimas siekiant organizacijos apibrėžtų tikslų“. Nors mokslininkai valdymą apibrėžia skirtingai, visi jie išskiria tas pačias valdymo funkcijas. Žymus amerikiečių vadybos specialistas Drucker (1990) valdymą apibrėžia taip: valdymas – tai specifinė veiklos rūšis, neorganizuotą minią paverčianti efektyviai, tikslingai ir našiai dirbančią grupę. Mokslininkas Butkus (1996) siūlo tokią valdymo sampratą: valdymas yra bet koks proceso arba būklės keitimas, siekiant tikslo. Valdymas – tai teisės normų laikymasis, tinkami strateginių sprendimų priėmimo būdai, vadovaujantys asmenys, krypties numatymo metodai, ryšiai su išoriniu pasauliu, o geras valdymas – tai pakankamo dėmesio skyrimas visiems paskirties įgyvendinimo aspektams.

Visų personalo kategorijų veikla svarbi sėkmingai įstaigos veiklai, tačiau gero vadovo, efektyviai dirbančio, problema, ypač aktuali. Vadovai įgyvendina organizacijų tikslus vadovaudami ir derindami kitų jiems pavaldžių žmonių pastangas. Vadovų darbas priklauso nuo jų užimamos hierarchinės padėties, aukščiausio lygio vadovai užsiima kardinaliais strateginiais sprendimais, vidutinio lygio – taktiniais, o žemesniojo lygio – jų organizavimu.

Daugelio mokslininkų nuomone, įstaigos vadovas turi būti strategas, matyti įstaigos ateitį, mokėti planuoti, koordinuoti, motyvuoti žmones, mokyti ir mokytis, spręsti konfliktus, užbėgti jiems už akių, valdyti stresą, vykdyti kontrolę (Arbatauskas, 1996; Želvys, 2001; Targamadžė, 2001).

Kai kurių autorių manymu, vadovas yra gaisrų gesintojas. Apie 70 procentų jo darbo laiko, tai konfliktų valdymas ir sprendimas.

Vadovas – asmuo atsakingas už tai, kad pastangos būtų nukreiptos organizacijos tikslams siekti, tokį apibrėžimą duoda Stoner, Freeman, Gilbert (2000). Želvys (1998) mano, kad vadovas – yra žmogus, atsakingas už tai, kad iškelti tikslai būtų pasiekti, o pagrindinė vadovo veikla yra valdymas.

Nuo sėkmingos valdymo veiklos priklauso ar veiksmingai bus įgyvendinti bendri įstaigos tikslai.

Jucevičienė (1996) teigia, kad vadovavimas, tai procesas telkiantis žmones ir jiems padedantis ryžtingai siekti tikslų.

Stoner, Freeman, Gilbert (2000) valdymą apibūdina kaip grupės ar visos organizacijos narių veiklos nukreipimą, įtakos darymą, siekiant atlikti būtinas užduotis.

Sąvoka vadovauti vartojama kalbant apie žmones, valdyti – apie procesus arba daiktus, administruoti – institucijas arba įstaigas.

Vadovavimo esmę sudaro žmogiškosios energijos gamyba, o valdymas pasireiškia vienu žmonių įtaka kitiems.

Kiti mokslininkai valdymą apibrėžia taip: valdymas – tai žmonių nukreipimas ir jų motyvavimas siekti tam tikro tikslo, laikantis atitinkamo vadovavimo stiliaus, naudojant įvairias poveikio formas, valdymo būdus, metodus (Sakalas ir Šilingienė, 2000).

Ikimokyklinės įstaigos siekdamos įgyvendinti joms keliamus nūdienos tikslus, turi užtikrinti vaiko, kaip žmogaus ir pasaulio piliečio ugdymąsi, nuolat ieškodamos optimaliausių sprendimų, sėkmingo valdymo išvadoje.

Sėkmė – teigiamas subjektyvus pasiekto tikslo, rezultato išgyvenimas, turintis reikšmę tolesnei veiklos (mokymosi, darbo) motyvacijai. Žodžiai sėkmingas bei efektyvus savo semantinė prasme yra giminingi, todėl šiame darbe bus naudojami kaip sinonimai.

Efektyvus (lot. effectivus – veiksmingas, kuriantis) – veiksmingas, duodantis reikiamus arba geriausius rezultatus (Tarptautinių žodžių žodynas, 1985). Ikimokyklinės įstaigos efektyvumo samprata tikslo požiūriu – misijos įgyvendinimas, sistemų požiūriu – organizacija yra socialinis vienetas egzistuojantis, kaip visos aplinkos dalis. Efektyvumas reiškia iškeltų tikslų įgyvendinimą. „Įgyvendinimo laipsnis reiškia efektyvumo laipsnį“ (Invancevich ir Maltesa, (1990). Sinonimas terminui efektyvus yra optimalus.

Optimalus (lot. optikus – geriausias), tinkamiausias, palankiausias, geriausias (Tarptautinių žodžių žodynas, 1985).

Organizacija – geriausio sprendimo, varianto radimas.

Toliau kalbant apie valdymą šiame darbe naudosime terminą optimizacija, geriausios strateginio sprendimo (varianto) paieška ikimokyklinių įstaigų vadybos strategijų kontekste.

Strategijos sąvoka yra sena į vadybą atėjusi iš karybos, įmonių ir organizacijų valdyme pradėta taikyti XX a. pradžioje. Strategas/gr. Strategos - <stratos – kariuomenė> + ago – vadovauti (Tarptautinių žodžių žodynas, 1985). Pirmasis mokslinis strategijos apibrėžimas pateiktas Chandler. Jo manymu strategija apima ilgalaikius tikslus, veiklos kryptį, reikiamus resursus, tikslui pasiekti. Kiti mokslininkai strategiją apibūdina kaip plačią programą, apimančią organizacijos tikslų suformulavimą ir įgyvendinimą (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000).

Strategija (angl. strategy), tai planas organizacijos pasirinktiems tikslams siekti (Palubinskas, 1997).

Strateginis valdymas visuomet siejamas su perspektyva. Požiūris į perspektyvą kuriamas taip

pat prognozavimo pagrindu. Prognozavimas - kiekybinės ir kokybinės analizės procesas, kuriuo remiantis siekiama numatyti galimas prognozuojamo objekto (proceso) būsenas ateityje arba tokių būsenų pasiekimo ateityje alternatyvius kelius (būdus). Prognozavimo rezultatas yra trumpalaikės, vidutinės trukmės ir ilgalaikės prognozės (Vasiliauskas, 2001). Prognozavimas yra ateities įvykių ir tendencijų numatymas, turintis svarbų poveikį įmonės, organizacijos funkcionavimui priimant sprendimus. Pagrindinis ateities įvykių prognozavimo aspektas yra sugebėjimas išskirti aplinkybes, esančias individualiose sprendimų situacijose (Stoškus, 2005).

Prognozavimą galima nagrinėti dviem aspektais: prognozavimo objektų ir prognozavimo metodų.

Strateginio valdymo firmoje prognozavimo objektai yra šie:

makroaplinka (teisiniai, ekonominiai, socialiniai ir technologiniai veiksniai);

šakinė aplinka (klientai, konkurentai, rinkos konjunktūra);

ištekliai (žmonių, finansiniai ir materialiniai);

veiklos rezultatai (gamybos, realizavimo ir finansai) (Vasiliauskas, 2001).

Skiriami intuityvinis ir mokslinis prognozavimas. Intuityvinis prognozavimas taikomas tuomet, kai nėra galimybių arba sudėtinga taikyti kiekybinius metodus. Jo pagrindas - ekspertų nuomonė. Naudojamos įvairios organizacinės formos, tarp jų Delphi technika. Mokslinis prognozavimas remiasi analize, tyrimais ir eksperimentais. Svarbus vaidmuo čia tenka matematiniam prognozavimo metodams. Plačiausiai taikomas matematinis prognozavimo instrumentarijus apima trendo modelius, regresinius modelius ir struktūrinės analizės metodus.

Stoškus (2005) skiria šiuos prognozių tikslumą ribojančius veiksniai:

rinkos žinių stoka;

greitai besikeičianti verslo aplinka;

finansinių išteklių trūkumas;

pardavėjų (arba jų vadovų) nesugebėjimas tiksliai nustatyti pardavimo perspektyvų;

išorinė aplinka (pasaulio ir nacionalinės ekonomikos nestabilumas, infliacijos įtaka).

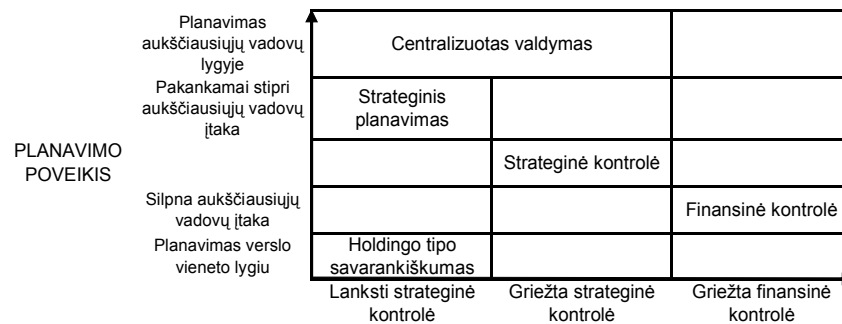
Yra glaudžių ryšių tarp prognozavimo ir strateginio valdymo. Kadangi strategija yra strateginių sprendimų ateičiai visuma, tai bendriausiu atveju strategijos kūrimą galima traktuoti kaip normatyvinį (tikslinį) prognozavimą. Strategijos kūrimui nepakanka vien retrospektyvinio periodo analizės, o yra būtina aplinkos ir išteklių perspektyvinė prognozė. Šiuo aspektu prognozavimą galima laikyti strateginio valdymo proceso sudėtine dalimi.

Įmonės strateginis valdymas yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remiantis

firma laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo išteklius.

Strateginis valdymas – tai ilgalaikių įmonės tikslų ir būdų jiems pasiekti numatymas, suplanuoto proceso kontrolė ir koregavimas (Pranulis ir kt., 2000).

Šiuolaikinių verslo organizacijų valdymo teorijų aiškinimą, galima pateikti, pasinaudojus modeliu, kuris susieja į priklausomybę planavimo ir kontrolės veiksnių poveikį, nusakantį valdymo būdą ir stilių. Šį modelį galima pavaizduoti grafiku, kuris pateiktas 1 paveiksle. Pateiktą grafiką galima aiškinti taip: kylant vertikale aukštyn, didėja aukščiausiųjų organizacijos vadovų vaidmuo nustatant verslo vienetų strategiją, leidžiantis žemyn – didėja kiekvieno padalinio galimybės rengti savo vystymosi strategiją. Akivaizdu, kad analizuojant pateiktą grafiką, galima nustatyti keturias verslo organizacijos valdymo būsenas: strateginis planavimas, finansinė kontrolė, strateginė kontrolė, holdingo tipo savarankiškumas (žr. 1 pav.).



1 pav. Strateginio valdymo būdai (Andriuščenka, 1998).

Strateginio valdymo procesas leidžia parengti ir įgyvendinti įmonės strategijas - sprendimų visumą, apibrėžiančią firmos svarbiausius tikslus ateityje ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti (Vasiliauskas, 2001). Strateginio valdymo principai ir specifika priklauso nuo organizacijos:

- veiklos pobūdžio (produkciją gaminančios ir paslaugas teikiančios organizacijos);
- finansavimo šaltinių (komercinės ir nekomercinės organizacijos);
- nuosavybės (valstybinės ir privačios organizacijos);
- dydžio (mažos ir didelės organizacijos);
- diversifikacijos (vienos ar kelių veiklos sričių organizacijos).

Skiriamos tokios trys strateginio valdymo stadijos:

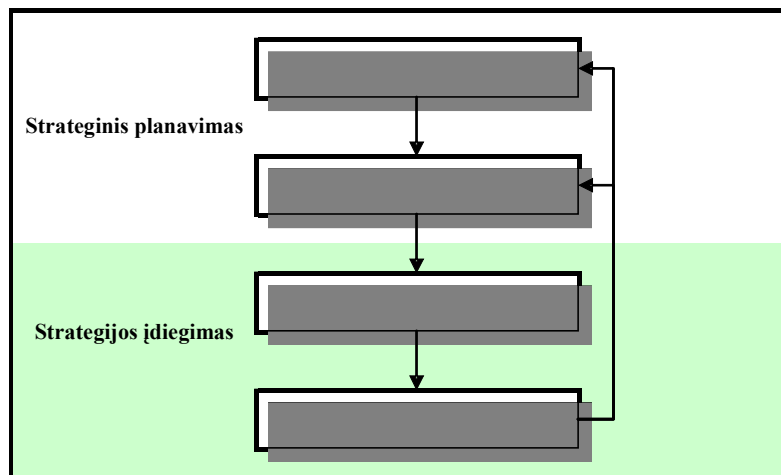
- strateginė analizė, apimanti firmos išorinės aplinkos ir išteklių retrospektyvinio periodo analizę ir perspektyvinio periodo prognozavimą;
- strategijos kūrimas, apimantis strategijos tikslinės orientacijos apibrėžimą, strateginių

sprendimų alternatyvų parengimą, jų įvertinimą ir strateginių sprendimų parinkimą; strategijos įgyvendinimas, apimantis užduočių vykdytojams rengimą, išteklių paskirstymą ir biudžeto planavimą, apskaitos ir kontrolės procedūras (Vasiliauskas, 2001).

Šios strateginio valdymo proceso stadijos yra susijusios tarpusavyje tiesioginiais ir grįžtamaisiais ryšiais. Anot Stoner (2000), strateginis valdymas vadovams suteikia galimybę „drausmingai“ suvokti aplinką, kurioje jų organizacija veikia, ir po to imtis veiksmų. Autorius išskiria du etapus (žr. 2 pav.):

Strateginis planavimas terminas, kuriuo paprastai vadinama protinė veikla. Į jį įeina ir tikslų nustatymas, ir strategijos formulavimas.

Strategijos įgyvendinimas - terminas, kuriuo paprastai vadinami veiksmai, pagrįsti tokiu planavimu (Stoner ir kt., 2000).



2 pav. Strateginio valdymo procesas (Stoner ir kt., 2000).

Principinė strateginio valdymo nauda, anot Jucevičiaus (1998), yra ta, kad strategijos rengimo bei realizavimo procese dalyvauja įvairaus lygio ir skirtingų veiklų atstovai, menedžeriai. Tai jiems padeda kur kas geriau vienas kitą suprasti, suvienodinti požiūrius į organizaciją ir jos vystymo prioritetus. Verta paminėti dar ir tai, jog strateginis valdymas:

- leidžia aptikti problemas prieš joms pasireiškiant;
- padeda efektyviai pakeisti veiklos sritį ar perpozicionuoti esamąją;
- padeda suformuoti objektyvų požiūrį į organizacijos problemas;
- įgalina tobulinti veiklos strategijas ir būdus;
- minimizuoja neigiamą išorinių bei vidinių procesų įtaką;

padeda koordinuoti įvairių valdymo lygių veiklą, siekiant ilgalaikių tikslų realizavimo;
sukuria vidinės komunikacijos sistemą;
formuoja kūrybinį ir į ateitį nukreiptą mąstymą;
sujungia minėtuosius veiksnius į sistemą, leidžiančią įgyti konkurencinį pranašumą
(Jucevičius, 1998).

Strateginis valdymas susijęs su firmos strateginiu planavimu. Bendriausia prasme planavimas vadyboje yra valdymo ciklo funkcija. Ją įgyvendinant apibrėžiami organizacijos tikslai ir nustatomi veiksmai bei priemonės tiems tikslams įgyvendinti. Planavimas ir kitos valdymo ciklo funkcijos: organizavimas (vykdytojų parinkimas, funkcijų perdavimas, grupių formavimas ir t.t.), įtakos darymas (motyvacija, komandavimas, komunikacijos ir t.t.), kontrolė (plano vykdymo matavimas, nukrypimų iš aiškinimas, plano koregavimas ir t.t.), - sudaro uždara valdymo ciklą.

Planavimas yra pirminė valdymo funkcija. Jis kuria pagrindą kitoms trimis funkcijoms. Tik parengus planą atsiranda galimybė parinkti vykdytojus, sudaryti struktūrą, perduoti funkcijas ir paskirstyti užduotis, motyvuoti vykdytojus ir jiems vadovauti, užtikrinti komunikaciją tarp vykdytojų, vertinti jų darbo kokybę. Anot Gineitienės (2005), strateginis planavimas - tai vadovybės priimtas, veikslių ir sprendimų rinkinys, kurio pagrindu rengiamos specifinės strategijos, padedančios organizacijai siekti savo tikslų. Strateginis planavimas įmonėje - tai ilgalaikė veikslių programa, turint tikslą įgyvendinti uždavinius, suformuotus įmonės politikoje, apimančioje visas įmonės veiklos sritis (socialinę, ekonominę, techninę, kokybės, kadru, komercinę). Įmone turi stebėti, ką daro konkurentai ir taip prisitaikyti prie naujų sąlygų rinkoje. Todėl įmonės strateginis planas, atitinkantis rinkos reikalavimus, yra įmonės sėkmės garantas (Gineitienė, 2005).

Strateginis planavimas – tai problemos sprendimo procesas, siekiant pritaikyti organizaciją jos ateities aplinkai. Tai yra procesas, kuriam vykstant būtina numatyti įvykius ir spręsti, kas įmanoma ir būtina padaryti, kad organizacija pasinaudotų galimybėmis ir gautų naudos, ir apsisaugotų nuo visko, kas trukdo jos sėkmei ir gresia išlikimui (Palubinskas, 1997). Įmonės strateginis planavimas – tai įmonės tikslų bei galimybių ir jos kintamų marketingo galimybių suderinimo bei palaikymo procesas. Strateginis planavimas remiasi aiškia įmonės misija, tikslais, tinkamos veiklos parinkimu bei suderintomis funkcinėmis strategijomis (Virvilaitė, Valainytė, 1996).

Pagal Vasiliauską (2001), strateginis planavimas traktuojamas kaip formali planavimo sistema strategijai sutinkamai su firmos misija ir tikslais parengti ir įgyvendinti. Strateginis planavimas nepakeičia strateginio valdymo, o tik formalizuoja jį kai kuriose firmose. Strateginio valdymo proceso formalizacija neapsiriboja vien strategijos kūrimo stadija, o apima ir kitas dvi stadijas:

strateginę analizę ir strategijos įgyvendinimą.

Hierarchinės struktūros firmose vyrauja trys strateginio planavimo metodologijos:

iš viršaus į apačią. Šiuo atveju planavimo procesą inicijuoja ir jam vadovauja firmos centras (štabas);

iš apačios į viršų. Už planavimą tiesiogiai yra atsakingos firmos struktūrinės grandys (pvz., filialai, skyriai). Firmos centras (štabas) nustato bendriausius reikalavimus struktūrinių padalinių planams sudaryti ir kritikuoja jų pateiktus planus;

integruota. Planus sudarant vyksta nuolatinė diskusija tarp centro ir firmos struktūrinių padalinių (Vasiliauskas, 2001).

Firmos veiklos efektyvumą apibendrintai išreiškia joje sukuriama pridėtinė vertė. Hierarchinėje firmoje centro (štabo) įtaka pridėtinės vertės kūrimui firmos filialuose (skyriuose) gali būti įvairi. Jis gali teikti pagalbą ir turėti įtakos formuojant kiekvieno filialo planus (planavimo įtaka). Centras gali kontroliuoti sudarytų planų įgyvendinimą filialuose (kontrolės įtaka).

Anot Kučinsko (2002), strategiškai planuojant svarbios šios valdymo funkcijos:

1. Išteklių paskirstymas. Aptariamas ribotų išteklių (medžiagų, darbuotojų) naudojimo sritys.
2. Prisitaikymas prie aplinkos. Numatomi ilgalaikiai veiksmai santykiams su išorės aplinka užmegzti arba juos pagerinti.
3. Vidinis koordinavimas. Jo turinys – strateginės veiklos, derinimas organizacijos viduje, atsižvelgiant į stiprius ir silpnus jos bruožus.
4. Organizacijos vidinis išvalgumas. Organizacija turi mokytis iš praeities strateginių sprendimų rezultatyvumo ir pritaikyti strategijai savo struktūrą (Kučinskas, Kučinskienė, 2002).

Pagal tai, kaip hierarchinėje įmonėje derinama planavimo įtaka ir kontrolės įtaka, skiriami tokie pagrindiniai strateginio valdymo stiliai:

strateginio planavimo stilius. Centras vadovauja filialų planų rengimui ir tiesiogiai dalyvauja, kontroliuodamas planų ir tik ilgalaikių strateginių tikslų įgyvendinimą;

finansinės kontrolės stilius. Centras vykdo griežtą trumpalaikę finansinę kontrolę, bet suteikia filialams visišką veiklos laisvę kitais aspektais. Jeigu filialai mano, kad reikia, jie gali patys rengti ilgalaikius planus;

strateginės kontrolės stilius. Jis yra tarp strateginio planavimo stiliaus ir finansinės kontrolės stiliaus. Planavimo aspektu šio stiliaus firma nėra tiek centralizuota, kaip strateginio planavimo stiliumi besivadovaujanti firma, ir nėra tiek decentralizuota, kaip

finansinės kontrolės stiliumi besiremianti firma.

centralizuotas stilius. Šio stiliaus firmoje pagrindinius strateginius sprendimus priima centras, perduodamas jų įgyvendinimo užduotis filialams (Vasiliauskas, 2001).

Strateginis planavimas turi prasmę tik tada, kai jis paverčiamas realybe, jo vykdymas turi būti finansuojamas ir jam būtina skirti reikiamus materialinius ir finansinius išteklius. Darbuotojai, atsakingi už tikslų siekimą, netgi turėdami geriausius ketinimus, gali jų neužtikrinti. Norėdama išvengti tokios situacijos, vadovybė privalo parengti papildomus planus.

Mintzberg (1996) strategiją kaip koncepciją nusako penkiomis sąvokomis: planas, gudrybė, modelis, pozicija, perspektyva. Daugybė strategijos apibrėžimų įrodo, kad nėra vienalytės šio apibrėžimo interpretacijos, tačiau esmė yra labai panaši – užtikrinti organizacijos misijos ir tikslų siekimą.

Strategija gali būti suprantama: kaip planas sudaromas prieš veiksmo pradžią ir atsirandantis ją aptariant, turint aiškius tikslus; kaip gudrybė, kitaip tariant: stengiamasi pergudrauti konkurentus; kaip tam tikras modelis, šiuo požiūriu strategija gali būti norima ir reali; kaip planas, gudrybė ar modelis įvertina vidinę organizacijos aplinką; kaip pozicija atspindi organizacijos vietą išorinėje aplinkoje. Kaip perspektyva strategija leidžia suvokti, kaip vadovai supranta juos supančią aplinką, ką mano keisti, kaip jų idėjas palaiko žemesnio rango vadovai ir darbuotojai. Tikrovėje strategija retai suvokiama kaip viena iš paminėtų dimensijų, dažniausiai tai kelių dimensijų junginys. Strategija kaip proceso samprata apima organizacijos viziją ir ateities uždavinių apibrėžimą, dabarties situacijos vertinimą, strateginių alternatyvų pasirinkimą, veiklos plano parengimą ir įgyvendinimą. Savo požiūriu į strategiją, kaip į veiklos sistemą Mintzberg (1996) grindžia tuo, kad yra didelis skirtumas tarp sumanytos ir praktiškai įgyvendintos strategijos. Strategija – daugiau rezultatas to ką daro žmonės, o ne ką planuoja padaryti (Jucevičius, 1998). Strategija turinio požiūriu artima perspektyvinio plano sampratai (Zakarevičius, 1998). Ikimokyklinės įstaigos strategijos kūrimui galima panaudoti analitinį ar kūrybinį modelį.

Analitinis strategijos kūrimo modelis, remiantis esama situacija ir turimais ištekliais išskaidomas į tris etapus:

1. Esamos padėties analizė (kur esame?).
2. Norimos ateities identifikavimas (kokią norime sukurti organizaciją?).
3. Strategijos formulavimo etapas (kokią renkames strategiją?).

Pirmame etape reikėtų apibrėžti ikimokyklinės įstaigos misiją ir filosofiją; įvertinti išteklių būklę; identifikuoti ir įvertinti konkurencinę poziciją; atlikti teikiamų paslaugų analizę; įvertinti rinkos ir su ja susijusios veiklos aspektus; išanalizuoti organizacijos veiklos tendencijas.

Antrame etape nustatyti, kokia yra pageidaujama ikimokyklinės įstaigos ateitis; kokie preliminarūs tikslai; kokios galimos alternatyvos.

Trečiame etape ikimokyklinė įstaiga pasirenka tinkamiausią strategiją; šiame etape svarbu įvertinti, kad strategija atitiktų organizacijos viziją, misiją, filosofiją, tikslus, vadovų ir įtakos grupių interesus, organizacijos kultūrą ir kt.

Kitas strategijos kūrimo modelis tinkantis ir priimtinas ikimokyklinėms įstaigoms yra kūrybinis, procedūriškai jo rengimo procesą galima aprašyti tokiais etapais: norimos organizacijos vizija; veiklos aplinkoje šioje (ateities)situacijos analizė (vartotojai: kas jie? kodėl jie? kokie jie? Kokios jų poreikių tenkinimo tendencijos?; rinkos; konkurencija; veiklos sąlygos ir galimybės; neapibrėžtumas); esamos veiklos aplinkos ir organizacijos analizė (kaip toli organizacija nuo norimos būsenos?; kas tą būseną lemia?; kokios stipriosios ir silpnosios organizacijos pusės?; kokie ištekliai?); galimybės ir grėsmės (esamoje veikloje; būsimoje veikloje; transformacijos metu); kokios strateginės alternatyvos tinka?; kokie strateginiai tikslai?; optimalios strategijos parinkimas.

Ikimokyklinės įstaigos strategija yra detalus, visapusiškas, kompleksinis planas, užtikrinantis įstaigos vizijos, misijos įgyvendinimą ir tikslų siekimą. Strateginis planavimas – nenutrūkstantis įstaigos procesas skirtas ikimokyklinės įstaigos galutiniams tikslams įgyvendinti, panaudojant visus įstaigos išteklius. Šiandieninė ikimokyklinė įstaiga atsidūrusi nuolatinės kaitos procese, norėdama išlikti ir teikti aukštos kokybės paslaugas turi būti labai lanksti.

Strateginio planavimo žingsniai yra universalūs ir puikiai tinka ikimokyklinei įstaigai. Svarbus ir atsakingas darbas yra tinkamos vizijos suformulavimas, misijos parengimas, tolimiausių, tarpinių ir artimiausių tikslų nustatymas.

Ikimokyklinės įstaigos vizija ir misija, tai dokumentai skirti įstaigos darbuotojams, jos aplinkai ir pateikiami matomoje, visiems bendruomenės nariams prieinamoje vietoje.

Vizija – tai numatoma įstaigos ateitis, kuri turėtų apibūdinti kuo ji naudinga ugdytiniams, artimiausiai aplinkai. Ikimokyklinės įstaigos vizija ir misija reguliuoja įstaigos darbuotojus, formuoja visų atėjusiųjų lūkesčius. Praktikoje analizuojant ikimokyklinių įstaigų valdymo dokumentus, bendraujant su įstaigų vadovais pastebėta, kad vizijos, misijos labai sudėtingos, pačių vadovų ir įstaigos bendruomenės sunkiai paaiškinamos ir suvokiamos. Vadovai turi prisiimti atsakomybę už vizijos ir misijos formavimą, analizuoti ir aiškinti su visais bendruomenės nariais, kad aplinkiniai suprastų kas mes esame, kur einame, kodėl ir su kuo mes ten eisime.

Misija – tai atskaitos sistema vertinanti įstaigos darbuotojų veiklą, elgesį, sprendžianti vadybinius ir ugdomuosius klausimus. Ikimokyklinės įstaigos vadovas turi sugebėti planuoti, turėti įvairaus planavimo patirties, dirbti su visa bendruomene, o strateginis planavimas – vadovo pareiga.

Įstaigai turinčiai viziją ir misiją reikia planuoti ateitį – t.y. judėjimą, vadovavimą vizijos link. Norint judėti pirmyn, reikia žinoti kur esame dabar, t.y. suvokti situaciją, ją išanalizuoti drauge su bendruomenės nariais, tam dažniausiai ikimokyklinės įstaigos naudojami „keturmate“ situacijos analize, kurioje nurodomi įstaigos privalumai, trūkumai, pavojai ir palankios galimybės.

Privalumai ir trūkumai rodo įstaigos vidinę situaciją, kurią gali keisti ir kontroliuoti įstaigos vadovas.

Palankios galimybės ir pavojai atspindi išorinę ikimokyklinės įstaigos situaciją. Ją vertindamas ikimokyklinės įstaigos vadovas turi gerai žinoti ko įstaigai trūksta, kokie jai kyla pavojai, ko ji šiandien pasiekusi ir turi, kad viziją būtų galima įgyvendinti.

Strateginis planavimas Arbatausko (1996) teigimu, ikimokyklinei įstaigai yra naudingas, nes: padeda numatyti ir kontroliuoti aplinkoje vykstančius pokyčius; padeda įstaigos žmonėms įtakoti ateitį; išlaikyti veiklos tęstinumą; vienija įstaigoje dirbančių žmonių veiklą ir nukreipia ją svarbiausio tikslo link; suskaldo dideles problemas į valdomus vienetus; visiems įstaigos darbuotojams leidžia surasti priimtina paaiškinimą, kodėl reikia atlikti vienus ar kitus darbus; padeda nustatyti ir patikslinti aktualius tikslus ir strategiją jiems įgyvendinti.

Įvairūs autoriai strategijas grupuoja ir klasifikuoja skirstydami jas pagal teorijas arba rūšis. Mintzberg (1996) išskiria aštuonias pagrindines strategijų rūšis.

Suplanuota strategija – tai griežtai numatyta ir sunkiai koreguojama, vadovų aiškiai apibrėžta, diegiama griežtai kontroliuojant, siekiant išvengti netikėtumų iš aplinkos strategija.

Antrepreneriška strategija: ji turi pakankamai aiškią kryptį, bet nėra stabili, nes antreprenerio vizija nėra labai ryški, tačiau įtakojanti veiksmus, kurių diegimą, antrepreneris asmeniškai kontroliuoja.

Ideologizuota strategija: ketinimai griežtai apibrėžti organizacijoje susiformulavusias normas ir vertybes, bendrą viziją. Tokia strategija paprastai būna poaktyvi, nukreipta į perspektyvą ir pasižymi pakankamu stabilumu, nors nėra konservatyvi.

„Skėčio“ strategija – tai strategija, kai iš anksto apibrėžiamos jos ribos, pagrindiniai taikiniai, iš dalies ji numatyta, stabili (tam tikrose ribose), iš dalies laisva (ribų viduje).

Proceso pobūdžio strategija: vadovas kontroliuoja strategijos kūrimo ir vystymo procesą, spendžia kokios struktūros ir žmonės ją realizuoja, tačiau visa strategijos vykdymo kontrolė patikima kitiems darbuotojams.

Nesusieta strategija: atskirų struktūrinių padalinių vadovai pradeda vykdyti savą, su bendra strategija nesusietą veiklą, kuri gali būti net priekaištingos krypties.

Konsensuso strategija – tai strategija, kuri kuriama visuotinai, suderinus visų narių požiūrius, idėjas, įgyvendinama labai mažoje organizacijoje, veikiančioje lėtai kintančioje aplinkoje arba iškilus krizei grėšiančiai visai organizacijai.

Priverstinė strategija: kai aplinkos jėgos diktuoja naujas sąlygas arba organizacija priversta veikti naujoje situacijoje.

Zakarevičius (1998) klasifikuoja strategijas atsižvelgdamas į organizavimo ir veiklos apimtis.

Augimo strategija: jos esmė – paslaugų kokybės gerinimas ir veiklos plėtojimas. Augimo strategija gali būti įgyvendinta: atrandant naujas rinkas ir didinant paslaugų teikimą jose. Realizuojant strategiją organizacija turi plėstis kiekybiniu aspektu ir tobulinti kiekybinius parametrus.

Restruktūrizavimo strategija: restruktūrizavimas (veiklos padalinimas) gali būti dvejopas: 1) vieną dalį pertvarkius ir palikus dirbti naujomis sąlygomis, kitą panaikinus. 2) organizacijos suskirstymas į atskiras sudedamąsias dalis iš dalies keičiant jų veiklos profilį ir funkcijas. Ši strategija taikytina kai valdymas tampa sudėtingu, blogėja darbo rodikliai (dėl labai didelių veiklos mastų).

Kooperavimo strategija: ši strategija grindžiama suvienytos veiklos principu (t.y. nekeičiant juridinės ir turtinės priklausomybės), kelių organizacijų veikla suvienijama naujai paslaugai įgyvendinti, taip kuriamos naujos organizacinės formos: asociacijos, susivienijimai, konsorciukai.

Posūkio strategija: jos esmė – tai veiklos pobūdžio išlikimas, bet „pasisukama“ teikti kitų modifikacijų paslaugas. Posūkio strategija lyg ir asocijuojasi su integraline strategija, nes lygiagrečiai su teikiamomis paslaugomis imamos teikti naujos.

Jungimosi strategija: jos atveju organizacijos visais aspektais jungiasi savanoriškai ir kilusius klausimus ar problemas sprendžia partnerystės principais. Prijungimas, tai jungimosi strategijos atvejis, kai viena organizacija įgyja kitą (nepriklausomai koku būdu) ir visus klausimus sprendžia savo nuožiūra.

Kuri strategija iš visų pateiktų bus pasirinkta – spęs švietimo įstaiga. Jos sėkmė priklausys nuo strategijos ir organizacijos tikslų suderinamumo, išorinės aplinkos, vidinių įtakos grupių interesų, vadovų veiklos stilių ir kt. Todėl, skirtingos švietimo įstaigos taikydamos skirtingas strategijas gali pasiekti vienodai sėkmingų rezultatų. Teisingos strategijos pasirinkimas švietimo įstaigai suteikia konkurencinį pranašumą, kuris užtikrina sėkmingą švietimo įstaigos veiklą.

1.2. Vadybos teorijų pasaulyje ir Lietuvoje apžvalga organizacijų veiklos optimizavimo aspektu

Vadybos teorijų pradininko Fayol (2005) teigimu, vadovas privalo būti geru administratoriumi, t.y. sugebėti vykdyti pagrindines valdymo funkcijas.

Jis išskiria penkias pagrindines valdymo funkcijas: planavimą, organizavimą, vadovavimą, koordinavimą, kontrolę. Stoner, Freeman, Gilbert (2000) teigimu, mokslininkai L. Gjulius, G. Kuncas, S. Donela, M. Albertas ir kiti tobulino klasifikaciją išskirdami naujas funkcijas. Mokslinėje literatūroje randama dar didesnė vadybos funkcijų įvairovė – tai planavimas, organizavimas, koordinavimas, motyvavimas, vadovavimas, komandavimas, kontrolė, komunikacija, vertinimas, sprendimų priėmimas, personalo pasirinkimas, derybų vedimas, sutarčių sudarymas. Fayol (2005) pateikta klasifikacija pasirodė nuosekliausia, todėl išliko jo suformuluotas požiūris į vadybos funkcijas, kurios tarpusavyje glaudžiai susijusios ir vienos vykdymas veikia kitą funkciją. Paulauskaitės (2001) ir Želvio (2001) teigimu, pagrindinės vadybos funkcijos yra šios: planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė. Targamadžė (2001) išskiria penkias pagrindines vadybos funkcijas: planavimas, organizavimas, motyvavimas, koordinavimas, kontrolė. Mokslininkas Jucevičius (1996) vadybos funkcijas skirsto į pagrindines – planavimą, organizavimą, motyvavimą, koordinavimą ir kontrolę bei integruojančias – tikslų formulavimą, problemų analizę sprendimų priėmimą ir komunikavimą. Amerikiečių vadybos specialistai Stoner, Freeman, Gilbert (2000) pateikia keturias pagrindines vadybos funkcijas: planavimą, organizavimą, vadovavimą, kontrolę. Nors įvairioje mokslinėje literatūroje vadybos funkcijų apibrėžimai skiriasi, tačiau dauguma mokslininkų laikosi tos nuostatos, kad planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė yra pagrindinės vadybos funkcijos.

Planavimas yra viena iš keturių pagrindinių vadybos funkcijų. Želvys (2001) planavimą apibūdina kaip nenutrūkstantį procesą kurio metu atsižvelgiama į organizacijos viduje ir aplink ją vykstančius pokyčius. Planavimo metu nustatomi tikslai ir priemonės tikslams įgyvendinti. Želvio (2001) teigimu, planai skirstomi į strateginius ir operatyvinius. Stoner, Freeman, Gilbert (2000) planavimą apibrėžia kaip nenutrūkstamą procesą atspindintį supančios aplinkos pokyčius bei prisitaikymą prie jų. Jų teigimu planavimas nėra vienkartinis veiksmas su aiškia pradžia ir pabaiga. Tų pačių mokslininkų nuomone strateginiai planai skirti svarbiausiems organizacijos tikslams pasiekti, o operatyviniais tikslais detalizuojama kaip įgyvendinti strateginius planus kasdienėje veikloje. Tiek Želvio (2001), tiek Stoner, Freeman, Gilbert (2000) požiūriai į strateginį ir operatyvinių

planavimą sutampa. Strateginius planus kuria organizacijų vadovai, juose atsispindi pagrindiniai organizacijos tikslai. Operatyviniai planai skirti strateginių planų įgyvendinimui kasdienėje veikloje.

Arbatauskas (1996); Želvys (2001) bei Targamadžė (2001) padarė analogišką išvadą, jog planuojant atliekami šie pagrindiniai žingsniai: organizacijos vizijos numatymas; organizacijos misijos formulavimas; dabartinės situacijos analizė; strateginių tikslų nustatymas; taktinių tikslų nustatymas; operatyvinių tikslų nustatymas; veiklos plano parengimas.

Vizija – idealas kurio organizacijos nariai įsipareigoja siekti bendrai, ją numato aukščiausio lygio vadovai, tačiau ji yra svarstoma ir jai pritaria visa organizacija. Želvys (2001) organizacijos misijos terminui duoda keletą apibrėžimų: tai dabartinės organizacijos paskirties apibūdinimas; turi atspindėti organizacijos pobūdį veiklos specifiką, kuo organizacija skiriasi nuo panašaus tipo organizacijų; atskaitos taškas organizuojant kasdienę veiklą siekiant ateities vizijos; apibrėžiama nedaugiau kaip 50 žodžių ir skirta ne tik organizacijos nariams; įtaigos vizitinė kortelė skirta kitiems nariams, organizacijoms.

Turint viziją ir misiją reikia atlikti dabartinės situacijos analizę. Pasinaudojant viena iš analizės metodikų, pvz.: keturmatę (angl. SWOT), jėgų lauko ir kt. Keturmatė analizės matrica pateikiama prieduose (žr. 1 priedą).

Strateginius tikslus organizacija tikisi įgyvendinti per 3 – 5 metus, tad pastarieji šiam laikotarpiui turėtų būti formuojami 2 – 3.

Taktiniai tikslai – juos siekiama įgyvendinti per 2 – 3 metus. Keleto taktinių tikslų įgyvendinimas turėtų reikšti vieno strateginio tikslo įgyvendinimą.

Operatyviniai tikslai – jų tikimasi pasiekti per 6-12 mėnesių. Kelių operatyvinių tikslų įgyvendinimo visuma tai vieno taktinio tikslo įgyvendinimas. Operatyviniams tikslams įgyvendinti rengiami veiklos planai. Visi planai turi būti nuolat peržiūrimi ir koreguojami. „Griežtai planuojama neilgesniam kaip vienerių metų laikotarpiui. Tolesni tikslai turi būti formuluojami lanksčiai, kad pasikeitus padėčiai galima būtų juos pertvarkyti“ (Želvys, 2001).

Plėtros planavimas – svarbus vadybine prasme procesas, jį sudaro šie komponentai: siekiai, prioritetai, pasitikrinimas, tikslai, veiklos planas, veiklos kalendorius, užduotys, išteklių, nuolatinė priežiūra (Targamadžė, 2001). Plėtros planas gali būti pradėtas vykdyti nuo bet kurio punkto (žr. 3 priedą). Planavimo schemas gali būti įvairios, bet pagrindiniai elementai: vizija, misija, ilgalaikiai ir trumpalaikiai tikslai, veiklos planavimas ir kt. turi išlikti. Tokios nuomonės laikosi Želvys (2001) bei Targamadžė (2001).

Sprendimų priėmimas nuo planavimo proceso neatsiejamas, o planavimas, tai vienas iš sprendimo priėmimo būdų. Sprendimo priėmimo procesą galima išskaidyti į septynis loginius

žingsnius: problemų ir galimybių nustatymas, duomenų rinkimas, alternatyvų formavimas, galimų padarinių įvertinimas, geresnio sprendimo įgyvendinimas, rezultatų tikrinimas. Priimtus organizacijos sprendimus turi žinoti visi jos nariai, su kuriais šis sprendimas susijęs. Sudėtingiausiais atvejais gali prisieiti sudaryti atskirą sprendimo įgyvendinimo planą numatant išteklius, terminus ir paskiriant atsakingus žmones. Gyvenimiška patirtis rodo, kad sprendimai gali būti priimami įvairiais būdais. Teorijoje skiriami keturi sprendimo būdai: autokratinis, įtikinantis, konsultacinis, kolegialusis.

Autokratinis sprendimo priėmimo būdas, kai vadovas sprendimą priima vienvaldiškai, nesitardamas ir nesikonsultuodamas su pavaldiniais, ir kitais organizacijos nariais, bet duoda nurodymus ką jiems daryti. Šis būdas tinkamas kasdieniniams reikalams spręsti arba priimti sprendimus, kurie nesusiję su organizacijos nariais asmeniškai. Organizacijos nariams autokratinis stilius priimtinesnis tada, kai vadovas turi didelę šios srities patirtį, arba sėkmingai yra sprendęs panašias problemas. Centralizuotoje švietimo sistemoje, sprendimus priimtus aukštesniuose švietimo lygmenyse, švietimo organizacijos vadovas taip pat priverstas įgyvendinti autokratinio būdu.

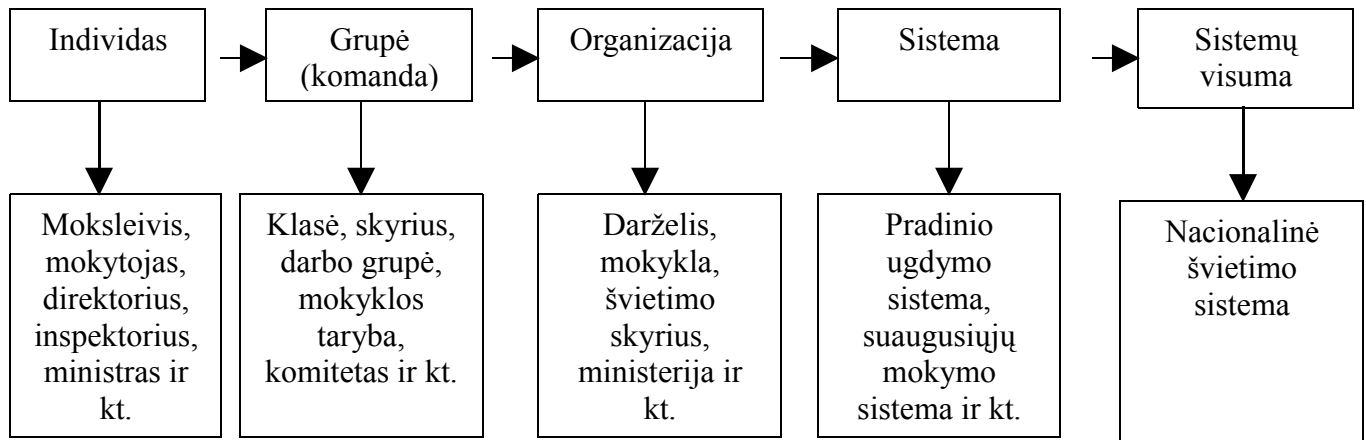
Įtikinančiu stiliumi priimdamas sprendimus, vadovas dažnai tariasi su organizacijos nariais, tačiau būna apsisprendęs iš anksto. Tokiu atveju pokalbio tikslas yra išsiūlyti pasirinktą sprendimą, įtikinti organizacijos narius, kad susiklosčiusiomis sąlygomis priimtas sprendimas yra tinkamiausias, bet organizacijos nariams būtina paaiškinti sprendimo priežastis ir motyvus. Toks sprendimų priėmimo stilius gali būti traktuojamas kaip manipuliacija žmonėmis. Tačiau, kai vadovas parodo, kad pokalbio tikslas yra išsiaiškinti vadovo arba aukštesnių institucijų priimtą sprendimą įtikinantis stilius gali būti priimtas. Jei vadovas negali atsižvelgti į organizacijos narių nuomonę, svarbu juos atvirai ir pagarbiai išklausti.

Konsultaciniam sprendimo priėmimo stiliui būdinga tai, kad išklausomos organizacijos narių nuomonės, siūlymai, požiūriai. Juos įvertinęs ir apibendrinęs vadovas priima sprendimą. Atsakomybė už tokį sprendimo priėmimo būdą ir jo įgyvendinimą tenka visų nuomonę apibendrinusiam vadovui.

Kolegialus sprendimo priėmimo stilius, gali būti pavojingas tuo, kad sprendimas priimamas bendrai, konsensuso būdu arba balsuojant, kai negali daugumos nuomonė. Kolegialiai priėmus klaidingą sprendimą nelieka atsakingo. Kolegialumas gali būti geras, demokratiškas sprendimo priėmimo būdas, bet reikia apgalvoti ir numatyti tai, kad vadovai gali piktnaudžiauti tuo baimindamasi ir vengdami savarankiškai spręsti aktualius klausimus.

Organizavimas – tai antroji vadybos funkcija, kurio esmė atrinkti žmones, suformuoti iš jų grupes, padaryti jas veiksmingomis komandomis, siekiančiomis organizacijai iškeltų tikslų ir uždavinių įgyvendinimo (Želvys, 2001). Stoner, Freeman, Gilbert (2000) teigia, kad organizavimas –

tai darbo, valdžios ir išteklių paskirstymo, tarp organizacijos narių, jų suderinimo procesas, leidžiantis jiems pasiekti organizacijos tikslų.



3 pav. Organizavimo proceso schema (Želvys, 2001).

Želvys (2001) organizavimą nagrinėja: kaip darbuotojų atrankos, priėmimo ir tobulinimo, komandos formavimo organizacijos aspektais, kurių kiekvienas reikšmingas valdymo procese. Darbuotojų atrankoje, egzistuoja bendri naujų darbuotojų atrankos ir priėmimo principai. Svarbus yra pareigybių aprašas. Dėl sparčiai vykstančių pokyčių, tiek organizacijos viduje, tiek išorinėje aplinkoje, pareigybių aprašai turi būti nuolat tobulinami ir papildomi. Pareigybių aprašą sudaro šios dalys: pareigybių pavadinimas, tikslai ir uždaviniai, santykių su kitais darbuotojais ir pavaldiniais pobūdis, darbuotojų teisės ir pareigos, gebėjimai, kurių iš darbuotojų pareikalaujamos pareigos, kriterijai pagal kuriuos bus sprendžiama apie darbo efektyvumą. Darbo organizavimo sudėtinę dalį sudaro darbuotojų atranka, priėmimas, adaptacija, darbuotojų mokymas, kvalifikacijos tobulinimas ir kt. Svarbus vadybinis žingsnis, parodantis organizacijoje vykstančius kaitos procesus yra komandos suformavimas. Komanda – tai žmonių grupė, galinti veiksmingai atlikti darbą, pasiekti ciklą, kuriems įgyvendinti ji buvo sukurta (Želvys, 1999). Komandos darbo sėkmę ir veiksmingumą lemia: komandos narių pasirinkimas ir mokymas, bei komandos narių asmenybių charakteristikų derinys. Stebint sėkmingai dirbančias komandas, nustatyta, kad jose individai imasi skirtingų vaidmenų: vadovo, vykdytojo, formuotojo, įkvėpėjo, vertintojo, išteklių tyrinėtojo, komandos sielos, terminų derintojo. Vadovo vaidmuo – koordinuoti ir vadovauti komandai. Vykdytojas transformuoja teorines koncepcijas ir planus į praktinius veiklos žingsnius, vėliau sistemingai ir veiksmingai juos

įgyvendina. Pagrindinis vykdytojo darbas – darbo planavimas, tvarkaraščiai ir grafikai. Formuotojas – išskiria prioritetus, numato veiklos būdus, metodus, komandos veiklą nukreipia reikiama kryptimi, struktūrizuoja grupės diskusijas, inicijuoja tolimesnius žingsnius. Tai iniciatyvus, aktyvus, ekstravertiškas žmogus. Įkvėpėjas – intravertiškas žmogus, kitus pranokstantis savo intelektu, idėjų generatorius, pasižymintis kūrybiškumu. Jis komandos teoretikas. Vertintojas – intelektualus komandos narys, analitikas, vertinantis idėjas, jų reikšmingumą ir įgyvendinimo galimybes. Išteklių tyrinėtojas – ekstravertas, bendraujantis, linkęs dominuoti. Jo vaidmuo ieškoti išteklių tiek komandos viduje, tiek išorinėje aplinkoje, jis derybininkas, diplomatas, atstovas ryšiams su aplinka. Komandos siela – palaiko grupės sutelktumą, išklausydamas, padrašindamas, palaikydamas kitus narius. Pagrindinė jo funkcija – palaikyti bendrą dvasią. Terminų derintojas – tai žmogus, kurio pastangomis, komanda darbą atlieka numatytais terminais. Dėl savo reiklumo jis gali būti ne visada mėgiamas, tačiau labai svarbus komandoje. Visus šiuos vaidmenis atliekantys žmonės turi gerai sutarti, jų turi būti nuo 8 iki 12. Tokia komanda dirba produktyviai. Vadovavimas – tai trečia iš pagrindinių vadybos funkcijų. Vadovavimas apibrėžiamas kaip – žmonių nukreipimas ir jų motyvavimas siekti tam tikro tikslo laikantis atitinkamo vadovavimo stiliaus, naudojant poveikio formas, valdymo būdus, metodus (Sakalas ir Šilingienė, 2000). Jucevičienė (1996) teigia, kad vadovavimas pasižymi situaciniu charakteriu, tai kas tinka ir efektyvu vienoje situacijoje, gali būti neefektyvu ir netikti kitoje. Jos manymu kartais sunku pagrįsti valdymo veiksmų logiką, todėl vadovavimo funkcija yra mokslas ir menas. Tiek Želvys (2001), tiek Jucevičienė (1996) atkreipia dėmesį į tai, ką vadybos literatūroje angliškas terminas „leadreship“ į lietuvių kalbą verčiamas dvejopai: vadovavimas ir lyderiavimas. Kaip teigia Želvys (2001), vadovavimas yra administravimo ir lyderiavimo derinys. Pasak to paties autoriaus vadovavimas gali apimti tik dalį administravimo ar lyderiavimo funkcijų. Kalbėdamas apie vadovavimą įstaigai Želvys (2001) analizuoja vadovavimo teorijas kurios gali būti pasirinktos, pritaikytos ir sėkmingai panaudotos vadovaujant šiandieninei ikimokyklinei įstaigai.

Vadovavimas – tai administravimo ir lyderiavimo derinys. Čia svarbu vadovavimo teorijos, kurias sąlyginai galima suskirstyti: bruožų; stilių; atitikimų, dinamiškų santykių ir kt. Bruožų teorijos remiasi prielaida, kad vadovo asmenybė yra svarbus veiksnys vadyboje ir galima išskirti sėkmingai dirbančio vadovo asmenybės bruožus. Žinant, kad asmenybės bruožai paveldimi arba susiformuoja ankstyvoje vaikystėje, šios teorijos šalininkai teigia, jog pagrindinė sąlyga užtikrinti sėkmingą vadybą, tai tinkama vadovo atranka. Bruožų teorijos išskiria sėkmingiems vadybininkams keletą būdingų bruožų: iniciatyvą, pasitikėjimą savimi. Stilių teorija, kurios remiasi prielaida, jog sėkmingą vadovavimą lemia ne vadovo asmenybės bruožai, vadovavimo stiliai, kurių galima

išmokti. Žinomiausi jų yra: autokratinis ir demokratinis. Vadybininkas autokratas vienvaldiškai priima sprendimus, griežtai kontroliuoja, reikalauja besąlygiško paklusnumo ir stengiasi savo rankose sukongcentruoti kuo daugiau galių. Demokratiškas vadovas – galias ir atsakomybę dalinasi su darbuotojais, skatindamas aktyvų personalo dalyvavimą priimant sprendimus. Želvio (2001) teigimu, dažnai išskiriamas liberalusis vadovavimo stilius. Vadovai dirbantys šiuo stiliumi propaguoja nesikišimo politiką, o faktiškai iškilusias problemas, jie palieka spręsti savo pavaldiniams. Vadyba orientuojasi į darbo rezultatus ir į santykius su žmonėmis, kuo vadovui svarbesni darbo rezultatai, tuo mažiau rūpi geri santykiai su darbuotojais ir atvirkščiai, kai svarbūs santykiai su žmonėmis, darbo rezultatai tampa antraeiliais.

Pagal orientacijos pobūdį išskiriami tokie vadovavimo stiliai: autokratinis, paternalistinis, konsultacinis, demokratinis.

Autokratinio stiliaus vadovui mažiausiai rūpi santykiai su žmonėmis, jis duoda nurodymus ir reikalauja jų besąlygiško įvykdymo.

Paternalistinio stiliaus vadovas, taip pat vienvaldys, bet savo idėjas pavaldiniams išsiūlo, įtikindamas, jog jo sprendimai geriausi.

Konsultacinio stiliaus vadovas artėja prie žmonių poliaus ir tolsta nuo darbo rezultatų poliaus.

Demokratinis – labiausiai orientuotas į santykius su žmonėmis.

Yra trys veiksniai, kurie norint sėkmingai vadovauti būtini, turi derėti tarpusavyje – vadovas, pavaldinys ir užduotis. Situacinis vadybos modelis, šių mokslininkų nuomone, vienas ar kitas iš vadovavimo stilių, turi būti taikomi pagal pavaldinių pasirengimo lygį, kuris vertinamas šiais kriterijais: pagal motyvacijų, t.y. psichologinį pasirengimą išturimą darbinį pasirengimą. Darbuotojui neturinčiam nei motyvacijos, nei įgūdžių, taikytinas nurodantis vadovavimo stilius, motyvuotam, bet stingančiam žinių ir įgūdžių – įtikinantis, pasirengusiam darbui ir motyvuotam darbuotojui, galima perduoti dalį įgaliojimų. Sparčiai vykstant vidiniams ir išoriniams pokyčiams atsirado nauja vadybos kryptis – kaitos vadyba, o vadovavimo teorijas papildė dinamiškų santykių teorija, tai transakcinis (sąveikos) ir transformacinis (pertvarkomas) vadovavimas. Transakcinis vadovavimas, tai tradicinis vadovavimo supratimas besiremiantis logika ir supratimu, kai vadovas nustato tikslus, nurodo būdus, kaip jų pasiekti ir motyvuoja darbuotojus įgyvendinti.

Transformacinis vadovavimas pripažįsta pasitaikančių situacijų unikalumą ir racionalumą. Vadovo veiksmai mažiau nuspėjami, kai organizacijos aplinka darosi neapibrėžtina, vadovas palaiko nuolatinę pokyčių atmosferą ir stengiasi sukurti palankią kaitai organizacijos kultūrą. Tokiu metu, vadovo misija motyvuoti darbuotojus pakilti aukščiau asmeninių siekių ir interesų. Transformacinis

vadovas stengiasi taip išplėsti darbuotojų poreikių ribas, kad jie nuveiktų daugiau, nei iš jų reikalaujama, tai yra transformuoti darbuotojų lūkesčius. Galima išskirti tokias transformacinio vadovavimo charakteristikas: patrauklumas, dar vadinamas charizmatiniu vadovavimu, individualus dėmesys, kūrybiškumo skatinimas. Kadangi ikimokyklinių įstaigų bendruomenė yra išsilavinusi, kūrybiška, jai būdingas individualumas, savarankiško darbo įgūdžiai, profesinis tobulėjimas, transformacinis vadovavimas ikimokyklinėse įstaigose galėtų labiau išsivystyti, užtikrinamas sėkmingą iškeltų tikslų įgyvendinimą.

Minėjome, jog daugumos užsienio ir Lietuvos mokslininkų nuomone – svarbiausias ikimokyklinių įstaigų sėkmę lemiantis veiksnys – tinkamas valdymas ir įstaigos kultūra, tai yra ne pavienių naujovių ar inovacijų diegimas, bet įstaigos kultūros keitimas. Hopkins, Ainscow ir West. (1998), apibendrinę vadybos tyrimus ir atkreipdami dėmesį į veiksmingą vadovavimą įstaigose, pažymėjo, kad dažnai kalbama apie asmenybės reikšmingumą. Dažniausiai geri vadovai apibūdinami kaip „stiprios asmenybės“, „energingi“, „dinamiški“. Mokslininkai pastebi ir nurodo daugiau vadybinės veiklos aspektų, susijusių su įstaigos psichologiniu klimatu ir konsultavimosi būdų kūrimu, o tai siejama su veiksminga vadyba. Veiksmingos vadybos požymiai, perorientuoti vadybą nuo kontrolės prie įgaliojimų suteikimo, požiūrio į darbuotojus keitimo, darbuotojai ne įstaigos nuosavybė, o bendradarbiaujantys partneriai. Veiksmingas vadovavimas įstaigai apibūdinamas taip: iš pradžių svarbu asmenybės savybės, geri vadovų bruožai, vėliau asmenybės arba savybių teorijos apie vadovavimą; vis daugiau dėmesio skiriama vadovo veiklai ir požiūriui į vadovo elgesį, susijusį su vadovavimo sėkme. Tokie tyrimai skatina kurti teorijas, aiškinančias vadovavimą elgsenos požiūriu, leidžiančias vis aiškiau įsisąmoninti, kad su užduotimis ir žmonėmis susijusį elgesį įvairios grupės, įvairiomis aplinkybėmis, interpretuoja kitaip, suprantama, kad tam tikras kontekstas skatina įvairius situacinius požiūrius į vadybą ir vadovavimą. Šiuo metu atkreipiamas dėmesys į ryšius tarp vadovavimo stiliaus ir organizavimo kultūros ir artėja prie požiūrio, jog vadyba yra pertvarkomoji ir gali pakeisti kultūros kontekstą.

Kontrolė. Grupė mokslininkų iš JAV Stoner, Freeman, Gilbert (2000) teigė, jog kontrolė, tai procesas užtikrinantis, kad reali veikla atitiktų planuojamą. Vadovas turi žinoti, ar organizacijos narių veiksmai iš tikro padeda įgyvendinti iškeltus uždavinius. Jų manymu, kontrolės funkcija susideda iš trijų pagrindinių elementų: atliekamo darbo standarto nustatymo, darbo vertinimo, jo palyginimo su nustatytais standartais. Radus nukrypimų nuo standartų keičiami veiksmai. Kontrolės funkcija vadovui padeda organizaciją išlaikyti pasiektame lygyje ir kelyje. Labai panašiai apibūdina ir Želvys (2001). Kontrolė – tai procesas, kurio metu nustatoma, kiek atlikta veikla atitiko lauktus rezultatus ir esant reikalui atliekami koreguojami veiksmai. Jis skiria keturis esminius kontrolės

proceso etapus: standartų ir metodų veiklos kokybei įvertinti kūrimas, veiklos kokybės vertinimas, nustatymas ar veiklos kokybė atitinka standartus, koreguojami veiksmai. Kontrolė reikalinga tam, kad padėtų stebėti vidinius ir išorinius pokyčius ir nustatyti jų įtaką organizacijai. Paskutiniaisiais metais švietimo sistemoje vis labiau išigali standartai ir kiti vertinimo kriterijai, leidžiantys objektyviau įvertinti švietimo institucijų veiklą. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymu numatyta, kad švietimo ir mokslo ministerija nustato įvairių mokymo pakopų bendrojo išsilavinimo valstybinį standartą. Pastaroji ministerija atsakinga už švietimo standartų nustatymą, o švietimo organizacijos už jų įgyvendinimą. Vadovaudamasis ugdymo pasiekimų standartais, švietimo organizacijos vadovas gali nustatyti, ar jo vadovaujamoje įstaigoje ugdymo procesas atitinka standartus.

Ugdymo proceso valdymas – švietimo organizacijos vadovo veiklos dalis, vadovas rūpinasi procese dalyvaujančių žmonių bei ugdymui reikalingų išteklių valdymu, bei formuoja bendrą savo organizacijos politiką. Visus šiuos valdymo aspektus apima švietimo vadybos standartai, kurie šiuo metu yra paruošti mūsų šalyje.

Kontrolės funkciją padeda atlikti įvairios kontrolės sistemos, tiek vidinės, tiek išorinės.

Inspektavimas – tai išorinės kontrolės sistema, kai švietimo organizacijos darbą tikrina aukštesnių švietimo institucijų bei ministerijos atsiųsti inspektoriai. Taikant nustatytus valstybės standartus sprendžiama kiek tikrinamos švietimo organizacijos veikla juos atitinka. Pastaruoju metu atliekant kontroliuojamąjį inspektavimą konstatuojama stebima situacija ir atkreipiamas dėmesys į pastebėtus neatitikimus. Ugdymo inspektavimo tikslas – nustatyti esamą padėtį ir numatyti galimus, efektyvius, profesinės veiklos tobulinimo būdus, o inspektorius šiame procese tampa konsultantu, padedančiu sėkmingai įgyvendinti planus.

Auditas plataus masto patikrinimas, kurio metu įvertinama organizacijos būklė ir turimi išteklių plačiąja prasme. Vidinis auditas – tai patikrinimas, kurį atlieka pati organizacija, įvertindama savo situaciją, norint išsiaiškinti kokiais ištekliais ji gali disponuoti. Vidinis auditas dažniausiai atliekamas užbaigus vienos plėtros plano ciklą ir pereinantį prie naujo plėtros planavimo etapo. Išorinį auditą – atlieka aukštesnių švietimo sistemos lygmenų atstovai arba nepriklausomi specialistai. Auditas gali būti išsamus arba dalinis, atliekamas pačios organizacijos pageidavimu arba aukštesnių švietimo struktūrų iniciatyva.

Pedagogų ir vadovų atestavimo sistema. Įgijus pedagogų kvalifikaciją patvirtinanti diplomą, profesionalumo lygio kontrolė tęsiama. Pedagogai kas penkeri metai turi patvirtinti esamą arba siektiną aukštesnės kvalifikacijos kategoriją. Jaunesniosios auklėtojos kvalifikacinė kategorija suteikiama žmonėms pradėjusiems dirbti ikimokyklinėje įstaigoje, bet dar neturintiems specializuotų profesinių studijų. Įgijus pedagogo diplomą suteikiama auklėtojos kvalifikacinė kategorija.

Pademonstravus aukštesnį teorinių žinių lygį suteikiama vyresniosios auklėtojos kategorija. Dar aukštesni reikalavimai keliami auklėtojui metodininkui, o aukščiausia kvalifikacinė auklėtojo kategorija – ekspertai. Ji suteikiama, ypač svarbių ir reikšmingų ugdymo rezultatų pasiekusiems pedagogams. Auklėtojo – metodininko ir eksperto kategorijas suteikia prie Švietimo ir mokslo ministerijos veikiančios atestavimo komisijos. Vadovų atestavimo įvedimas buvo svarbus žingsnis siekiant užtikrinti kokybišką švietimo vadybą. Vadovai, kaip ir pedagogai kas penkerius metus turi atestuotis aukštesnei kategorijai arba patvirtinti turimą kvalifikacinę kategoriją. Nustatytos šios vadovų kvalifikacinės kategorijos: pirmoji kvalifikacinė kategorija suteikiama, kai kokybiškai įgyvendinama valstybinė švietimo politika. Antroji kvalifikacinė kategorija, kai kokybiškai įgyvendinama švietimo politika ir rūpinamasi kaip ją praturtinti įgyvendinant kitur buvusias sėkmingas naujoves. Trečioji kvalifikacinė kategorija suteikiama už autorinės ugdymo įstaigos, teikiančios ugdytiniams aukštesnės kokybės globą ir organizuojančios sėkmingą ugdymą(si). Vadovų darbą vertina specialiai tam parengti vadybos ekspertai, o kvalifikacines kategorijas suteikia ir patvirtina savivaldybių bei vyriausioji atestacinė komisija.

Visuotinės kokybės vadyba (toliau VKV) suprantama kaip kokybę valdantis procesas, kaip nuolatinis gyvenimo būdas, kaip veiklos ir nesibaigiančio tobulinimo filosofija. VKV sąvoka susideda iš trijų žodžių, kuriuos galima aiškinti taip:

1. Sąvoka **visuotinė** (Total) aiškinama taip: kokybė apima kiekvieną ir visas atliekama kompanijoje veiklas (Dikavičius, Stoškus, 2003).

2. Sąvoka **kokybė** (Quality) – tai atitiktis reikalavimams (vartotojų poreikių tenkinimas) (Dikavičius, Stoškus, 2003). Barczyk (1999) mano, kad sąvokos kokybė apibrėžimų yra daugybė, tačiau daugumą jų galima sujungti į du sakinius: 1) kokybė – tai specifikacijų atitikimas, kaip santykinis ydų nebuvimas; 2) kokybė – tai vartotojo reikalavimų tenkinimas (kokybės lygis yra vartotojo pasitenkinimo gaminio parametrais ir ypatybėmis lygis). Dažniausiai kokybė apibrėžiama kaip tam tikro gerumo, puikumo ar tobulumo laipsnis (Pociūtė, Janušauskienė, Vitkauskas, 2005).

3. Sąvoka **vadyba** (Management) aiškinama tuo, kad vadyba gali ir privalo būti valdoma (Dikavičius, Stoškus, 2003).

Taigi, VKV – „tai vadybos metodas, kuriuo stengiamasi nuolatos gerinti organizacijos principus, tai sudėtinga vadybos sistema su tiesioginiais ir grįžtamais ryšiais organizuotas taip, kad būtų užtikrinta produkto, paslaugos kokybės tobulėjimo tendencija“ (Dikavičius, Stoškus, 2003).

VKV – „tai vadybos koncepcija ir metodai, kuriuos naudodama organizacija gali:

sukurti nuolatinio tobulėjimo mechanizmą, apimantį atskirų padalinių, kiekvieno darbuotojo veiklos nuolatinį gerinimą bei procesų tobulinimą;

gerinti produktų ir paslaugų kokybę;

mažinti kaštus;

kartu patenkinti vartotojų poreikius“ (Stancikas, Bagdonienė, 2004).

Harnisch (1993) teigia, kad tradicinė vadyba ir VKV skiriasi savo pagrindiniais principais (žr. 1 lent.).

1 lentelė

Tradicinės vadybos ir VKV nuostatos (Harnisch, 1993).

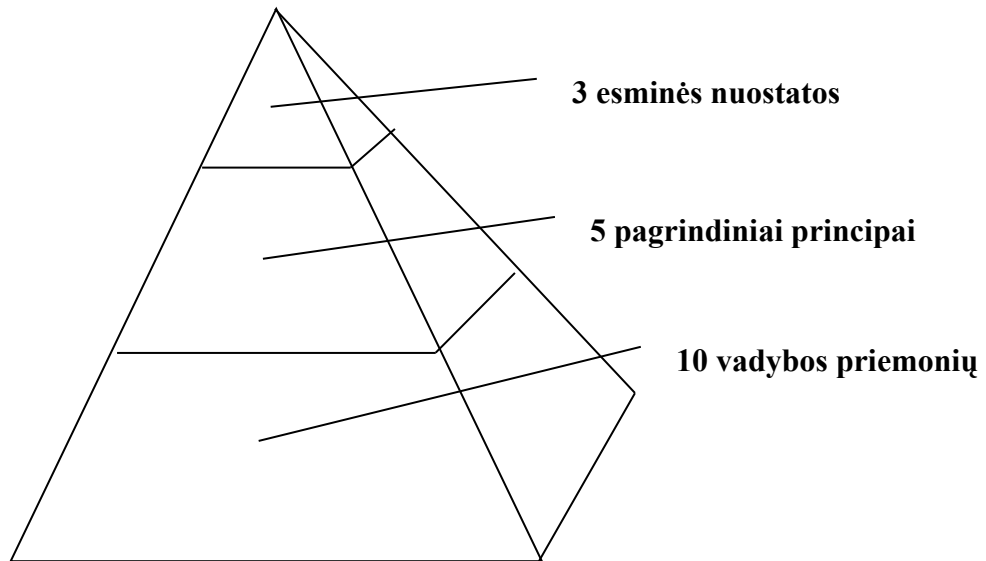
Eil. Nr.	Tradicinės vadybos nuostatos	VKV nuostatos
1	Kokybei gerinti reikia pinigų ir laiko	Kokybės gerinimas taupo pinigus ir laiką
2	Darbas yra įvykių eiga	Darbas yra integruotas procesas
3	Kiekybė tiek pat svarbi, kiek ir kokybė	Be kokybės kiekybė neturi prasmės
4	Kokybė reiškia nustatytų tikslų siekimą	Kokybė reiškia nuolatinį gerinimą
5	95% yra daug	Tik 100% pakaks
6	Kokybė yra geresnės priežiūros rezultatas	Kokybė turi būti diegiama nuo pat pradžios
7	Tiekėjus visada reikia laikyti ant kojų	Tiekėjai turi jaustis jūsų partneriais
8	Vartotojai yra tie, kuriems jūs parduodate	Vartotojai yra neatskiriama jūsų organizacijos dalis
9	Norint kokybės reikia daugiau ir geresnių žmonių	Kokybės galima pasiekti su žmonėmis, kuriuos turite dabar, tiesiog reikia jiems kitaip vadovauti ir kitaip juos mokyti

Pasak Želvio (2003), švietimo kokybė yra labai neapibrėžta ir ji suprantama nevienodai. Švietimo kokybė nėra vienalytė. Į ją įeina:

- pradinių sąlygų kokybė (mokomosios aplinkos, vadovėlių ir mokymo priemonių, techninės įrangos, pedagoginio personalo ir kt. kokybė),
- ugdymo proceso kokybė (mokymo per pamokas, popamokinės veiklos, mokytojų ir mokinių tarpusavio santykių, **bendradarbiavimo su tėvais**, mokyklos klimato ir kt. **kokybė**),
- rezultatų kokybė (valstybinių brandos egzaminų rezultatai, tarptautinių lyginamųjų tyrimų rezultatai, pasiekimai tarptautinėse olimpiadose ir kt.),
- pasiekimų kokybė (tai ilgalaikės švietimo pasekmės, pvz., augantis visuomenės kultūros lygis, nedarbo mažėjimas, gyventojų pajamų augimas, sėkmingas konkuravimas tarptautinėje darbo rinkoje ir kt.),

- pridėtinė vertė (kiek svarus buvo ugdymo įstaigos indėlis, palyginti su kitais veiksniais; individo gabumais, tėvų pastangomis, korepetitorių pagalba ir kt.).

VKV koncepcija apibrėžiama 18 pagrindinių komponentų sistema: 3 esminėmis nuostatomis, 5 didžiausiais principais ir 10 vadybos priemonėmis (žr. 4 pav.).



4 pav. Visuotinės kokybės vadybos komponentai (Barczyk, 1999).

Viršutinį VKV piramidės trečdalį sudaro trys esminės nuostatos:

1. Visuotinis vadybos apsisprendimas siekti puikios kokybės. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai ir pedagoginis personalas turi būti pasirengę teikti kuo geresnės kokybės paslaugas.
2. Apsisprendimas tenkinti vartotoją. Tai vartotojo reikalavimų tenkinimas ir viršijimas. „Visiškai tenkinti vartotoją reiškia ne tik atsiliepti į vartotojo reikmes ir lūkesčius, bet ir pradžiuginti jį“ (Barczyk, 1999). Pvz., kadangi ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų vartotojai yra ne tik mokiniai, bet ir jų tėvai, tad šios institucijos turi atkreipti dėmesį ir į jų reikmes ir lūkesčius.
3. Dalyvių vadyba ir įgaliojimas. Ikimokyklinio ugdymo įstaigoje turi būti plėtojama tokia sistema, kurioje plačiai dalyvautų ir žemutinio, ir vidurinio organizacijos lygio darbuotojai (įgaliojimų darbuotojams suteikimas, abipusis bendradarbiavimas).

Vidurinę VKV piramidės trečdalį sudaro penki didieji principai:

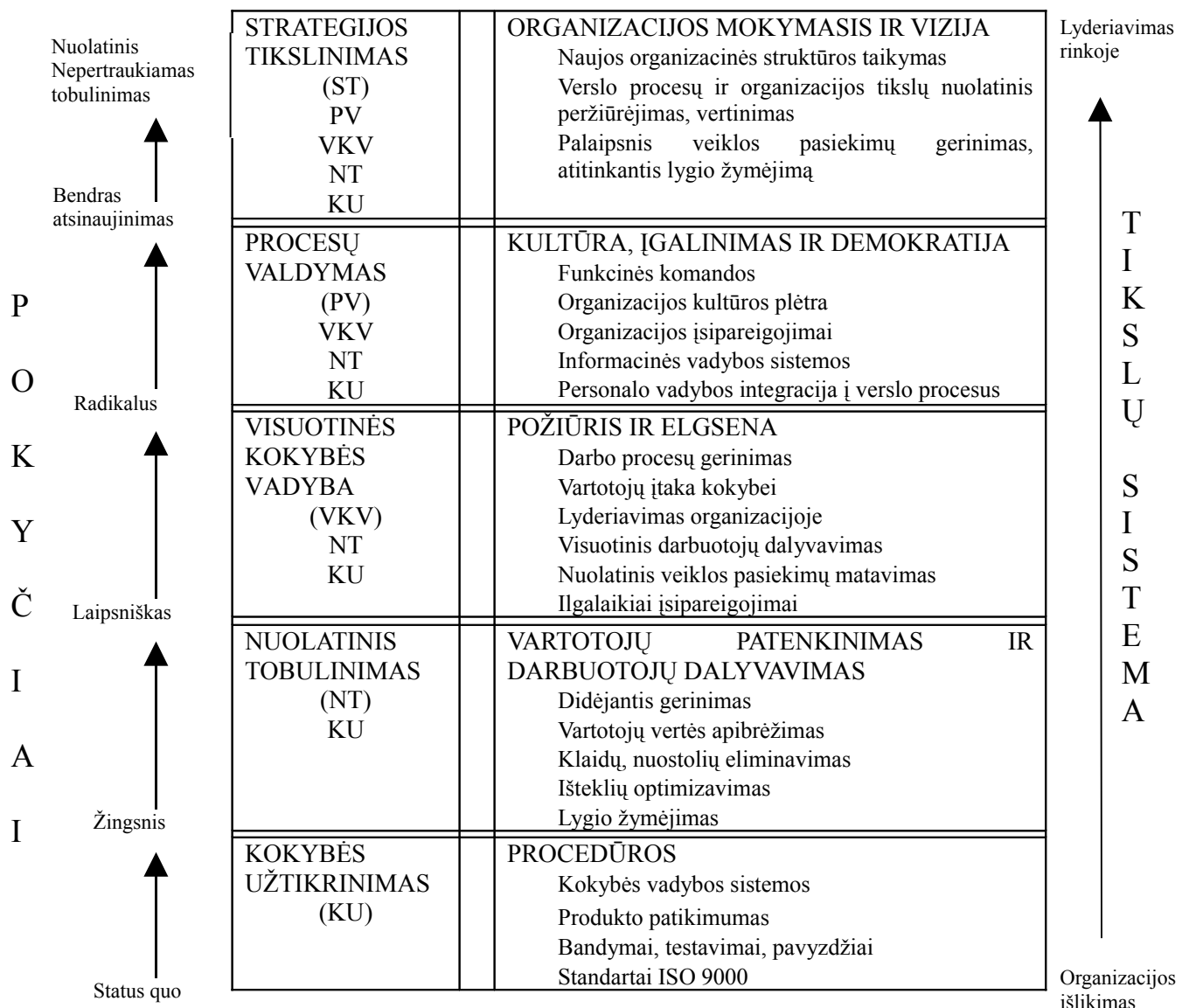
1. Grupinis darbas. Tai galėjimas dirbti drauge bendram labui, galimybė individualiais pasiekimais siekti visos organizacijos tikslų. Pagrindiniai grupės tikslai yra: kokybės gerinimas, našumo didinimas, išlaidų mažinimas.
2. Ištisinė sistemos integracija. Visi paslaugų teikimo procesai ikimokyklinio ugdymo įstaigose turi būti integruojami. Siekiant patenkinti dalinius kokybės lūkesčius ir kokybės standartus, reikia keistis informacija ikimokyklinio ugdymo įstaigų viduje.
3. Kokybės standartų kūrimas. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos rengia kokybės standartus kokybei kontroliuoti ir matuoti, laikas nuo laiko juos patobulindama.
4. Kokybės matavimas. Jis reikalingas tam, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogai ir vadovai žinotų apie jų darbo prastėjimą ar gerėjimą kurio nors kokybės standarto atžvilgiu.
5. Tolydinis kokybės gerinimas. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai sukuria tokią sistemą, kuri skatina kiekvieną darbuotoją prisidėti prie nuolatinio teikiamų paslaugų tobulinimo.

VKV piramidės pagrindą sudaro dešimt vadybos priemonių:

1. Modelių žvalgyba. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai ir pedagogai yra įsitikinę, kad yra vienas būdas, galintis gerinti kokybę – reikia stebėti, mokytis ir keistis informacija su kitomis ikimokyklinio ugdymo ir visuomeninėmis institucijomis.
2. Mokymas. Tai reguliarius ikimokyklinio ugdymo pedagogų ir vadovų bendrųjų darbo įgūdžių lavinimas ir švietimas.
3. Procesų visumos suvokimas (orientavimasis į procesus). Ikimokyklinio ugdymo įstaigų kokybės gerėjimas priklauso nuo to, kaip suprantamas bendras paslaugų procesas: dėmesys turi būti kreipiamas ne tik į rezultatus, bet ir į jų priežastis (įvykių schemas braižymas).
4. Problemų apsibrėžimas dar prieš imantis jas spręsti. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai klausdami savo darbuotojų patarimo ir prašydami padėti gerinti paslaugas, gali lengviau apsibrėžti savo dabartines ar būsimas problemas bei numatyti jų prevenciją.
5. Problemų sprendimas. Savanoriškos, paskirtos grupės įtraukiamos darbo problemoms spręsti: iš pastebėtų problemų atrenkamos tos, į kurias reikia atkreipti dėmesį, vėliau jos sprendžiamos nustatant jų priežastis, matuojant ir renkant duomenis, juos analizuojant, ieškant galimų sprendimų ir juos vertinant, kuriant rekomenduotiną optimalų sprendinį, kurį ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovas gali priimti arba atmesti nurodant to priežastis.

6. Darbuotojų kokybės laidavimas. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai kiekvieną darbuotoją per visą paslaugos teikimo procesą įpareigoja būti atsakingam už kokybės standartą.
7. Aktyvioji vadyba. Ikimokyklinio ugdymo įstaigose iš anksto renkama informacija, žvalgomasi, su kokiomis problemomis ar išorinėmis grėsmėmis teks susidurti ateityje, paskui visa tai naudojama kuriant strategiją ir pasirenkant metodus, kaip užbėgti už akių vidaus ir išorės įvykiams, neigiamai veikiančioms ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų kokybę.
8. Tiekėjų kokybės laidavimas. Viena iš daugelio priešasčių menkavertėms ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugoms susidaryti – tiekėjų teikiamos prastos kokybės prekės ar paslaugos. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos gali mokyti savo tiekėjus, kaip garantuoti puikios kokybės komponentus.
9. Bendravimas. Esminis kokybės gerinimo momentas yra geras, teisingas ir atviras **dvišalis** bendravimas. Jis gali būti formalus ir neformalus, žodinis ir nežodinis, bendravimo kanalai įstaigoje gali eiti aukštyn, žemyn ar iš šalies (pvz., ikimokyklinėse įstaigose pedagogai bendrauja ne tik su vaikais, vadovu ir kitais pedagogais, bet ir su vaikų tėvais, kitomis ugdymo institucijomis).
10. Darbuotojo pripažinimas ir paskatos. Siekiant skatinti darbuotojus teikti bendradarbiavimo su tėvais tobulinimo idėjas, pastebėti bei spręsti problemas, ikimokyklinėse įstaigose turėtų būti sukurta pripažinimo ir padovanojimų už geras idėjas bendradarbiaujant su vaikų tėvais sistema.

Diegiant visuotinės kokybės vadybą būtina įtraukti kiekvieną ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos sritį. Taip pat būtinas tam tikras strateginių pokyčių nuoseklumas (žr. 5 pav.).



5 pav. Organizacijos veiklos strateginiai pokyčiai, diegiant visuotinės kokybės vadybą
(Stancikas, Bagdonienė, 2004).

Visuotinės kokybės valdymas – tai valdymo metodas, kuriuo nuolat tobulinami darbo organizavimo procesai. Barczyk (1999) teigia, kad visuotinės kokybės valdymas turi tris pagrindines nuostatas, penkis principus ir dešimt valdymo priemonių.

Visuotinės kokybės nuostatos:

1. Visuotinis apsisprendimas siekti puikios kokybės. Kokybės siekis yra vienas iš pagrindinių įstaigos tikslų. Vadovas ir visas personalas turi būti visada pasirengę siekti kuo geresnės ugdymo(si) kokybės.
2. Apsisprendimas tenkinti klientą. Ugdymo(si) atitikmuo, ugdymosi standartas, vaikų, tėvų poreikių tenkinimas.
3. Įgaliojimų suteikimas darbuotojams. Darbuotojams turi būti vadovaujama taip, kad jie jaustų atsakomybę už ugdymo(si) kokybę. Jiems būtina suteikti atitinkamus įgaliojimus.

Visuotinės kokybės principai:

1. Grupinis darbas – tai galimybė dirbti bendram labui, siekiant įstaigos tikslų.
2. Ištinė integracija – kiekviena grupė ar padalinys privalo veikti su kitais padaliniais ar grupėmis kaip vienos sistemos dalis.
3. Kokybės standartų kūrimas – vadovas turi stengtis, kad būtų parengti kokybės kontrolės ir lygio standartai.
4. Kokybės matavimas – numatoma kiekvieno padalinio (administracijos, grupės ir kt.) darbo kokybė ir sisteminga motyvacija.
5. Tolygus kokybės gerinimas – sistemos sukūrimas, kur kiekvienas padalinys ir darbuotojas prisideda prie ugdymosi kokybės gerinimo.

Valdymo priemonės galinčios pasitarnauti siekiant aktyvaus vadovavimo įstaigai: modelių žvalgybos – stebėti, mokytis ir keistis informacija su kitomis įstaigomis, ugdymas (mokymas) vyksta reguliariai; orientacija į procesą, gerinant visą kokybę – dėmesys kreipiamas į kiekvieną proceso elementą; problemų identifikavimas – pereiti nuo „gaisrų gesinimo“, prie gaisrų prevencijos taktikos; problemų sprendimas – identifikavus atrinkti spręstinas problemas ir rekomenduoti optimalius sprendimo būdus; darbo kokybės užtikrinimas – įpareigoti kiekvieną darbuotoją per visą procesą būti atsakingu už kokybės standartą; aktyvus valdymas – užbėgimas už akių vidaus ir išorės įvykiams; tiekėjų kokybės laidavimas (tėvų įtraukimas į procesą); bendravimas – geras, teisingas ir atviras; darbuotojų pripažinimas ir skatinimas apdovanojimais, paskatinimais (Barczyk, 1999).

Amerikos profesorius Edvards Deming gimė 1900 metų spalio 14 dieną Sju Sity, augo skurdžioje trijų vaikų šeimoje. Jo tėvas buvo išsilavinęs žmogus, visą gyvenimą siekė žinių, todėl jo didžiausia svajonė buvo suteikti vaikams gerą išsilavinimą. E. Deming 1921 m. baigė Vijomingo universitetą ir gavo inžinieriaus energetiko diplomą, o 1928 m. Jeilio universitete jam buvo suteiktas fizikos ir matematikos mokslų daktaro laipsnis. Šiuolaikinė kokybės teorijos revoliucija prasidėjo

1950 m., kai E. Deming Japonijos pramoninkams perskaitė aštuonias paskaitas, kurių dėka Japonijos pramonė ėmė dideliais tempais augti. Japonijoje sukurtoje unikalioje rinkoje svarbiausi kriterijai buvo gaminių patikimumas ir tikslumas (Dikavičius, Stoškus, 2003).

E. Deming – vienas žymiausių visuotinės kokybės vadybos mokslo kūrimo pradininkas pasaulyje, šio mokslo nuostatų diegimo iniciatorius. Jis buvo įsitikinęs, kad būtina vadovybei išsakyti jos trūkumus, kad darbuotojai gali ir yra pasiruošę dirbti daug ir sunkiai, jei jiems suteikiamos sąlygos mąstyti, kad kontrolė turi būti vykdoma atsižvelgiant į kokybę. E. Deming buvo ir ignoruojamas savo šalyje, ir mielai sutinkamas pasaulio valdymo įstaigose ar fabriko cechuose (juo žavėjosi netgi tie, kuriuos jis erzino) (Dikavičius, Stoškus, 2003). E. Deming išmokė japonus naudotis statistiniais metodais, kurie padeda pasiekti pramoninko numatytus tikslus.

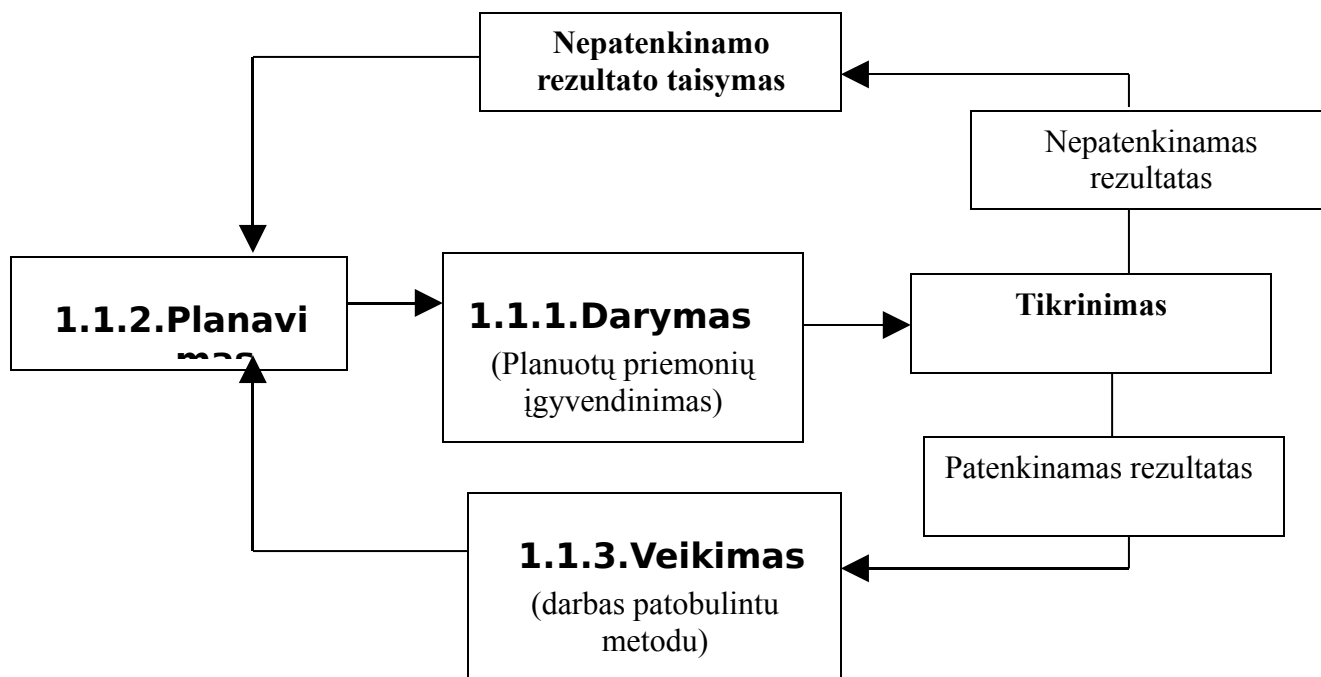
E. Deming sukurtos filosofinės „Gilaus žinojimo“ sistemos pagrindiniai teiginiai yra tokie: pakeisti labiausiai paplitusį dominuojantį vadovavimo stilių ir pažvelgti į sistemą iš šalies. Visų pirma reikia nepertraukiamai ir pastoviai keisti individo požiūrį. Kartą pasikeitęs individas yra pavyzdys kitiems, geras klausytojas, nenuolaidus, nuolatinis kitų žmonių mokytojas, padėjėjas žmonėms atsikratyti įprastinių įsitikinimų bei įpročių ir suprasti naują filosofiją, neteisinat savęs už buvusią neteisingą supratimą. Gilaus pažinimo sistema susideda iš keturių segmentų (Dikavičius, Stoškus, 2003):

- sistemos vertinimo;
- žinių apie nuokrypius;
- pažinimo teorijos;
- psichologijos.

Visi šie gilaus pažinimo sistemos segmentai tarpusavyje sąveikauja ir nėra atskiri. Tačiau iškyla grėsmė – dėl baimės gali būti slepiami turimi skaičiai, kas neišsprendžia kilusios problemos. Pvz., mokytojas, nenorėdamas neteislingai ką nors nubausti, perkelia mokinį į aukštesnę klasę, nors jo žinios neatitinka perkėlimo į aukštesnę klasę reikalavimų; vėliau šis mokinys susiduria su mokymosi problemomis (t.y. problema neišsprendžiama, o tik paaštrinama). Išvada: statistiniai paskaičiavimai ir numatymai, parengti panaudojant iškreiptus rodiklius, gali vesti į neviltį, pasimetimą ir neteislingus sprendimus. Vadovaujantys pakeitimams valdininkai turi žinoti individo, visuomenės ir pasikeitimo psichologiją, suprasti nuokrypių ir jų priežasčių lygį, mokėti įvertinti stabilią sistemą.

E. Deming sukūrė universalų kokybės tobulinimo modelį. Šis ciklas prasideda nuo planavimo. Po to įgyvendinamos planuotos priemonės. Toliau tikrinama, koks gautas rezultatas, patobulinus procesą. Jei rezultatas patenkinamas, tuomet dirbama, veikiama patobulintu modeliu. Tačiau, jei

gautas rezultatas nepatenkinamas, atliekama koregavimas, o po to vėl pataisytas priemonės planuoti, įgyvendinti ir tikrinti (žr. 6 pav.).



6 pav. E. Deming tobulinimo ciklas PDTV (Sakalas ir kiti, 2000).

Pasak E. Deming, visi nauji pakeitimai sistemoje sutinka kliūčių, kurias galima suskirstyti į mirtinus pavojus ir mažiau pavojingas kliūtis. Profesorius išskiria tokius mirtinus pavojus (Dikavičius, Stoškus, 2003):

1. **Tikslo pastovumo trūkumas**, kuris veda prie blaškymosi ir galų gale prie organizacijos bankroto.
2. **Greito pelno vaikymasis**, kuris neleidžia nuosekliai siekti užsibrėžto tikslo, gerinti produkcijos kokybę. Įmonės vadovas visų pirma turi siekti prekių ar paslaugų kokybės, o tik vėliau galvoti apie prestižą ir pelną.
3. **Rezultatų įvertinimas ir nuopelnų reitingavimas**. Darbo rezultatų vertinimas taikant reitingavimo principą yra ydingas, nes dėl darbuotojų rezultatų skirtumo kalti ne patys žmonės, o kalta sistema. Kiekvieno darbuotojo veiklos rezultatų įvertinimas paaukštinant labiau nusipelniusius veda prie tokių pasekmių: darbuotojai griebsi tik laikinų priemonių, neįmanoma planuoti ilgesniam laikui, susidaro baimės atmosfera, nebeįmanoma dirbti komanda. Blogiau nei kiti įvertintas darbuotojas jaučiasi paniekintas, neįvertintas, kankinasi dėl menkavertiškumo, nepatenkintas savo darbu.

Pasak E. Deming, išeitis viena – naudoti modernius vadovavimo principus. Reikia laikytis aštuonių principų:

- a) šviesti ir mokyti vadovus;
- b) daug atsargiau rinktis žmones į vadovaujančius postus;
- c) geriau mokyti pasirinktuosius;
- d) vadovas – tai kolega, kuris gali ir nori patarti bei mokosi iš savo pavaldinių ir kartu su jais;
- e) vadovas turi domėtis, ar jo pavaldinys viršija aukštutinę sistemos nuokrypių ir variacijų (variation) ribą, ar atsiduria žemiau apatinės;
- f) visus, kurie atsidūrė sistemos nulemtu išsibarstymo rėmuose, reikia vienodai apdovanoti;
- g) kiekvienas vadovas turi rasti laiko pasikalbėti (nekritikuojant, geriau suprantant jį) su savo pavaldiniu (nors 3-4 val. per metus);
- h) darbuotojų veiklos rezultatai – tai puiki sistemos tobulinimo medžiaga vadovui, dažnai liudijantys pačio vadovo veiklos silpnąsias puses.

4. **Dažnai besikeičiantys vadovai** kurį laiką nieko nedaro, tik atsargiai tyrinėja situaciją; suardomas komandos darbas, atsiranda nuostata į greitus rezultatus, nukenčia ilgalaikiai planai.

5. **Vien pelno skaičiavimas** neleidžia iki galo suprasti įmonės finansinės būklės; pelnas neatspindi kokybės tobulinimo proceso. geras vadovas turėtų atsižvelgti į finansinį efektą, kurį sukelia: nuolatinis kokybės tobulinimas; patenkintas ar nepatenkintas pirkėjas; kokybės pagerėjimas, kurį sukuria darnus kolektyvo darbas; nuostoliai dėl polinkio visus darbuotojus kasmet reitinguoti ir pagal tai vertinti.

E. Deming nurodo tokius mažesnius pavojus (Dikavičius, Stoškus, 2003):

- pernykščio sniego viltys (klaidingas vadovų įsitikinimas, kad pakanka poros kompetentingo statistiko konsultacijų ir jų įstaiga pergalingai stos į kokybės ir produktyvumo kelią; iš tikrųjų pasikeitimai turi būti nuoseklūs, jų svarbą turi suvokti ne tik vadovybė, bet ir kiekvienas darbuotojas);

- įsitikinimas, kad reikalus pataisys tik naujos technologijos (iš tikrųjų įmonės sėkmę lemia visas kompleksas aplinkybių);

- konkrečių nurodymų troškimas (tik vadovas su savo darbuotojais gali pasiūlyti geriausius nurodymus, nes kokybės tobulinimo metodai yra universalūs ir juos reikia tik pritaikyti realiai situacijai);

- mūsų problemos yra visiškai kitokios (kiekvienoje įstaigoje problemos skiriasi savo pobūdžiu, tačiau procesų tobulinimo principai yra tie patys);

- vadovu galima tapti biznio mokykloje (iš tikrųjų tik per praktiką galima išvystyti vadovavimo įgūdžius, nes biznio mokykla tik suteikia žinias);

- nemokėjimas taikyti statistinių metodų (trokšdami kokybės ir neturėdami supratimo, kas ta kokybė ir kaip jos siekti, vadovai ima mokyti visus darbuotojus statistinių metodų, kas gaišina darbuotojų laiką ir prikemša jų galvas nereikalingais dalykais);

- kokybės klausimais rūpinasi kontrolės skyrius (iš tikrųjų kokybės klausimai yra visų dirbančiųjų rūpestis);

- dėl įstaigos problemų kalti darbuotojai (iš tikrųjų kalta sistema);

- įsitikinimas, kad užtenka atitikti standartus (padėti gali tik viską versle išmanantys žmonės).

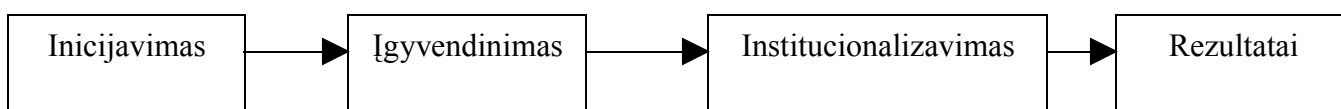
E. Deming nurodo keturiolika vadovavimo punktų, kurie taikytini visur – ir mažose, ir didelėse gamybos bei paslaugų įmonėse, ir netgi atskiruose įmonės skyriuose (Dikavičius, Stoškus, 2003; Pociūtė, Janušauskienė, Vitkauskas, 2005):

1. Laikykis pastovaus tikslo nuolat tobulinant produktą ar paslaugą. Pagal E. Deming, kai organizacijos tikslas yra kokybė, natūraliai atsiranda pelnas.
2. Įsisavink naują filosofiją.
3. Liaukis priklausęs nuo masinių patikrinimų.
4. Liaukis vertinęs verslą vien pagal kainą etiketėje.
5. Nuolat gerink gamybos bei paslaugų sistemą.
6. Įdiek šiuolaikinius mokymo darbo vietoje metodus.
7. Įvesk vadovavimą.
8. Atsikratyk baimės.
9. Sulaužyk barjerus, skiriančius funkcinį sričių personalą.
10. Atsisakyk šūkių, pamokymų ir uždavinių darbuotojams.
11. Panaikink kiekybines kvotas.
12. Pašalink kliūtis, trukdančias didžiuotis darbu.
13. Įdiek veiksmingą lavinimo ir mokymo programą.
14. Veik, kad įgyvendintum pakeitimus (arba įmonės vadovybės pareigos kokybės atžvilgiu).

Pasak E. Deming, visa organizacija privalo dirbti kartu, kad kokybės kultūra būtų įdiegta sėkmingai. Kai aukščiausio lygio vadovai suplanuoja ir įgyvendina strategiją, darbininkai gali bendradarbiauti, siekdami kokybės kultūros.

Šiandieniniame gyvenime kaita, tai įprastas, nuolat vykstantis reiškinys turintis tendenciją spartėti nepriklausomai nuo mūsų norų. Tai, kas apibrėžia kaitą bendraja prasme, tinka ir švietimo kaitai. Politiniai pokyčiai švietimo srityje paskutiniaisiais dešimtmečiais vyksta nuolat, todėl ir

ikimokyklinė įstaiga atsiduria nuolatinėje kaitoje. Vienas žymiausių šiuolaikinės kaitos teoretikų Fullan (1998) suformulavo pagrindinius veiklos principus, kurie taikytini ir ikimokyklinės įstaigos valdyme ir atkreipė dėmesį į tai, kad: kuo sudėtingesnė kaita, tuo mažiau ją galima reguliuoti; kaita nėra linijinio pobūdžio, ji kupina neapibrėžtumų ir netikėtumų; problemos – mūsų draugai; vizija ir strateginis planavimas neturi būti pernelyg ankstyvi; individualizavimas ir kolektyvizavimas yra vienodai svarbūs; nei vienaspusė centralizacija, nei decentralizacija nėra veiksminga; ryšiai su išorine aplinka turi lemiamą reikšmę; kaitos procese turi dalyvauti visi; kalbant apie kaitos procesą ikimokyklinėje įstaigoje, galime pasinaudoti Fullan (1998) pateikta schema (žr. 7 pav.) iš kurios matome etapus vykstančius kaitos procese ir jų eiliškumą:



7 pav. Kaitos proceso etapai ir jų seka (Fullan, 1998).

Reikia pastebėti, kad kiekvieną etapą veikia ir sąlygoja daugybė iš anksto nenumatytų faktų. Kadangi kaita netolygus procesas, vienoje fazėje vykstantys pokyčiai gali keisti ankstesnėje fazėje priimtus sprendimus. Kaitos mąstai gali būti nevienodi, pradedant ikimokyklinės įstaigos iniciatyva ir baigiant šalies švietimo reforma. Sunku nustatyti kiekvienos fazės trukmę. Pokyčiai gali vykti nuo trijų iki dešimties metų, tai priklauso nuo jų sudėtingumo. Kaita ikimokyklinėje įstaigoje geriau palaikoma ir vyksta kai ateina iš organizacijos vidaus. Jos perspektyvos geresnės kai ji kūrybiškai adaptuojama ir pritaikoma įstaigos reikmėms. Svarbiausi asmenys ikimokyklinės įstaigos kaitos procese vadovai: direktorius(ė), direktoriaus pavaduotojas(a). Daugelis autorių planingą kaitą vadina reforma (Fullan, 1998; Hargreaves ir Hopkins, 1994). Kiekvienos organizacijos kaita yra dvejopa: tiek natūrali, tiek planinga. Natūrali kaita – laipsniškas subtilus perėjimas iš vienos būsenos į kitą, planinga kaita – siekimas įsiterpti į natūralių įvykių eigą ir per nustatytą laiką pakeisti nusistovėjusią tvarką – naująja. Ikimokyklinės įstaigos kaitos šaltiniai gali būti išoriniai ir vidiniai. Kaip jau minėta, inicijuoti iš vidaus jie priimami normaliai, o iš išorės dažnai sulaukia pasipriešinimo. Natūrali kaita ikimokyklinės įstaigos viduje skatina nuolatinį vadovų ir darbuotojų asmenybių tobulėjimą, profesinę brandą, pokyčius švietimo sistemoje. Išanalizavus literatūrą matome, kad švietimas depolitizuojamas, panaikinamas švietimo valstybinis monopolis, atsiranda pasirinkimo laisvė ir decentralizuojamas švietimo sistemos valdymas, tai sąlygoja spartų pokyčių daugėjimą ir tuo pačiu iškelia daugybę problemų visose švietimo sistemos srityse bei pakopose, galutiniam etape

jos sugrįžta į pradinį atspirties tašką – vadovą, vadovavimą, valdymą, vadybą, kuri priklauso nuo valstybės strateginės švietimo politikos.

Pastaruoju metu Lietuva išgyvena radikalių permainų laiką, šalyje vykstantys demokratiniai procesai įtakoja ikimokyklinio ugdymo sistemos pertvarką, orientuotą į vaiką. Prasidėję nuolatinės kaitos procesai ugdymo įstaigą iš globos ir priežiūros institucijos ilgainiui pavertė vaikų socializacijos ir ugdymo, vaikų rengimo mokyklai, tėvų bei visos visuomenės pedagoginio švietimo ir kultūrinimo institucija.

Kaip teigia Juodaitytė (2002), šiandieninis vaikų darželis turi daug įvairių apibūdinimų ir vaidmenų:

„Polifoninė institucija, skirta mažų vaikų socializacijai, savarankiškai, savojo „aš“ identifikacijai, pradinių – universaliųjų pasaulio ir aplinkos pažinimo metodų įvaldymui, vaiko įgūdžių ir įpročių visuomenėje susidarymui, vaiko pripažinimui, tikroju tos visuomenės nariu, dalyviu bei kūrėju“ (Vengrijos nacionalinė švietimo koncepcija).

„Vaikų darželis – tai socialinės vaikystės apsaugos institucija, kurioje vaikas orientuojamas tapti tikra asmenybe, sudaromos sąlygos tęsti vaiko socializaciją tarp trijų svarbiausių grandžių: šeimos, darželio ir mokyklos“. (Rusijos ikimokyklinio ugdymo koncepcija).

„Ikimokyklinis ugdymas patenkina pagrindinius vaiko saugumo, aktyvumo, saviraiškos poreikius. Jo uždavinys – skatinti jo savarankiškumą, iniciatyvumą, kūrybiškumą bei saugoti ir stiprinti vaiko sveikatą“ (Lietuvos švietimo koncepcija).

Lietuvos, kaip ir visos rytų Europos švietimo sistemų pagrindai sudaro naujos filosofijos įsisąmoninimas ypatingą dėmesį skiriant antropocentrinėms kultūros tradicijoms, ugdymo, humanizavimo, demokratizavimo principams, todėl vaikų darželio funkcijos plečiamos šiomis kryptimis: naujosios ideologijos visuomenėje vaiko atžvilgiu palaiko (vaikas visavertis žmogus). Švietimo sistemos tobulinimo orientuoto į mokymąsi visą gyvenimą šeimos edukacinių teisių stiprinimą. Vaikų darželis veikiamas naujos švietimo filosofijos kurios pagrindinės idėjos yra vaiko raidos pokyčiai „čia ir dabar“ ugdymo modelių lankstumas, orientacija į vaiko laimėjimus, šeimos kultūros ir tradicijos įtraukimas į naujas vaikų ugdymo programas vaikų darželiuose. Vaikų darželis šiandien yra institucija, skirta ne tik mažiems vaikams, bet ir šiuolaikinė, universali švietimo ir šeimos socialinės pagalbos institucija; naujos edukacinės politikos (mokymosi per visą gyvenimą) dalis, demokratinės gyvensenos principų plėtros institucija atvira pasaulio ir nacionalinei kultūrai. Juodaitytės (2002) teigimu, vaikų darželis naujos filosofijos ir kaitos konspekte vertinamas kaip: universalumas ir specifiškumas, vaiko kaip žmogaus ir naujojo pasaulio piliečio ugdymas

ankstyvojoje (ikimokyklinėje) vaikystėje; antropocentrizmas ir pedocentrizmas, žmogus – svarbiausia vertybė, o vaikas yra suaugusių žmonių socialinio gyvenimo centras; antropocentrinė kultūrai socialinė sąveika, individas, individas – grupė, individas – grupė – bendruomenė; sociocentrizmas ir individualizmas, visuomenė – vaikui ir vaikas – visuomenei, vaikas – individuali asmenybė; naujosios visuomenės gyvenimo struktūros ir jų organizacijų principai, laisvė, apsisprendimai, autonomija, asmeninio gyvenimo privatumas ir socialumas; socialinių grupių sąveika ir diferencijavimas vaikų grupėje (socialiai silpnų grupių atsiradimas).

Kalbant apie vaikų darželio ir šeimos sąsają su juo reikia pažymėti, kad šiandien ikimokyklinio ugdymo tobulinimo kryptys šiuo klausimu yra dvi: pirma – visuomeninio ugdymo prioritetai užtikrinantys humanišką elgesį su vaikais, apsaugant juos nuo netinkamos socialinės ir kultūrinės aplinkos, ir nesėkmingos arba asocialios šeimos, sudarant palankias sąlygas vaikų socializacijai ir ugdymuisi; antra – šeimos stiprinamos pagalba sudarant tinkamas vaikų gyvenimo ir ugdymo sąlygas namuose, nuolatinis rūpinimasis tėvų pedagogine kultūra per švietimo programų įvairovę. Vykstant kaitos procesams visuomenėje, vaikų darželiams tenka sparčiai reaguoti į vykstančius pokyčius tiek organizacijos išorėje, tiek viduje, ir laiku reaguoti į tėvų poreikius, lūkesčius vaiko atžvilgiu, jų pedagoginę kultūrą, ugdymo tradicijų ir modelių įvairovę, kurią jiems gali pasiūlyti vaikų darželis. Šiandien vaikų darželis tampa tėvų informavimo ir konsultavimo centru, tačiau vaikų darželiams tenka pripažinti šeimos pirmumą vaikų ugdymo srityje. Juodaitytės (2002) teigimu, dabartiniu metu yra dvi sąveikos su šeima rūšys. Sąveika „greta“ ir sąveika „kartu“. Pirmoji reiškia, kad darželis yra lygiagreti šeimai institucija, nes visus svarbesnius vaiko ugdymo klausimus jis sprendžia savarankiškai. Sąveika kartu yra, kai darželis tampa profesine institucija, tenkinančia svarbiausius tėvų poreikius ugdant vaikus, o bendradarbiavimas su tėvais tampa pagrindine darželio veiklos tobulinimo strategija. Tai difuzinė sąveika, kurios procese susilieja pedagogų ir šeimos pastangos, ir darželis gana greitai pasiekia gerų vaikų ugdymo rezultatų.

Įstaigos kaitos terminas vartojamas dviem prasmėm: pirma – tai ikimokyklinės įstaigos komandos ir vadovo pastangos, siejamos su siekiu padaryti ikimokyklinę įstaigą geresne ugdytinių ugdymui; antra – specifinė samprata – vadovavimas ikimokyklinės įstaigos tobulinimui, t.y. ypatingas vadovo, komandos, bendruomenės požiūris, į ugdymo kaitą, užtikrinančią geresnius ugdymo(si) rezultatus, kai stiprėja įstaigos gebėjimas valdyti ir vadovauti kaitai. Norint užtikrinti nuolatinę kaitą, reikia strategijų, numatančių kaip padėti įstaigai (valdymo procesų dėka) geriau ugdyti jaunąją kartą. Šiuolaikinės ikimokyklinės įstaigos kaitą lemiantis veiksnys yra valdymas. Ikimokyklinės įstaigos vadovas, atlikdamas pagrindines valdymo funkcijas (planavimas, organizavimas, valdymas ir kontrolė) turi prisiminti, prisiminti ir vadovautis vadybos teorijomis

(bruožų, stilių, atitikimų, dinamiškų santykių ir kt.) užtikrinančiomis sėkmingą įstaigos kaitą. Ikimokyklinės įstaigos vadovas (bruožų teorija) turi būti intelektualus, gebėti mąstyti spręsti problemas; iniciatyvus – savarankiškas, pasitikinti savimi gerai vertinti save, nuolat siekti profesinio meistriškumo. Labai svarbu, kad vadovas turėtų tinkamą ikimokyklinei įstaigai vadovavimą stilių, kuris gali būti skirtingas įvairiose ikimokyklinėse įstaigose ir priklausyti tiek nuo vadovo, tiek nuo įstaigos poreikių, kultūros, tradicijų. Įstaigos kaitos sąlygomis ypač svarbu, kad vadovas, padalinys ir užduotis, būtų tarpusavyje suderinti. Šiuo požiūriu, ikimokyklinei įstaigai labiau tiktų transformacinis vadovavimas, nes įstaigoje dirba kūrybiški žmonės turintys savarankiško darbo įgūdžių, norintys tobulėti ir siekti ikimokyklinės įstaigos vizijos tobulinimo. Transformacinis vadovavimas užtikrina tinkamą vadovo darbą, nuolatinių naujovių, inovacijų diegimą ir įstaigos kultūros kaitą. Beare ir kt. (1989) pateikia vadovo vaidmens apibendrinimus kaitos procese, kurie puikiai tinka ikimokyklinės įstaigos vadovui:

1. Reikėtų pabrėžti sąveikaujамąjį, bet pertraukiamąjį vadovavimą, kai vadovas imasi veiksmų bendruomenės nuostatoms įstaigos atžvilgiu pakeisti.
2. Vadovas išsivaizduoja įstaigą kaip visos bendruomenės mokymosi centrą ir turi savo organizacijos viziją.
3. Viziją reikia apibūdinti taip, kad padėti įstaigos nariams įsipareigoti skirti laiko ir energijos bendruomenės nuostatoms įstaigos atžvilgiu keisti.
4. Apibūdinant viziją reikia apibūdinti prasmę, t.y. kai „bendruomenė“ yra įstaigos metafora, vadovas apdovanoja darbuotojus už veiklą bendruomenės labui.
5. Vadovaujant svarbiausi vertybių klausimai – „kaip turi būti“. Vadovas įsipareigojęs suteikti lygias galimybes mokytis įstaigoje.
6. Vadovas vaidina svarbų vaidmenį tobulinant įstaigos kultūrą, įtraukia bendruomenės narius į visas įstaigos iškilmes.
7. Gerųjų įstaigų tyrimai padeda vadovauti įstaigai ir kolektyviai spręsti, t.y. kai įstaigos politiką formuoja grupė, į kurią įeina tėvų, pedagogų, ugdytinių ir visos bendruomenės nariai.
8. Įvairūs vadovavimo veiksniai – techniniai, žmogaus, švietimo, simboliniai ir kultūriniai – turi būti įstaigoje paplitę. Pedagogų komandos turinčios savo vadovus planuoja įvairias programas.
9. Norint, kad pertvarkomasis vadovavimas būtų sėkmingas reikia stengtis viziją institucionalizuoti, įstaigos kaip bendruomenės mokymosi centro, vizijoje atsispindi tikslai, politika, planai, biudžetas ir veikla.

10. Vadovavimui svarbūs „vyriškumo“ ir „moteriškumo“ stereotipai nepriklausomi nuo to kokios lyties yra vadovas. T.y. kai vadovas atsižvelgia į asmeninius poreikius ir jais rūpinasi („moteriškumo“ stereotipas); kai vadovas skatina komandas rungtyniauti, kad pagerėtų įstaigos ugdymo rezultatai („vyriškumo“ stereotipas).

Išskiriamos tokios kaitos vadovų charakteristikos, kurių reikia ir ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovams kurie: aiškiai žino ko siekia; siekius paverčia praktiniais veiksmais, gali matyti siūlomus pokyčius ne tik savo, bet ir kitų žmonių akimis; nebijo likti be paramos; nesilaiko tradicijų, bet vertina patirtį; lanksčiai planuoja derindami užsibrėžtus tikslus su turimų priemonių įvairove; jų netrikdo pasitaikančios nesėkmės; pokyčiams įgyvendinti pasinaudoja susiklosčiusiomis aplinkybėmis; aiškiai išdėsto pokyčių esmę; įtraukia personalą į pokyčių procesą ir rūpinasi jo saugumu; nepradeda kitų pokyčių, kol neperprantami pradėtieji; supranta pokytį kaip racionalų sprendimą; stengiasi, kad pokyčiai būtų ir asmeniškai naudingi žmonėms; maksimaliai sutvarko informaciją apie galimus pokyčių rezultatus; parodo, kad pokytis tiesiog siejasi su darbu; turi sėkmingai įgyvendintų pokyčių patirties.

Jucevičienės (1996) manymu, įgyvendindami pokyčius vadovai turi: įtraukti į pasikeitimų planavimą visus darbuotojus, labai aiškiai parodyti pasikeitimų rezultata, kaip kiekvieno būsimą naudą, užtikrinti darbuotojų saugumą pasikeitimų metu, informuoti darbuotojus apie tai kas vyks ir taip užtikrinti efektyvią komunikaciją, siekti psichologinio artumo. Jei įmanoma remtis grupės jėga, siekti sutelkti pastangas. Sėkmingai kaitos sąlygomis dirbantis ikimokyklinės įstaigos vadovas privalėtų turėti šiuos sugebėjimus: nuolat mokytis pats ir sudaryti sąlygas mokytis kitiems, telkti komandas ir dirbti grupinį darbą, efektyviai komunikuoti, kurti palankią organizacijos kultūrą.

Visi šie išvardinimai ir apibūdinimai aiškiai parodo, koks turi būti ikimokyklinės įstaigos vadovas, kokie jam keliami reikalavimai, ką ir kaip jis turi dirbti užtikrindamas įstaigos nuolatinę kaitą, tobulėjimo link.

Teorinės dalies išvados:

Švietimo sistema – savita socialinė sistema, kurią galima apibūdinti kaip dirbtinę, materialią, didelę, gyvą, atvirą, tikimybinę, organinę arba mechaninę. Švietimo sistema gali būti nagrinėjama kaip sistema, įeinanti į didesnės sistemos sudėtį, ir kaip savarankiška sistema, į kurios sudėtį įeina įvairūs ją sudarantys struktūriniai elementai. Pastarieji irgi gali būti nagrinėjami kaip sistema, kurią sudaro atitinkami struktūriniai elementai. Tiek švietimo sistema, kaip visuma, tiek jos struktūriniai elementai gali būti nagrinėjami kaip organizacijos.

Strategija suprantama kaip nenutrūkstanti procesas, apimantis organizacijos viziją, pasirinkimą, detalaus visapusiško ir kompleksinio veiklos plano parengimą ir įgyvendinimą. Ikimokyklinių įstaigų strategijų kūrimui labiausiai tinka analitinis ir kūrybinis modeliai, nes remiasi esamos padėties analize, numatomomis plėtros perspektyvomis ateityje, strategijos sukūrimu ir išsilavinusia kūrybinga bendruomene.

Teorinių strategijų įvairovė leidžia įstaigoms rintis norimą ir labiausiai tinkančią strategiją užtikrinančią sėkmingą įstaigos veiklą.

Jėgų lauko analizė leidžia įstaigą pamatyti iš vidaus ir iš išorės, stabilizuoti priešingų jėgų pusiausvyrą ir susilpninti arba pašalinti trukdančias jėgas.

Bruožų teorijos analizė leidžia suvokti, kad vadovo asmenybė yra svarbi valdyme ir išskirti bruožus, reikalingus vadovo sėkmingai veiklai ir vadovų atrankai.

Stilių teorija atskleidžia valdymo stilių svarbą vadyboje ir padeda įsisąmoninti, kad valdymo stiliaus galima išmokti.

Ikimokyklinei įstaigai, kaip ir visoms organizacijoms, būdingas visuotinės kokybės siekis. Visuotinės kokybės vadybos teorija numato, kaip gerinti paslaugas, tenkinti vartotojų poreikius, todėl puikiai tinka ikimokyklinės įstaigos darbe užtikrindama konkurencingumą ir nuolatinę kaitą tobulėjimo link.

Visuotinės kokybės vadybos tikslas yra kokybės gerinimas, o kokybės diegimo galutinis tikslas – kuo didesnis organizacijos veiklos efektyvumas.

Visuotinės kokybės vadyboje kiekvienas darbuotojas tampa svarbiu proceso elementu, nuo kurio priklauso galutinis rezultatas. Be darbuotojų negali egzistuoti įmonė. Darbininkas iš anksto turi žinoti, ką jis gaus už atliktą užduotį ir ką praras jos neatlikęs. Norinti išsilaikyti rinkoje įmonė turi būti geriausia šakoje, kurioje ji veikia. Todėl reikia ne tik ieškoti naujų produktų, rinkų, gerų specialistų, bet ir ieškoti naujų įmonės valdymo sistemų.

Ar įmonė pradės dirbti kitaip nei ji dirba šiandien, didžia dalimi priklausys nuo aukščiausio lygio vadovų. Jei vadovai žiūri į įmonės ateities perspektyvas, tai jiems yra būtina rasti naujus valdymo metodus, kurie padidintų įmonės efektyvumą ir įmonė įgytų pranašumą prieš konkurentus.

Diegiant naują sistemą, turi dalyvauti visi darbuotojai. Vadovas turi sudominti ir išaiškinti, kokie bus nauji darbo metodai, kaip pasikeis dabartinė - tiek darbuotojo tiek visos organizacijos - veikla ir kokie pranašumai bus naujojoje veikloje.

2. IKIMOKYKLINIŲ UGDYMO ĮSTAIGŲ VALDYMO OPTIMIZAVIMO STRATEGINĖS KRYPTYS: tyrimų procedūros ir rezultatai

2.1. Tyrimų metodika

Duomenų rinkimo metodai. Tyrimams buvo naudoti keturi duomenų rinkimo metodai:

Pirmasis. [Ikimokyklinių ugdymo įstaigų strateginės veiklos planų analizė.](#) Tyrimo tikslas buvo išanalizuoti ikimokyklinių ugdymo įstaigų strateginius veiklos planus, atkreipiant dėmesį į struktūrinius komponentus: filosofiją, viziją, misiją, situacijos analizę, tolimesnių, tarpinių ir artimųjų tikslų atitikimus, sąsajas su šiandienine realybe.

Antrasis. a) [Vadovų požiūris į ikimokyklinių ugdymo įstaigų valdymo optimizavimą.](#) (priedas Nr. 4). Šio etapo tyrimo tikslas buvo išsiaiškinti vadovų požiūrį į ikimokyklinės ugdymo įstaigos valdymo optimizavimo strategines kryptis. Tikslui įgyvendinti buvo parengta anketa, pagal mokslininko Želvio (1999) anketa, ją modifikavus mūsų analizuojamos problemos kontekste. Anketa mišri, anoniminė, be bendrų klausimų: amžius, išsilavinimas, specialybė, pareigos, kvalifikacinė kategorija, vadybinė kategorija, darbo stažas, šeimyninė padėtis (žr. 4 priedą), teiravomės pedagogų nuomonės apie švietimo reformą, ar ji sėkminga, kaip vadovai vertina šiandieninę švietimo padėtį, kaip reforma vyksta jų įstaigoje, koks jos tempas ir pan. Prašėme vadovų įvertinti asmeninį dalyvavimą, pritarimą reformos kryptčiai, asmeninės padėties pasikeitimus reformos eigoje ir pan. Domėjomės, ką vadovai mano apie ikimokyklinių ugdymo įstaigų sistemos centralizaciją, švietimo ministerijos, savivaldybių įstaigų vadovų įgaliojimus. Teiravomės, kaip vertina įstaigų tarybų atsiradimą – jų įgaliojimus. Klausėme, kas turėtų priimti ir atleisti iš darbo įstaigos vadovus, kaip turėtų būti formuojamas ugdymo turinys, kas ir kaip turėtų finansuoti įstaigas, nustatyti atlyginimo dydį pedagogams, vadovams. Prašėme nuomonės apie inspektavimo reikalingumą, darbuotojų ir vaikų skaičiaus nustatymą. Domėjomės, kas turi parinkti kvalifikacijos tobulinimo renginius pedagogams, vadovams ir kur jie turėtų vykti. Teiravomės, kokių vadybinių žinių trūksta, kaip vertinamas įstaigų, savivaldybės, apskričių, ministerijos švietimo vadovų vadybinis pasirengimas?

Be to teiravomės kaip vadovai vertina pedagogų, vadovų atestacines sistemas ir kas turėtų organizuoti atestavimą. Domėjomės, kaip Vadvai apibūdina ikimokyklinės ugdymo įstaigos valdymą, kokie vadybos principai jiems priimtini, kokios pagrindinės funkcijos, kurias vadybos

teorijas žino, kuriomis vadovaujasi, ar susipažinę su strategijomis, kurias dažniausiai taiko savo darbe, ar žino strateginio planavimo žingsnius? Prašėme nuomonės apie dalyvavimą įstaigos filosofijos, vizijos, misijos, keliamų tikslų aktualumą ir pan. Domėjomės, koku būdu įstaigoje atliekama situacijos analizė, kaip pedagogai supranta „vidinį“ ir „išorinį“ auditą, kas priima strateginius sprendimus, koku būdu? Teiravomės, ar reikalinga įstaigoje kontrolė? Prašėme apibūdinti savo įstaigos filosofiją, viziją, misiją, išvardinti problemas, kylančias planuojant, organizuojant, vadovaujant, kontroliuojant įstaigos veiklą. Prašėme išvardinti skirtumus tarp komandos ir grupės, įstaigoje veikiančias komandas. Teiravomės vadovo vadovavimo stiliaus ir darbų delegavimo priežasčių.

b) Pedagogų nuomonė apie ikimokyklinių ugdymo įstaigų valdymą (priedas Nr. 4).

Analogiška anketa kaip ir vadovams buvo pateikta ikimokyklinių ugdymo įstaigų pedagogams.

Trečiasis. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų kaip potencialių lyderių vertinimas (priedas Nr. 5). Šio etapo **tyrimo tikslas** – įvertinti vadovus, kaip potencialius lyderius švietimo vadyboje. Testas parengtas pagal B. Everard ir G. Morais (1997), jį sudarė 24 klausimai, atskleidžiantys įvairias valdymui reikalingas lyderio savybes, pvz.: „iniciatyvus“, „geba ir nori mokytis“, „pasirengęs prisiimti atsakomybę“, „moka įveikti stresą“, „mato perspektyvą“, „geba spręsti problemas“, „siekia gerų rezultatų“, „demonstruoja įtaką“ ir kt. (žr. 5 priedą).

Atsakymus siūlėme įvertinti balais: 0 – niekada; 1 – retai; 2 – kartais; 3 – pagal galimybes; 4 – visada. Susumavome balus, pateikėme lyderio vertinimo skalę. Surinkę 90 – 100 balų yra tikrieji lyderiai, pasirebiantys kituose slypinčias savybes reikalingas lyderiui ir galintys jas ugdyti.

Surinkę 80 – 89 balus – geri lyderiai, galintys tęsti tobulinimąsi, 70 – 79 – besitobulinantys lyderiai, galintys susikoncentruoti į asmeninį augimą ir kitų augimą.

60 – 69 – potencialūs lyderiai, tinkantys ugdymuisi, galintys tobulėti. 60 – stokojuantys galimybių asmeniniam tobulėjimui ir galimybių tapti lyderiais. Švietimo valdymo potencialiam lyderiui būtinų savybių vertinimo analizė parodė, kad respondentų grupėje, vadovų lyderių yra labai įvairių. Juos vertinom pagal vertinimo skalę balais ir asmenybines savybes.

Ketvirtasis - Tėvų nuomonė apie įstaigos valdymą (priedas Nr. 6). Paskutinio etapo tyrimo tikslas buvo išsiaiškinti tėvų nuomonę apie ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovą bei įstaigos valdymą. Tam tikslui parengta mišri anketa, parengta ir modifikuota analizuoti mūsų problemai pagal „Geros pradžios“ metodiką, kurioje teiravomės, kodėl tėvai pasirinko šią įtaigą, prašėme išreikšti nuomonę apie dalyvavimą veikloje, nurodant savo aktyvumą. Domėjomės, ar tėvai dalyvauja grupės ir darželio strateginių planų kūrime, prašėme išreikšti savo nuomonę apie įstaigos

finansavimą. Teiravomės, ar direktorius pakankamai dėmesio skiria strateginio darbo planavimui, kontrolei. Prašėme pasiūlymų gerinant pedagogų, vadovų, įstaigos darbą. Domėjomės, kaip tėvai supranta bendradarbiavimą, kokios bendradarbiavimo formos jiems priimtinos, kokių pageidautų. Teiravomės, ar tėvai atvirai bendrauja su pedagogais, ar jiems tas bendradarbiavimas svarbus, ar reikalinga darželio kontrolė. Domėjomės su kokiomis problemomis darželyje susiduria tėvai, kokios jie pageidauja informacijos. Teiravomės, koks tėvų nuomone vadovavimo stilius ir jo įtaka, pedagogų elgesiui su vaikais (žr. 6 priedą).

Tyrimų instrumentai.

Pirmojo tyrimo metodo metu buvo analizuojami ikimokyklinių ugdymo įstaigų strateginės veiklos planai.

Antrajame ir ketvirtajame tyrimo metuose informacija buvo renkama anketų pagalba (atitinkamai priedai Nr. 4 ir Nr. 6). Anketa – tai uždarų ir / arba atvirų klausimų lapas tam tikrai informacijai gauti.

Trečiajame tyrimo metode buvo naudojamas testas, parengtas pagal B. Everard ir G. Morais (1997), (priedas Nr. 5).

Tyrimų imtys.

Kadangi buvo siekiama pažvelgti į nagrinėjamą problemą kuo plačiau, todėl pasirinktos trys skirtingos respondentų grupės: ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovaujančius postus užimantys asmenys (direktoriai ir direktorių pavaduotojai), tokių pačių įstaigų pedagogai bei tėvai, kurie leidžia savo vaikus į ikimokyklinę ugdymo įstaigą. Tiriamųjų imtys sudarytos atsitiktinės atrankos būdu. Šis atrankos būdas pasirinktas todėl, kad generalinė aibė nebuvo pernelyg didelė ir stebėjimo vienetai buvo prieinami tyrėjui. Kaip teigia Bitinas (2006), tokios imtys yra reprezentatyvios.

Pirmasis metodas: viso analizuota 30 ikimokyklinių ugdymo įstaigų veiklos planų. Antrasis metodas: tyrime dalyvavo a) 30 direktorių ir 30 direktorių pavaduotojų iš Šiaulių miesto ir rajono ikimokyklinių ugdymo įstaigų bei b) 100 pedagogų iš Šiaulių miesto ir rajono ikimokyklinių ugdymo įstaigų. Trečiasis metodas: ta pati imtis kaip ir antrajame metode. Ketvirtasis metodas: tyrime dalyvavo 140 tėvų, kurie savo vaikus leidžia į ikimokyklinio ugdymo įstaigas.

Tyrimų apdorojimo metodai: atlikus abi apklausas buvo kuriama surinktų duomenų matrica. Empiriniai duomenys buvo apdoroti *SPSS-PC 11.0 for Windows* ir *Microsoft Office Excel 2003* programomis.

2.2. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų strateginės veiklos planų analizė

Šiame etape daugiausia dėmesio skirta į tai:

Ar visos įstaigos turi numačiusios vizijas ir kokios jos yra?

Ar misijos parengimas ir formulavimas atitinka šių dienų realijas?

Kaip atliktos situacijos analizės ar išskirtos stipriosios ir silpnosios pusės?

Ar realūs, konkretūs tolimiausi tikslai?

Ar tarpiniai tikslai veda į tolimiausių tikslų įgyvendinimą, ar jie siejami tarp savęs?

Ar tarnauja tolimesnių tikslų įgyvendinimui artimiausi tikslai?

Ar atsispindi komandinis darbas veiklos plane?

Ar veiklos planas įgyvendinamas?

Kokį vaidmenį kuriant viziją, misiją, planus ir juos įgyvendinant vaidina tėvai, pedagogai ir visa įstaigos komanda?

Apibendrinant tyrimų rezultatų statistinę analizę parodė, kad visos ikimokyklinio ugdymo įstaigos buvo numačiusios vizijas ir misijas. Išnagrinėjus įstaigų vizijas, kokybiniu aspektu, galima teigti, pasirodė, jog 48 % vizijų neatspindi įstaigų ateities, naudingumo vaikams, bendruomenei, švietimo sistemai. Pvz.: „Būti bendruomenės dėmesio centre, socialiai apsaugoti vaikus, dalyvauti tarptautiniuose projektuose, siekti ugdymo kokybės, aktyviai bendradarbiauti su tėvais“ arba „Teigiama tėvų požiūrio į vaiko lopšelių darželį pasiekimas, ugdant vaikus darželyje ir namuose, ruošiant vaikus mokyklai, ugdant sveiką pilietį. Pasiiekti ugdymo kokybės“ ir pan. 24 % įstaigų vizijos suformuluotos labai painiai, per ilgos, nesuprantamos. Vizijoje surašyti visi įstaigos tikslai, uždaviniai ir net priemonės, kuriomis bus siekiama vizijų įgyvendinimo. 16 % vizijų nesusieta su tikslais ir uždaviniais bei prioritetais pvz.: „Vizija – siekti ugdomojo proceso turinio atitikimo su vaikų amžiaus ypatybėmis. Pagrindiniai uždaviniai:

Organizuoti susitikimus su kitų įstaigų pedagogais tikslu supažindinti kaip taikomos „ugdymo gairės“ įstaigose.

Pedagogų lankymasis į visas grupes tikslu stebėti kolegijų grupių prezentaciją.

Naujai atvykusių vaikų adaptacija, sąlygų sudarymas.

Atvirų durų dienos tėvams ir vaikų tarpusavio santykiai įvairiose veiklos zonose.

Tikslai:

Kūrybinių grupių veiklos darbo apibendrinimas, skleidimas.

Seminaras „Tautosaka žaidimuose ir kitoje veikloje“.

12 % įstaigų nereprezentuoja savęs visuomenėje, kuria planus 2-3 metams, nenumato kokio lygio darbuotojai dirbs jų įstaigoje.

Vykstant kaitos procesams visuomenėje labai svarbu, kad įstaigos misija ir jos formulavimas atitiktų šių dienų realijas bei viziją. Svarbu tai, kas skelbiama misijoje, kad atitiktų tikrovę, tačiau mūsų analizė parodė, kad 40 % įstaigų misijų arba neatitinka šių dienų realijų arba nesusietos su vizija. Pvz.: Įstaigos vizijoje numato „aukštos kultūros ir kvalifikacijos specialistai“, o misijoje ir planuose tai neatsispindi. 32 % respondentų įstaigų misijose neatsispindi pranašumai prieš kitas įstaigas, neatspindi vietinės bendruomenės poreikių, nesisieja su kaitos ir tobulinimo kryptimis. 25 % tirtų ikimokyklinių ugdymo įstaigų misijos neatspindi dabartinės paskirties, o yra nukreiptos į ateitį (kaip vizija).

Žinodami įstaigų vizijas ir misijas pasidomėjome kaip įstaigos atliko savo institucijos situacinę analizę. 100 % tiriamų įstaigų savo įstaigose situacijos analizei atlikti panaudojo keturmatę (angl. SWOT) analizę, tačiau 52 % įstaigų situacijos analizė neatspindi nei išorinės įstaigos situacijos, neišskiria nei stipriųjų nei silpnųjų pusių. 34 % respondentų situacijos analizėje neatspindi įstaigos problemų, nenumato rizikos faktorių, daugiau analizuoja išorines priežastis. 14 % analizių padaryta, todėl kad „reikia“, ir įstaigai realios naudos neduoda. Situacijos analizė parodė, kad keturmatės (angl. SWOT) analizės forma išlaikyta, tačiau kokybinė analizė atskleidė, kad dauguma įstaigų situacijos analizės atlikti nemoka, atlieka neteisingai arba neatidžiai, nenumato jokių kriterijų pagal kuriuos atliekama situacijos analizė.

Ikimokyklinių ugdymo įstaigų tolimiausių tikslų analizė parodė, kad 52 % įstaigų tolimiausi (strateginiai) tikslai nesisieja su tarpiniais (taktiniais) ir artimiausiais (operatyviniais) tikslais, yra nekonkretūs ir dažnai nerealūs. 44 % įstaigų tolimiausi tikslai nesisieja su vizija ir misija, 4 % įstaigų išsikelia nerealiai daug, net iki 9 tikslų, kai rekomenduojama 2-3. Analizuojant tarpinius tikslus nustatyta, kad 46 % analizuotų įstaigų tapinių tikslų išsikėlė per daug – kai kuriose įstaigose iki 10, gali būti 3-5. 44 % nesisieja tarp savęs, neveda į tolimiausių tikslų įgyvendinimą. 10 % įstaigų tarpiniai tikslai nėra konkretūs.

Analizuojant įstaigų artimiausius tikslus nustatėme, kad 48 % įstaigų jų išsikelia per daug, 36 % tikslai nekonkretūs, 16 % nesusieti tarp savęs bei su tarpiniais ir tolimiausias tikslais.

Išanalizavus įstaigų tolimiausius, tarpinius ir artimiausius tikslus ir įgyvendinimo galimybę, pastebėjome, kad daugiau nei pusė įstaigų nenumato planų įgyvendinimo terminų, resursų, atlikėjų bei kontrolės, to kas užtikrina tikslų realumą, konkretumą, susietumą tarp savęs ir tolimesnių tikslų sąsajas bei įgyvendinimą. 34 % įstaigų veiklos planuose radome „veiklos komandas“ dirbančias

pagal atliekamų užduočių pobūdį: „Sveikos gyvensenos ugdymo“, „Gamta – mūsų namai“, „Timo draugai“, „Etnokultūros“, „Laikraščio leidybos“ ir kitos komandos. 52 % įstaigų veiklos planų analizė parodė, kad „komandos“ yra kūrimosi, formavimosi etape. 10 % įstaigų turi komandas atliekančias kasdieninį valdymą ir vykdomos veiklos priežiūrą. 4 % įstaigų planų analizės parodė, kad jose veikia „komandos lyderės“ formuojančios įstaigos strategija.

Pedagogų ir tėvų dalyvavimas įstaigų vizijų, misijų ir planų kūrime yra labai nežymus. Išanalizavus įstaigų strateginius planus galime konstatuoti, kad tik 10 % įstaigų įtraukia tėvus į jų kūrimo procesą bei įgyvendinimą, iš analizės matyti, kad tėvus į šį procesą įtraukia 52 % įstaigų. 38 % įstaigų planų įgyvendinime tėvai dalyvauja pasyviai: kviečiami į susirinkimus, konsultacijas tėvams, skatinami dalyvauti šventėse, vakaronėse ir kita. Daugumoje įstaigų strateginius veiklos planus parengia įstaigos vadovas, geriausiu atveju, į ruošimą įtraukdamas metodininką. Pasiteiravus pedagogų ir tėvų, kokia jų įstaigos vizija, misija – jie paprasčiausiai nesugebėjo to paaiškinti, greičiausiai, kad įstaigos vizijos, misijos ir planų kūrime jie nedalyvavo.

Išvada: vadovai vizijas, misijas, strategijas ir planus kuria patys, tačiau nekuria komandų, pilnai nesuvokia, kas tai yra vizija, misija, strategija bei jų tarpusavyje nesieja.

Ikimokyklinių ugdymo įstaigų strateginės veiklos planų analizės apibendrinimas:

Apibendrinta ikimokyklinių ugdymo įstaigų strateginių veiklos planų analizė parodė, kad:

Įstaigų vizijos neatspindi ateities, suformuluotos painiai, nesisieja su tikslais ir uždaviniais, nereprezentuoja savęs.

Įstaigų misijos neatitinka šių dienų realiųjų arba nesusietos su vizija, neatspindi įstaigos pranašumų, vietinės bendruomenės poreikių, nesisieja su kaitos ir tobulinimo kryptimis.

Situacijos analizės neatskleidė stipriųjų ir silpnųjų pusių, nenumatė įstaigos problemų, rizikos faktorių.

Įstaigos tikslai nesisieja su vizija, misija, dažnai nekonkretūs, nerealūs.

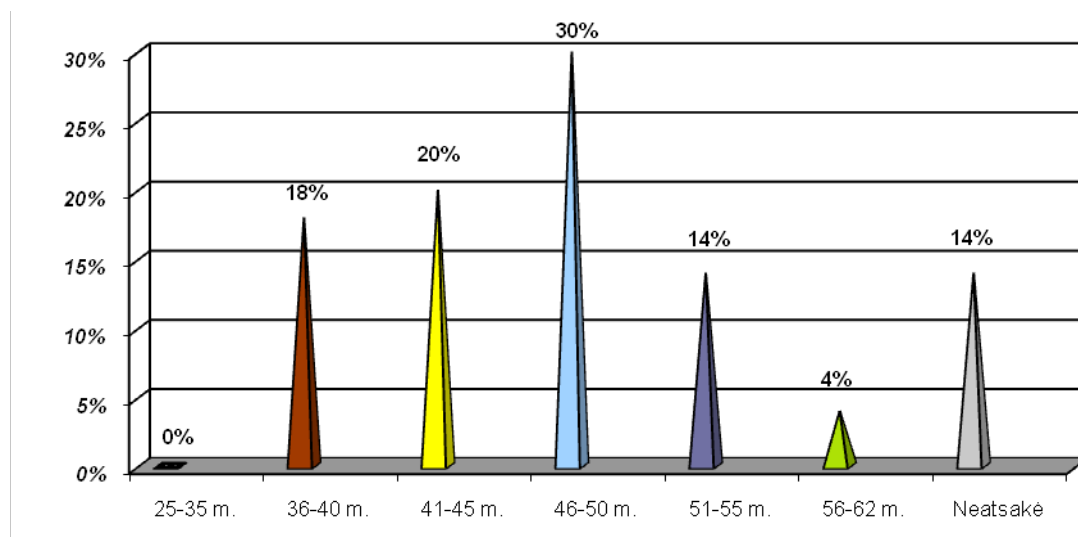
Įstaigos išsikelia per daug tikslų, nevedančių į vizijos įgyvendinimą.

Įstaigos nenumato planų įgyvendinimo terminų, resursų, atlikėjų.

Dažnai įstaigos planus rengia įstaigos vadovas, kartais dalyvaujant metodininkui.

2.3. Vadovų požiūris į ikimokyklinių ugdymo įstaigų valdymo optimizavimą: tyrimo duomenų analizė

Statistinė analizė parodė, kad respondentų amžius 41-45 bei 46-50 metų amžiaus grupėse sudarė 50 % vadovų. Virš 50 metų – 14 %, iki 40 metų – 18 %, 14 % respondentų savo amžiaus nenurodė. Iš pateiktų duomenų aiškiai matėsi, kad respondentų tarpe vadovais dirba pakankamai darbo patirties turintys žmonės. Tačiau 25-35 metų amžiaus grupėje vadovų skaičius yra lygus 0 %, tai leidžia mums daryti **išvadą**, kad **stokojama jaunesnių vadovų, galinčių atnešti į švietimo sistemą „naujų vėjų“** (žr.8 pav.).



8 pav. Respondentų – vadovų amžius.

Statistinė analizė parodė, kad vadovų tarpe vyrauja aukštąjį išsilavinimą turinčių žmonių skaičius sudarantis 92 % visų respondentų, tuo tarpu aukštesnįjį išsilavinimą turi 8 % respondentų. Tai leidžia daryti **išvadą**, kad **dauguma tyrime dalyvavusių vadovų turi aukštąjį profesinį išsilavinimą**.

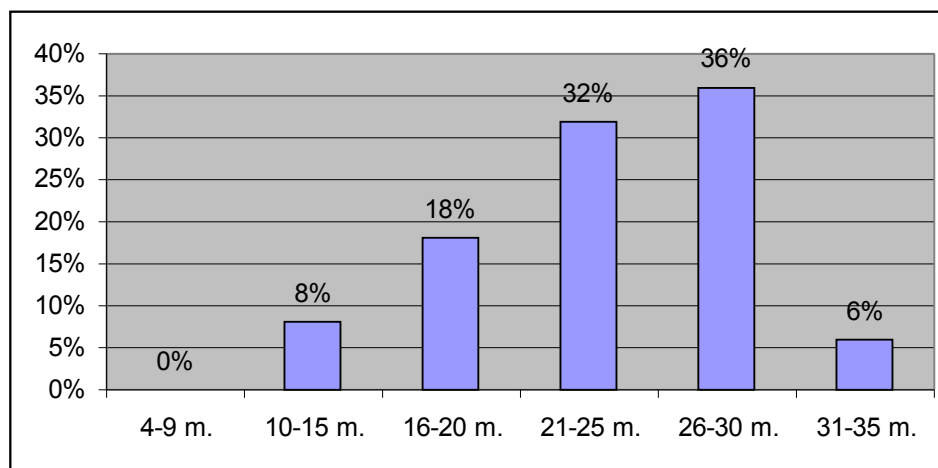
Respondentų – vadovų turinčių tiek aukštąjį, tiek aukštesnįjį išsilavinimą pateikti atsakymai, pagal turimą specialybę, pasiskirstė tokia tvarka: ikimokyklinio auklėjimo pedagogika ir psichologija – 54 % visų respondentų, pradinių klasių mokytojai – 4 %, 36 % respondentų specialybės nenurodė.

Visų 60 respondentų – vadovų tarpe 50 % sudaro direktorės ir 50 % direktorės pavaduotojos. Pedagoginę vyresniosios auklėtojos kvalifikaciją turi visi respondentai, I vadybinę

kategoriją – 76 % respondentų, 24 % apklaustųjų vadybinės kategorijos nenurodė. Galima daryti prielaidą, kad 24 % vadovų neturi jokios vadybinės kategorijos ir nesiekia jos įgyti, nes 18 % visų respondentų yra vyresni nei 51 metai.

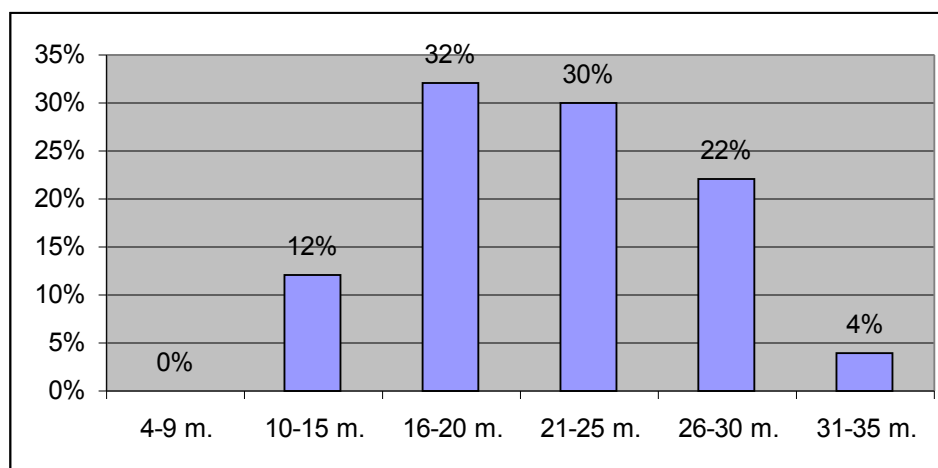
Analizuodami respondentų bendrąjį pedagoginį darbo stažą, matome, kad 68 % turi 21 – 30 metų darbo stažą, tuo tarpu 18 % turi 16 – 20 metų darbo stažą, o 6 % - 31 – 35 metus. Vadovų turinčių mažiau nei 10 metų bendro pedagoginio darbo stažo tarp respondentų nebuvo.

Išvada: respondentų – vadovų tarpe vyrauja didesnę nei 10 metų bendrąjį pedagoginį darbo stažą turinčių žmonių skaičius (žr. 9 pav.).



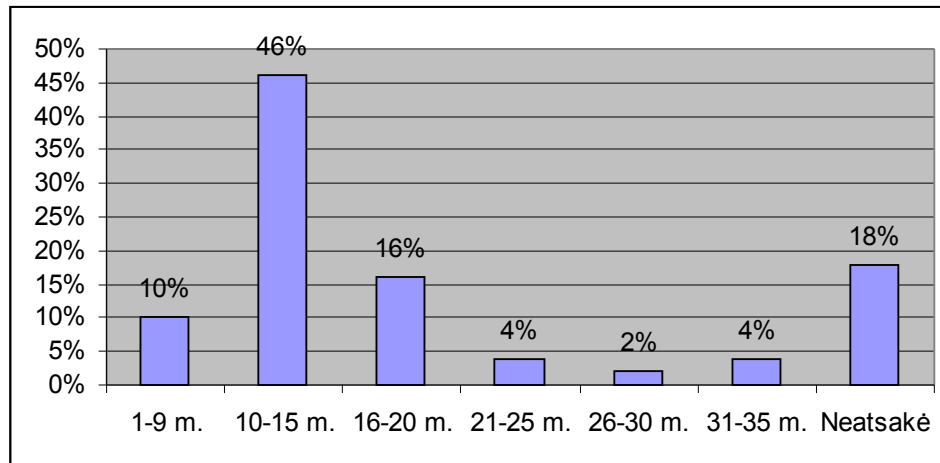
9 pav. Bendras pedagoginio darbo stažas metais.

84 % visų respondentų turi 16 – 30 metų darbo stažą ikimokyklinėse ugdymo įstaigose, o 12 % - 10 – 15 metų, tuo tarpu 31 – 35 metus darbo stažo turi tik 4 % visų respondentų (žr. 10 pav.).



10 pav. Darbo stažas ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje metais.

46 % visų respondentų turi 10 – 15 metų vadybinio darbo stažo ikimokyklinėse ugdymo įstaigose, 16 % - 16 – 20 metų, 10 % - 1 – 9 metų, tuo tarpu, 10 % - 21 – 35 metus, 18 % - respondentų neatsakė (žr.11 pav.).



11 pav. Vadybinis stažas ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje metais.

Atlikus pedagoginio ir vadybinio darbo stažo trukmės lyginamąją analizę galima daryti **išvadą, kad vyraujanti pedagoginio darbo trukmė yra 21 – 30 metų, o vadybinio darbo – 10 – 15 metų. Apytiksliai dvigubai didesnis vadovų darbo stažas ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje lyginant su vadybinio darbo stažu leidžia daryti išvadą, kad vadovais tampa didelę pedagoginę darbo patirtį turintys žmonės, kurių sąsaja su tiesiogine ugdomąja veikla buvo ir išlieka glaudi.**

Siekiant sužinoti, kokia respondentų – vadovų nuomonė apie ikimokyklinių ugdymo įstaigų reformą, pradėtą įgyvendinti 1990 m. buvo pateiktas klausimas apie reformos pradžios sėkmingumą. Atsakymai pasiskirstė šia tvarka: 82 % visų respondentų reformos pradžią įvertino kaip vidutiniškai sėkmingą, 12 % - kaip sėkmingą, o 6 % apklaustųjų – kaip nesėkmingą. Šiandieninę švietimo padėtį patenkinamai įvertino 60 % respondentų, blogai – 40 %. Pasak apgautųjų „prieš pradėdant reformą, reikėjo pagalvoti, kad tam reikės pinigų“, „reformai reikia pasiruošti, o ne pulti viską reformuoti“.

Respondentai – vadovai vertindami savo asmeninę padėtį vykstant reformai pateikė atsakymus, kuriuose 50 % nurodo, jog situacija nepasikeitė; 46 % kad pablogėjo, nes „neleidžia papildomai dirbti“; „atlyginimai neadekvatūs atsakomybei“; „vadovui užkertamas kelias tobulėti kaip pedagogui apribojant jo teises dirbti auklėtojo darbą lygiagrečiai vadovo pareigoms“; 4 % mano, kad situacija pagerėjo arba labai pagerėjo.

52 % respondentų, patys būdami ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovai, mano, jog jų įgaliojimai turėtų būti didesni, 34 % - daug didesni, 10 % - išlikti tokie, o 4 % mano, kad jie turėtų tapti mažesni.

Atlikus lyginamąją švietimo ministerijos, savivaldybės švietimo padalinių bei ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų įgaliojimų analizę, matome, jog nėra vienareikšmiškos nuostatos dėl švietimo ministerijos įgaliojimų keitimo, tuo tarpu, pageidaujama, kad savivaldybės padalinių įgaliojimai išliktų tokie pat arba taptų mažesni, o ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų įgaliojimai turėtų didėti.

Išvada: ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovai pasisako už savivaldybės švietimo padalinių įgaliojimų mažinimą, nes sulaukia sistemiškos ir nuolatinės priežiūros bei kontrolės, tuo tarpu savo įgaliojimus nori didinti.

70 % respondentų – vadovų, paklausti apie pedagogų, atliekančių vadybines funkcijas ikimokyklinėse ugdymo įstaigose, įgaliojimus, atsakė, kad pedagogų įgaliojimai turėtų būti didesni arba daug didesni, nurodydami „pedagogai pasyvūs“, „atlyginimai nemotyvuoja ir neskatina žmonių stengtis ir labiau atsiduoti darbui“, „kolektyvas atsakomybę suverčia vadovui“, „komanda turi dirbti vieningai“, o 30 % - mano, kad jie turėtų išlikti tokie, kokie yra.

76 % vadovų ikimokyklinių ugdymo įstaigų tarybų atsiradimą įvertino teigiamai, 20 % - neutraliai, 4 % neatsakė. Vertindami ikimokyklinių ugdymo įstaigų tarybų įgaliojimus, 60 % vadovų norėtų, kad jie būtų didesni, pabrėždami, kad „įstaigų tarybos įsijungtų į planų rašymą“; „pedagogai turėtų būti entuziastai ir savo įstaigos patriotai“, 34 % - išliktų tokie, kokie yra, 4 % - taptų mažesni, o 2 % nenurodė savo apsisprendimo. Išanalizavę pedagogų dalyvavimo valdyme nuostatas apie įstaigų tarybų atsiradimą bei joms suteikus įgaliojimus, manome, kad respondentai – vadovai pageidauja didesnės valdymo sklaidos įstaigoje, paskirstydami ją tiek pedagogams atliekantiems vadybines funkcijas, tiek įstaigos tarybai.

Išvada: vadovai laikosi demokratinio valdymo stiliaus nebijodami dalį valdymo deleguoti atsakingiems asmenims, pvz.: metodininkui, įstaigos tarybos nariams.

Atsakant į klausimą apie ugdymo turinio formavimą, 50 % atsakė, kad ugdymo turinys turėtų būti formuojamas daug centralizuočiau arba centralizuočiau nurodydami, kad „daug visokių institutų, ministerijų, bet niekas neruošia dokumentų, projektų, modelių lengvinančių ikimokyklinių ugdymo įstaigų pedagogų ir vadovų darbą“; „reikia programų palengvinančių darbą pedagogams“, 30 % - mažiau centralizuotai, o 20 % - turėtų likti taip, kaip yra.

Apibendrinus nuomones apie ugdymo turinio formavimą, padarėme **išvadą**, kad **dauguma respondentų – vadovų pageidauja centralizuoto ugdymo turinio formavimo.**

58 % respondentų – vadovų į klausimą apie ikimokyklinį įstaigų finansavimą, atsakė, kad jis turėtų būti daug centralizuotesnis arba centralizuotesnis, 30 % - mažiau centralizuotesnis, o 6 % liktų toks koks yra.

Išvada: dauguma vadovų norėtų, kad ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansavimas būtų centralizuotesnis, t.y. įstaigos finansavimas būtų valstybės reikalas.

2 lentelė

Respondentų atsakymų suvestinė – įgaliojimų švietimo sistemoje pasiskirstymas

Duomenys pateikti procentais	Pagrindinį pedagogų atlyginimo dydį turėtų nustatyti:	Ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovo atlyginimo dydį turėtų nustatyti:	Ikimokyklinių ugdymo įstaigų inspektavimo funkciją turėtų atlikti:	Ikimokyklinės ugdymo įstaigos darbuotojų skaičių, Jūsų manymu, turėtų nustatyti:	Vaikų skaičių ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje, Jūsų manymu, turėtų nustatyti:
Įstaigos taryba	4	4	8	6	8
Savivaldybės švietimo padalinys	6	10	34	2	12
Apskritis švietimo padalinys	0	2	8	0	0
Ministerija	44	38	18	6	4
Vyriausybė	46	46	-	-	-
Kita	0	0	-	0	0
Inspektavimas iš viso nereikalingas	-	-	32	-	-
Įstaigos vadovas	-	-	-	86	76
Patys pedagogai	-	-	-	-	-
Pedagogų taryba	-	-	-	-	-

Analizuodami suvestinę apie įgaliojimų švietimo sistemoje pasiskirstymą, darome **išvadą**, kad **pagrindinį pedagogų ir vadovų atlyginimų dydį nustatyti turėtų Švietimo ministerija arba Vyriausybė**, atitinkamai 44 % ir 46 % pedagogams, o 38 % ir 46 % vadovams.

Remdamiesi atsakymų apie įgaliojimų švietimo sistemoje suvestine galėtume daryti apibendrinimą, kad ikimokyklinių ugdymo įstaigų inspektavimo funkciją vadovai patiki savivaldybės švietimo padaliniui – pritaria 34 % respondentų arba švietimo ministerija – 18 % . Be to, žymi respondentų – vadovų dalis – 32 % - mano, kad inspektavimas apskritai nereikalingas.

Išvada: vadovai arba pasisako už šiandieninės inspektavimo tvarkos išsaugojimą arba apskritai jos nepageidauja.

44 % apklaustųjų mano, kad kvalifikacijos renginiai galėtų vykti ikimokyklinėse ugdymo įstaigose, 40 % - kvalifikacijos kėlimo institute, 10 % - pedagogų švietimo raidos centre, 2 % - regioniniuose švietimo centruose, 2 % - universiteto fakultetuose, 2 % - neatsakė. Apibendrinus vadovų atsakymus dėl valdymo organizavimo tobulinimo renginių ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovams, matome, kad 56 % vadovų norėtų dalyvauti valdymo organizavimo tobulinimo renginiuose, kuriuos organizuotų kvalifikacijos kėlimo institutas, 30 % - ikimokyklinėse ugdymo įstaigose, 9 % - regioniniuose švietimo centruose, 3 % - universitetuose, 2 % - nenurodė.

3 lentelė

Respondentų atsakymų suvestinė – visų švietimo institucijų vadovų vadybinis pasirengimas

Duomenys pateikti procentais	Kaip vertinate bendrą ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų vadybinį pasirengimą:	Kaip vertinate bendrą savivaldybių švietimo vadovų vadybinį pasirengimą:	Kaip vertinate bendrą apskričių švietimo vadovų vadybinį pasirengimą:	Kaip vertinate bendrą Švietimo ir mokslo ministerijos darbuotojų vadybinį pasirengimą:	Kaip vertinate esamą ikimokyklinių ugdymo įstaigų pedagogų atestavimo sistemą:	Kaip vertinate esamą ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų atestavimo sistemą:
Labai gerai	2	2	6	4	2	2
Gerai	82	86	84	68	62	64
Patenkinamai	16	12	10	18	30	30
Blogai	0	0	0	0	6	0
Labai blogai	0	0	0	0	0	0
Kita	0	0	0	0	0	0
Neatsakė	-	0	0	0	0	4

31 % vadovų – respondentų trūksta užsienio kalbų mokėjimo, 20 % - organizacinių, 18 % - finansinių, 16 % teisės, 4 % - psichologijos, 11 % kitų (t.y. kompiuterinio raštingumo) žinių.

88 % vadovų mano, kad ikimokyklinių ugdymo įstaigų pedagogų atestavimą turėtų organizuoti įstaigos atestacinė komisija, 6 % - pedagogų taryba, 6 % - savivaldybių švietimo padalinys.

64 % respondentų vadovų atestavimo sistemą vertina gerai, 30 % patenkinamai, 2 % labai gerai, 4 % neatsakė.

Išvada: pedagogams kvalifikacijos tobulinimo renginiai ir vadovams valdymo organizavimo tobulinimo renginiai turi būti organizuojami ikimokyklinėse ugdymo įstaigose

ir kvalifikacijos institute. Vadovų atestavimo sistemą respondentai vertina gerai. Pedagogų atestavimą vykdyti įgalioja įstaigos atestacinę komisiją. Vadovams trūksta organizacinių žinių ir užsienio kalbų mokėjimo.

42 % vadovų respondentų terminą „ikimokyklinių ugdymo įtaigų valdymas“ apibūdino teisingai, 58 % apbūdino neteisingai. 40 % vadovų savo darbe vadovaujasi demokratiškumo principais, 28 % bendradarbiavimo, 20 % humaniškumo, 8 % profesionalumo, 4 % racionalumo, 1 % kitais. Vadybines funkcijas pagal jų vykdymo seką teisingai nurodė 44 % , neteisingai 56 % . Apibendrinus analizę apie vadybos teorijas matome, kad 40 % žino atitikimo, 3 % stilių, 12 % bruožų, 14 % dinamiškų santykių teorijas, tačiau savo darbe 39 % taiko atitikimų, 37 % stilių, 15 % dinamiškų santykių, 7 % bruožų teorijas.

Išvada: beveik puse vadovų savo darbe vadovaujasi demokratiškumo principais, žino vadybinių funkcijų seką, atitikimų teoriją ir ją taiko savo praktiniame darbe.

78 % respondentų terminą „strategija“ aiškina klaidingai, 22 % - teisingai. 60 % vadovų savo darbe dažniausiai taiko suplanuotą strategiją, 14 % - konsensuso, 2 % - antreprenišką, 2 % - ideologizuotą, 2 % - „skėčio“, 2 % - proceso pobūdžio, 2 % - nesusieta, 10 % - neatsakė. 62 % respondentų nurodo strateginio planavimo būtinumą, 16 % teigia, kad strateginis planavimas nebūtinai, 12 % neturi nuomonės, 10 % neatsakė. 28 % vadovų mano, kad strateginius planus reikia rengti ir įgyvendinti per 1 – 5 metus, 24 % vadovų teigia, kad strateginius planus reikia rengti 5 – 10 metų, 16 % apklaustųjų teigia, kad strateginius planus rengti ir įgyvendinti reikia per 10 – 15 metų, 2 % mano, kad strateginiai planai turi būti rašomi 15 – 20 metų, 10 % nurodo kita, 20 % neatsakė. 33 % apklaustųjų teigia, kad pagrindiniai tikslai ikimokyklinės ugdymo įstaigos valdyme yra strateginiai, 18 % mano, kad taktiniai, 6 % - operatyviniai, 2 % - kita, 21 % neatsakė. Strateginius sprendimus įstaigoje priima: 60 % vadovai, 14 % bendruomenė, 10 % įstaigos taryba, 8 % pedagogų taryba, 8 % administracija.

Išvada: dauguma vadovų nesugebėjo teisingai apibrėžti termino „strategija“, tačiau savo darbe dažniausiai taiko suplanuotą strategiją ir mano, kad strateginis planavimas yra būtinas. Strateginiai planai valdyme yra pagrindiniai, o strateginius sprendimus turi priimti vadovas.

78 % apklaustųjų vadovų nuomone, situacijos analizę geriausia atlikti naudojant keturmatę (angl. SWOT) analizę, anot apklaustųjų – „analizė padeda planų kūrimui“, „analizė rodo kokias turime problemas“, „kur esame stiprūs, kur silpni“, 6 % - jėgų lauko, 2 % - kita, 14 % neatsakė. 82 % respondentų vadovų nurodė, kad įstaigoje sprendimai priimami demokratiniu būdu, 12 % vadovų teigia, kad sprendimus priima kolegialiai, 6 % neatsakė. 74 % vadovų teigė, kad kontrolės funkcija

įstaigoje reikalinga, 20 % mano, kad nereikalinga, 6 % į pateiktą klausimą neatsakė. „Vidinio audito“ sąvoką teisingai supranta ir apibūdino 44 % respondentų vadovų, 52 % nesugebėjo teisingai apibūdinti, teigdami, kad „niekas mūsų nemokino“, „tai apskritai nesąmonė“. „Išorinį auditą“ teisingai paaiškino 42 % , neteisingai 52 , neatsakė 6 % apklaustųjų. Galime daryti **išvadą**, kad dauguma vadovų analizuodami situaciją atlieka keturmatę analizę, sprendimus priima demokratišku būdu, turi supratimą apie įstaigos vidinį ir išorinį auditą, ir pritaria įstaigos kontrolės būtinumui.

Įstaigos „filosofiją“ teisingai apibūdino 42 % vadovų, neteisingai 44 % vadovų, neatsakė 14 % respondentų. Įstaigos „viziją“ teisingai apibūdino 46 % vadovų, neteisingai 34 % ,neatsakė 20 % . Savo įstaigos „misiją“ teisingai aprašė 48 % respondentų, neteisingai 40 % , neatsakė 12 % dalyvavusių apklausoje vadovų. Galime daryti **išvadą** kad tik pusė apklausoje dalyvavusių vadovų įstaigos filosofiją, viziją ir misiją sugeba apibūdinti teisingai. Likusioji pusė vadovų negali to padaryti, todėl būtina vadovus mokyti formuluoti ir kurti įstaigos filosofiją, viziją ir misiją.

Į klausimą su kokiais sunkumais susiduria vadovai planuodami darbą, respondentai atsakė: 4 % dažnai keičiasi įstatymai, 4 % daug „popierizmo“, 8 % menkas finansavimas, 4 % nurodo laiko stygių, 80 % neatsakė. Organizuojant darbą vadovai susiduria su sekančiais sunkumais: 16 % nurodo laiko stygių, 20 % - menką finansavimą, 24 % nurodo, kad trūksta organizacinės technikos (kompiuterių, faksų, dauginimo aparatų ir kt.), 40 % neatsakė. Vadovaujant ikimokyklinei ugdymo įstaigai vadovai susiduria su šiais sunkumais: 12 % nurodo menką finansavimą, 54 % kad vadovaudami problemų neturi, 34 % į klausimą neatsakė. Kontroliuojant įstaigai vadovai sunkumų neturi, taip atsakė 92 % vadovų, 8 % neatsakė.

Išvada: vadovai planuodami ir kontroliuodami įstaigos darbą problemų neturi. Organizuojant ir vadovaujant pagrindinės vadovų problemos yra menkas finansavimas ir organizacinės technikos trūkumas.

30 % apklausoje dalyvavusių respondentų – vadovų skirtumas tarp „komandos“ ir „grupės“ nurodė teisingai, 40 % neteisingai, 30 % neatsakė. 42 % vadovų išvardino komandas veikiančios jų įstaigoje, dažniausiai tai komandos sukurtos konkrečiai užduočiai ar darbui atlikti, 58 % vadovų nurodė, kad jų įstaigoje komandų nėra, arba jos yra formavimosi etape. 90 % vadovų nurodė, kad jų vadovavimo stilius yra demokratiškas, 8 % liberalus, 2 % prisipažino, kad yra autokratai. 52 % vadovų deleguoja darbus dėl laiko stygiaus, 24 % - jėgų stygiaus, 18 % - dalinantis atsakomybe kolektyve, 6 % - palengvindami sau darbą.

Išvada: dauguma vadovų yra demokratai, darbus deleguoja kitiems dėl laiko stygiaus. Pusėje įstaigų veikia komandos, o likusioje pusėje – jos dar formuojasi.

Vadovų požiūrio į ikimokyklinių ugdymo įstaigų valdymo optimizavimą apibendrinimas:

Stokojama jaunesnių vadovų, galinčių atnešti į švietimo sistemą „naujų vėjų“.

Vadovais dažniausiai tampa didelę pedagoginę patirtį turintys vadovai.

Dauguma ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų šiandieninę švietimo padėtį vertina patenkinamai.

Dėl tolimesnės švietimo reformos krypties ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovai nėra apsisprendę.

Vadovai pasisako už savivaldybės švietimo padalinių įgaliojimų mažinimą ir savo galių didinimą.

Dauguma ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų nepageidauja būti kontroliuojami.

Dauguma vadovų yra demokratinio valdymo šalininkai.

Vadovai pageidauja, kad ugdymo turinys būtų formuojami centralizuotai.

Kvalifikaciniai renginiai pedagogams ir vadovams turėtų būti organizuojami ikimokyklinėse ugdymo įstaigose ir kvalifikacijos kėlimo institute.

Dauguma vadovų nesugeba teisingai apibrėžti „strategijos“, „vizijos“, „misijos“ terminų.

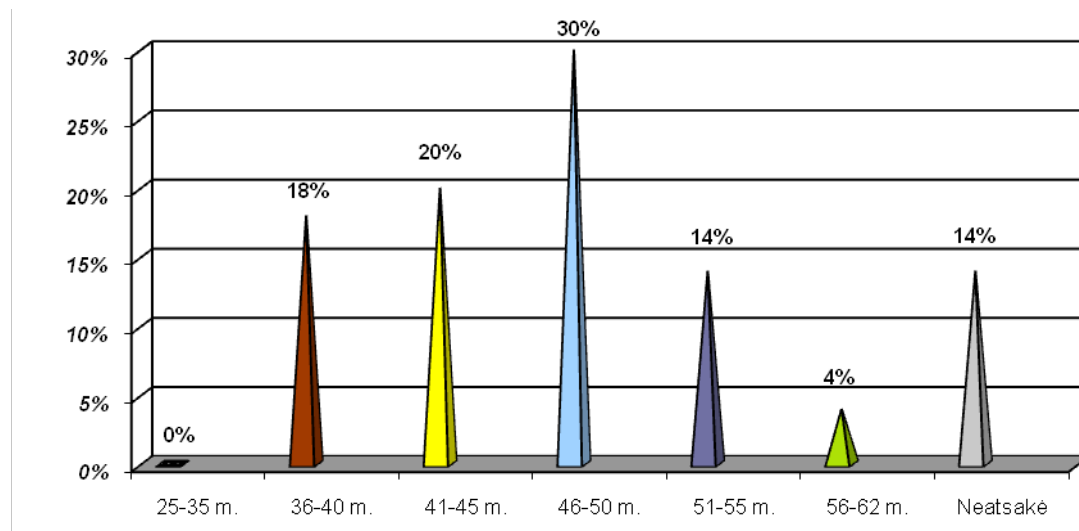
Situacijos analizei dauguma vadovų naudoja keturmatę (angl. SWOT) analizę.

Organizuojant ir vadovaujant įstaigos vadovai susiduria su menko finansavimo ir organizacinės technikos trūkumais.

2.4. Pedagogų nuomonė apie ikimokyklinių ugdymo įstaigų valdymą: tyrimo duomenų analizė

Statistinė analizė parodė, kad 25 – 35 bei 36 – 40 metų amžiaus grupės sudarė 48 % visų pedagogų, 41 – 45 bei 46 – 50 sudarė 32 % , virš 50 metų – 12 % respondentų savo amžiaus nenurodė.

Iš pateiktų duomenų aiškiai matėsi, kad respondentų tarpe beveik pusė pedagogų yra jauni arba vidutinio amžiaus žmonės (žr. 12 pav.).



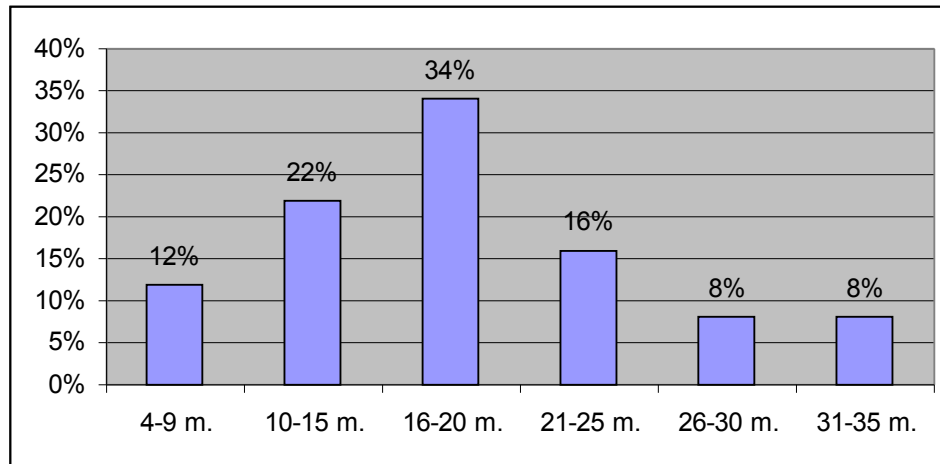
12 pav. Respondentų – pedagogų amžius

Statistinė analizė parodė, kad pedagogų tarpe vyrauja aukštąjį išsilavinimą turinčių žmonių skaičius sudarantis 80 % visų respondentų, tuo tarpu, aukštesnįjį išsilavinimą turi 20 % respondentų. Tai leidžia daryti išvadą, kad dauguma tyrime dalyvavusių pedagogų turi aukštąjį profesinį išsilavinimą.

Respondentų – pedagogų turinčių tiek aukštąjį, tiek aukštesnįjį išsilavinimą pateikti atsakymai, pagal turimą specialybę, pasiskirstė tokia tvarka: ikimokyklinio auklėjimo pedagogika ir psichologija – 68 % visų respondentų, pradinių klasių mokytojai – 6 % , 26 % respondentų specialybės nenurodė.

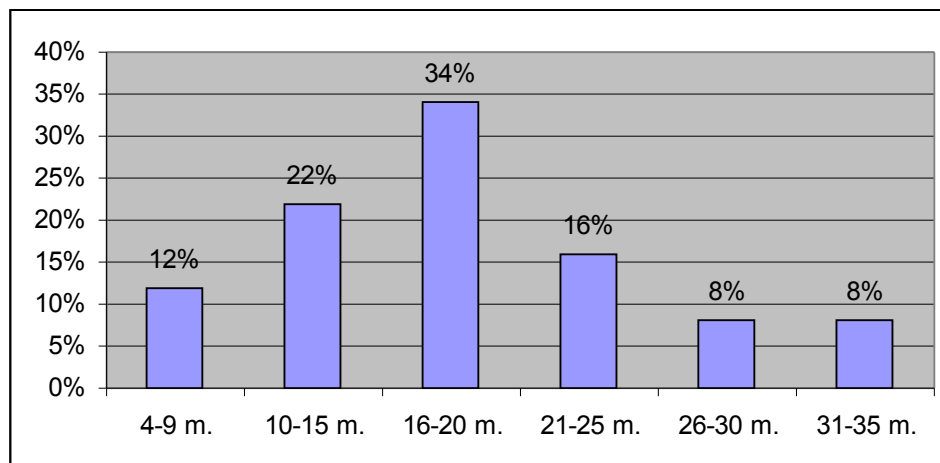
Visų respondentų – vadovų tarpe 100 % sudaro auklėtojos. 94 % respondentų turi pedagoginę vyresniosios auklėtojos kvalifikaciją, 4 % - auklėtojos ir 2 % auklėtojos metodininkės, auklėtojų eksperčių respondentų tarpe nebuvo.

Analizuodami respondentų bendrąjį pedagoginį darbo stažą matome, kad 34 % turi 16 – 20 metų darbo stažą, tuo tarpu 22 % turi 10 – 15 metų stažą, 16 % - 21 – 25, 12 % - 4 – 9, 8 % - 26 – 30, 8 % - 31 – 35 (žr. 13 pav.).



13 pav. Pedagogų bendrasis pedagoginis darbo stažas.

Analizuodami respondentų darbo stažą ikimokyklinėse ugdymo įstaigose matome, kad 34 % turi 16 – 20 metų darbo stažą, tuo tarpu 22 % turi 10 – 15 metų stažą, 16 % - 21 – 25, 12 % - 4 – 9, 8 % - 26 – 30, 8 % - 31 – 35 (žr. 14 pav.).



14 pav. Pedagogų darbo stažas ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje.

Išvada: respondentų - pedagogų tarpe bendrojo pedagoginio darbo stažo ir darbo stažo ikimokyklinėse ugdymo įstaigose laikotarpiai sutampa, tikėtina, kad pedagogai visos savo profesinės veiklos laikotarpiu nuolat dirbo ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje, greičiausiai ir toje pačioje.

Apibendrinta statistinė analizė parodė, kad 88 % apklaustųjų mano, kad reforma pradėta 1990 m. yra vidutiniškai sėkminga, t.y. nei gera, nei bloga. 8 % pedagogų mano, kas startas reformoje buvo sėkmingas, 2 % mano, kad reformos pradžia buvo labai sėkminga, 2 % mano, kad reformos pradžia buvo nesėkminga. Apibendrinti rezultatai parodė respondentų „labiau palankų“ požiūrį į švietimo reformos pradžia, nei „nepalankų“.

48 % respondentų – pedagogų šiandieninę Lietuvos švietimo padėtį vertina patenkinamai, 50 % - gerai. Matome, kad apklaustųjų balsai pasidalino pusiau. Reformos pradžia respondentai – pedagogai vertino geriau nei dabartinę švietimo padėtį.

56 % respondentų – pedagogų manymu, švietimo reforma ikimokyklinėse ugdymo įstaigose vyksta „labiau iš viršaus, nei iš apačios“, 20 % - „iš viršaus“, 16 % - „tiek iš viršaus, tiek iš apačios“, 2 % - „labiau iš apačios, nei iš viršaus“, 2 % - „iš apačios“, 2 % respondentų – neatsakė. **Didžioji dauguma respondentų laikosi tos nuomonės, kad reforma vyksta labiau „iš viršaus, nei iš apačios“.**

Požiūris į švietimo reformos tempą pagal respondentų atsakymus pasiskirstė taip: 50 % apklaustųjų mano, jog švietimo reformos tempas vidutiniškas, 22 % laikosi nuomonės, kad reforma vykdoma lėtai, tačiau vertinančių reformos vyksmą kaip „pernelyg lėtą“, nebuvo, bet 10 % respondentų mano, kad reformos tempas pernelyg stiprus, 12 % - kad spartus, 6 % respondentų neatsakė į patektą klausimą. Galėtume daryti **išvadą, kad švietimo reformos tempas daugmaž adekvatus jos vystymui.**

56 % respondentų – pedagogų savo asmeninį dalyvavimą švietimo reformoje vertina kaip vidutinio aktyvumo, 20 % - kaip pasyvų, 4 % - kaip pasyvų. **Didesnė pedagogų dalis mano, kad jie vidutiniškai aktyvūs reformos dalyviai.**

Į klausimą apie pritarimą dabatinei reformos kryptčiai, 62 % respondentų – pedagogų atsakė, kad pritaria esamai reformos kryptčiai, 30 % yra abejingų, nepritariančių ir labai nepritariančių reformos kryptčiai, o 8 % - atsisakė patekti atsakymą.

Susirūpinimą kelia 24 % respondentų nepritariančių reformai, kurie teigė, kad asmeniškai švietimo reformoje dalyvauja pasyviai arba labai pasyviai. **Respondentų nuomone, reforma „nuleista iš viršaus“, todėl nesulaukia deramo pedagogų pritarimo.** Be to, nebuvo aiškintasi priežasčių, kodėl pedagogai nepritaria šiandieninei reformos kryptčiai, tai galėtų būti tolimesnių tyrimų objektu.

76 % respondentų – pedagogų nurodydami asmeninės patirties pasikeitimus reformai vykstant teigia, kad ji nepasikeitė, 16 % - kad pagerėjo, 8 % - pablogėjo. Respondentų atsakiusių, kad jų asmeninė padėtis labai pagerėjo arba labai pablogėjo nebuvo.

Išvados:

1. Dauguma pedagogų Lietuvos švietimo reformos pradžią vertina vidutiniškai.
2. Daugiau nei pusė apklaustųjų pritaria šiandieninei reformos kryptčiai.
3. Dauguma respondentų mano, kad švietimo reforma vyksta „labiau iš viršaus, nei iš apačios“, jos tempas – vidutinis.
4. Daugiau kaip pusė pedagogų – respondentų savo asmeninį dalyvavimą vertina kaip vidutinį.
5. Daugumos pedagogų asmeninė padėtis, reformos metu nepasikeitė.

Vertindami švietimo centralizaciją ir decentralizaciją 52 % respondentų mano, kad ikimokyklinių ugdymo įstaigų sistema turėtų būti mažiau centralizuota, 8 % - daug mažiau centralizuota, 28 % - sistema turėtų išlikti tokia kokia yra, 4 % - kad sistema būtų daug centralizuotesnė arba centralizuotesnė, 4 % respondentų išreiškė kitas nuomones. **Pedagogai mano, jog ikimokyklinių ugdymo įstaigų sistema turėtų būti decentralizuojama.**

50 % apklaustųjų manymu Švietimo ministerijos įgaliojimai turėtų būti mažesni, 4 % - tokie, kokie yra, 2 % - daug didesni, 8 % - į pateiktą klausimą neatsakė. **Beveik pusė pedagogų dabartiniai ministerijos įgaliojimai yra priimtini, tačiau pusė apklaustųjų norėtų juos sumažinti.**

40 % pedagogų – respondentų manymu, savivaldybių švietimo padalinių įgaliojimai turėtų būti kokie yra, 40 % - mažesni, 12 % - didesni, 8 % - neatsakė. Matome, kad tiek pritariančiųjų savivaldybės įgaliojimams, tiek norinčių savivaldybių švietimo padalinių įgaliojimus sumažinti nuomonės pasiskirsto po lygiai.

Išvada: savivaldybių švietimo padaliniai turi pakankamus įgaliojimus, kuriuos pedagogai pageidautų sumažinti, dalį jų perleisdami įstaigų vadovams, pedagogams bei į staigų taryboms.

Įstaigų vadovų įgaliojimai, pedagogų nuomone turėtų būti tokie, kokie yra, taip mano 40 % , didesni – 30 % , daug didesni – 10 % , kad vadovų įgaliojimai turėtų būti mažesni – 10 % , o 10 % į šį klausimą neatsakė.

Išvada: pedagogai pasitiki vadovais, jų valdžia ir įgaliojimais įstaigoje, be to, pastebima tendencija didinti vadovų įgaliojimus.

50 % respondentų galvoja, kad pedagogų, atliekančių vadybines funkcijas įgaliojimai turi būti didesni, 30 % - tokie, kokie yra, 10 % mažesni, 10 % neatsakė. **Pedagogai nori dalyvauti įstaigos valdyme, dalį įgaliojimų perimdami iš švietimo ministerijos bei savivaldybės švietimo padalinių.**

72 % respondentų ikimokyklinių ugdymo įstaigų tarybų atsiradimą vertina teigiamai, 28 % - neutraliai, kitų atsakymų pateikta nebuvo. Manome, kad **dauguma pedagogų įstaigų tarybų atsiradimą vertina teigiamai, tikėdamiesi didesnio dalyvavimo įstaigos valdyme.**

60 % pedagogų mano, kad ikimokyklinių ugdymo įstaigų tarybų įgaliojimai turėtų būti didesni, 10 % - daug didesni, 28 % - tokie, kokie yra, 2 % mano, kad įstaigų tarybų įgaliojimai turi būti mažesni.

Išvados:

1. Dauguma pedagogų mano, kad Lietuvos švietimo sistema turėtų būti mažiau centralizuota, pageidauja daugiau savivaldos ikimokyklinei ugdymo įstaigai.
2. Ministerijų įgaliojimai apklaustųjų manymu turėtų būti mažesni arba nesikeisti, taip pat galvojama ir apie savivaldybių švietimo padalinių įgaliojimus, tačiau respondentų – pedagogų manymu, vadovų ir įstaigos tarybų įgaliojimai įstaigose turi didėti, be to, pedagogai pageidauja didesnių vadybinių funkcijų įgaliojimų, užtikrinančių įstaigos kaitą.

30 % respondentų – pedagogų mano, kad ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovą į darbą priimti ir atleisti turėtų savivaldybės padalinys, 30 % - atestacinė komisija, 20 % - įstaigos taryba, 18 % - apskrities švietimo padalinys, 2 % pateikė kitus pasiūlymus. Aiškios tendencijos atsakymuose neišryškėjo, pedagogai pateikė įvairių nuomonių, tačiau pastebime, kad dalis pedagogų vadovą norėtų rinkti patys – „iš vidaus“, suteikdami šiuos įgaliojimus įstaigos tarybai, tai rodytų įstaigos vadybinių funkcijų didėjimą.

8 % pedagogų mano, kad ugdymo turinys turėtų būti formuojamas daug kūrybiškiau, 42 % - lanksčiau, 20 % - taip, kaip yra, 20 % mažiau kūrybiškumo, 4 % - daug mažiau kūrybiškumo, 6 % neatsakė. Pusė respondentų mano, kad ugdymo turinys turi būti formuojamas kūrybiškiau arba daug lanksčiau. **Pusė pedagogų norėtų kūrybiškai, lanksčiai paruoštų ugdymo programų, atsižvelgiančių į vaiką. Pedagogai, manantys, kad ugdymo turinys turi būti formuojamas taip, kaip yra mažiau kūrybiškai, pasiryžę daugiau ir kūrybiškiau dirbti patys.**

48 % apklaustųjų mano, kad ikimokyklinių įstaigų finansavimas turėtų būti vykdomas centralizuočiau, 14 % - daugiau centralizuočiau, 10 % - taip kaip yra, 8 % - mažiau centralizuotai, 6 % - daug mažiau centralizuotai, 14 % - neatsakė. **Daugiau nei pusė respondentų mano, jog nepakankamas savivaldybių finansavimas neužtikrina pakankamo ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansavimo, todėl pedagogai norėtų, kad ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansavimas būtų užtikrintas daug centralizuočiau (ministerijų arba vyriausybės lygmenyse).**

Į klausimą, kas turėtų nustatyti pagrindinio pedagogų atlyginimo dydį, pedagogai atsako: 44 % - ministerija, 32 % - vyriausybė, 12 % apskritis, 12 % įstaigos taryba. Kaip matome, pedagogai

norėdami, kad **ugdymas ikimokyklinėse ugdymo įstaigose būtų valstybės reikalu, pageidauja, kad atlyginimus jiems skirtų ministerija arba vyriausybė.**

56 % pedagogų mano, kad ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų atlyginimus turėtų nustatyti ministerija, 34 % vyriausybė, 2 % - apskrities padalinys, 4 % - 5staigos taryba, 4 % savivaldybės švietimo padalinys. Išanalizavus šiuos atsakymus matome, kad **vadovų, kaip ir pedagogų atlyginimus respondentų manymu turi skirti ministerija arba vyriausybė.**

30 % apklaustųjų mano, kad ikimokyklinių įstaigų inspektavimo funkcijas turėtų atlikti savivaldybės švietimo padalinys, 24 % įstaigos taryba, 24 % apskrities padalinys, 14 % mano, kad inspektavimas visai nereikalingas, o 8 % - neatsakė. Iš respondentų atsakymų matome, kad balsai pasidalino beveik tolygiai, pedagogai mano, kad **įstaigą inspektuoti gali ir savivaldybės švietimo padalinys ir apskrities švietimo padalinys, ir įstaigos taryba, ryškaus prioriteto neatiduodami nei vienai institucijai.**

48 % respondentų mano, kad ikimokyklinių ugdymo įstaigų darbuotojų skaičių turėtų nustatyti įstaigos taryba, 36 % - įstaigos vadovas, 6 % - švietimo ministerija. Dauguma apklaustųjų pedagogų mano, kad **įstaigos darbuotojų skaičius yra pačios įstaigos reikalas ir jį nustatyti turi – įstaigos taryba arba įstaigos vadovas.**

Išvados:

1. Neišryškėjo aiškių tendencijų dėl to, kas turėtų priimti ir atleisti iš darbo vadovą, tačiau pedagogų manymu, tai galėtų daryti savivaldybės švietimo padalinys, atestacinė komisija arba įstaigos taryba.
2. Daugumos pedagogų nuomone, ikimokyklinės ugdymo įstaigos finansavimas turėtų būti centralizuotesnis.
3. Dauguma apklaustųjų mano, kad pedagogų ir vadovų atlyginimą turėtų nustatyti švietimo ministerija arba vyriausybė.
4. Beveik pusė respondentų galvoja, kad ugdymo turinys turėtų būti formuojamas centralizuotiau.

60 % pedagogų, atsakydami į klausimą apie kvalifikacijos kėlimo tobulinimo renginių pasirinkimą, pažymėjo, kad jie patys turi rinktis jiems reikalingus renginius, 12 % - įstaigos taryba, 6 % - savivaldybės švietimo padalinys, 8 % - pedagogų taryba, 6 % - pasirinko kitus atsakymus, o 8 % - neatsakė. **Daugumos pedagogų nuomone, kvalifikacijos tobulinimo renginius jie turi rinktis patys.**

60 % pedagogų mano, kad kvalifikacijos tobulinimo renginiai turėtų vykti ikimokyklinėse ugdymo įstaigose, 18 % - renginiuose švietimo centruose, 12 % - kvalifikacijos kėlimo institute, 8 %

- pedagogų švietimo raidos centre, 2 % - pasirinko kitus atsakymus. **Pedagogai mano, kad kvalifikacijos renginiai turi vykti ikimokyklinėse ugdymo įstaigose.**

42 % pedagogų teisingai apibūdina besimokančią organizaciją, 56 % - neteisingai, 2 % - neatsakė.

76 % pedagogų nuomone, vadybos tobulinimo renginius ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovams, turėtų organizuoti: pedagogų kvalifikacijos kėlimo institutas, 16 % - regioniniai švietimo centrai, 8 % - universitetas. **Didžioji dauguma pedagogų mano, kad vadybos tobulinimo renginius ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovams turi organizuoti kvalifikacijos kėlimo institutas.** Pedagogams trūksta šių vadybinių žinių: teisės – 14 %, psichologijos – 32 %, finansinių – 6 % , užsienio kalbų – 12 % , kita – 30 % (daugiausiai nurodo naudojimosi kompiuteriu žinių poreikį).

80 % pedagogų, ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų vadybinį pasirengimą, vertina gerai, 12 % - labai gerai, 8 % - patenkinamai. **Didžiosios daugumos pedagogų nuomone ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovai valdymui pasirengę gerai.**

8 % pedagogų, savivaldybių švietimo vadovų vadybinį pasirengimą, vertina labai gerai, 60 % - gerai, 16 % - neatsakė. **Matome, kad daugiau nei pusė apklaustųjų savivaldybės švietimo vadovų vadybinį pasirengimą pedagogai vertina gerai.**

26 % pedagogų, apskričių švietimo vadovų vadybinį pasirengimą vertina labai gerai, 56 % - gerai, 6 % - patenkinamai, 12 % - neatsakė. **Apskritis vadovų vadybinį pasirengimą dauguma pedagogų vertina gerai.**

10 % pedagogų, Švietimo ir mokslo ministerijos darbuotojų vadybinį pasirengimą vertina labai gerai, 54 % - gerai, 20 % patenkinamai, 16 % - neatsakė. **Švietimo ir mokslo ministerijos darbuotojų vadybinį pasirengimą dauguma darbuotojų vertina gerai.**

46 % pedagogų, ikimokyklinių ugdymo įstaigų pedagogų atestavimo sistemą vertina gerai, 40 % - patenkinamai, 8 % - labai gerai, 6 % - neatsakė. **Aiškios tendencijos vertinant pedagogų atestavimo sistemą neišryškėjo – respondentų nuomonės pasiskirstė beveik vienodai.**

80 % ikimokyklinių ugdymo įstaigų pedagogų manymu, jų atestavimą turėtų organizuoti atestacinė komisija, 10 % - pedagogų taryba, 8 % - savivaldybė švietimo padalinys, 2 % - kita (t.y. tėvai). **Dauguma pedagogų pageidauja, kad būtų atestuojami atestacinėje komisijoje.**

74 % apklaustųjų, ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų atestavimo sistemą vertina gerai, 8 % patenkinamai, 18 % - neatsakė. **Matome, kad dauguma pedagogų ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų atestavimo sistemą vertina gerai.**

Išvados:

1. Dauguma apklaustųjų mano, kad jie patys turi nuspręsti kokie kvalifikacijos tobulinimo renginiai jiems reikalingiausi. Daugiausia pedagogų pageidautų, kad tokie renginiai būtų organizuojami ikimokyklinėse ugdymo įstaigose ir pedagogų kvalifikacijos kėlimo institute.
2. Pedagogams daugiausia trūksta psichologijos ir naudojimosi kompiuteri žinių.
3. Dauguma pedagogų respondentų įstaigos vadovų, savivaldybės, apskrities švietimo vadovų ir švietimo ministerijos darbuotojų pasirengimą vertina gerai.
4. Dauguma respondentų mano, kad pedagogų atestavimą turėtų organizuoti įstaigos atestacinė komisija.

2 % pedagogų terminą „Ikimokyklinių ugdymo įstaigų valdymas“ apibūdino teisingai, 80 % - neatsakė, pabrėždami, kad „auklėtojoms tai nėra aktualu – tai vadovų darbas, tai turi žinoti direktorė“, „klauskit administracijos“.

22 % pedagogų savo darbe vadovaujasi demokratiškumo valdymo principais, 12 % - profesionalumo, 38 % - bendradarbiavimo, 4 % - racionalumo, 12 % - humaniškumo, 12 % neatsakė. Matome, kad pedagogai savo darbe vadovaujasi daugeliu įvairių valdymo principų.

30 % respondentų valdymo funkcijas pagal seką išvardino teisingai, 70 % - neatsakė, pažymėdami „tai turi žinoti vadovai“, „tai ne mano darbas“, „neklaukit nesąmonių“, „mano reikalas – vaikai“.

2 % respondentų pedagogų žino stiliaus vadybos teoriją, 10 % atitikimų, 8 % - dinamišk7 santyki7, 80 % - neatsakė. Matome, kad didžioji dauguma pedagogų respondentų į šį klausimą neatsakė. **Išvada: pedagogai vadybos teorijų nežino.**

4 % pedagogų savo darbe taiko bruožų vadybos teorijas, 16 % - atitikimų, 80 % - neatsakė.

Dauguma pedagogų vadybos teorijų savo darbe netaiko.

12 % apklaustųjų teisingai paaiškino „Strategijos sampratą“, 88 % - neatsakė. Galime daryti **išvadą, kad pedagogai strategijos sampratos nežino.**

Dažniausiai savo darbe respondentai taiko šias strategijas: 10 % - planuotą, 2 % - „skėčio“, 2 % proceso pobūdžio, 2 % - nesusietą, 4 % - konsensuso, 80 % - neatsakė. Kaip matome **dauguma pedagogų savo darbe netaiko jokių strategijų.**

Strateginio planavimo žingsnių nenurodė 100 % dalyvavusių apklausoje pedagogų, pabrėždami, jog tai vadovų prerogatyva. Jie teigė: „tai vadovų darbas“, „nereikia apkrauti auklėtojų papildomais, nereikalingais darbais“, „auklėtojos pagrindinis darbas – ugdyti vaiką, o ne pildyti popierius“.

20 % respondentų – pedagogų manymu, kuriant įstaigos filosofiją, viziją, misiją, turi dalyvauti įstaigos pedagogų taryba, 16 % - įstaigos vadovai, 38 % įstaigų taryba, 16 % - tėvai, 4 % - kita, 6 % neatsakė. Aiškios tendencijos kas turėtų dalyvauti kuriant įstaigos filosofiją, viziją ir misiją iš pedagogų atsakymų neišryškėjo. 40 % dalyvavusių tyrime pedagogų nurodo, kad įstaigos vizijos, misijos aptarime turi dalyvauti 5 – 8 žmonės, 10 % - 8 – 10 žmonių, 26 % - 10 – 12 žmonių, 4 % - 15 – 18 žmonių, 4 % - 18 – 23 žmonės. **Beveik pusė pedagogų mano, kad vizijos, misijos aptarime turi dalyvauti 5 – 8 žmonės.**

32 % respondentų – pedagogų mano, kad strateginis planavimas būtinas, 40 % - nebūtinas, 14 % - neturi nuomonės, 14 % - neatsakė. Šiuo klausimu respondentų nuomonės pasidalino beveik vienodai.

30 % tiriamųjų nuomone strateginius planus reikėtų rengti ir įgyvendinti per 1 – 5 metus, 30 % apklaustųjų mano, kad – 10 – 15 metų, 10 % - nurodo kitus terminus, 20 % neatsakė. Matome, kad šiuo klausimu pedagogų nuomonės taip pat skiriasi, nėra ryškios nuomonių tendencijos.

40 % pedagogų manymu, ikimokyklinių ugdymo įstaigų valdyme pagrindiniai tikslai yra strateginiai, 14 % - taktiniai, 6 % - operatyviniai, 40 % neatsakė. Galime daryti **išvadą**, kad **strateginius tikslus pedagogai laiko pagrindiniais.**

88 % apklaustųjų pedagogų neatsakė, koku būdu geriausia atlikti situacinę analizę, 10 % nurodė keturmatę (angl. SWOT) analizę, 2 % kita. **Išvada: strategijos analizėje dauguma pedagogų nedalyvauja.**

60 % apklaustųjų „Vidinio audito“ sąvoką supranta ir aiškina teisingai, 40 % - neatsakė. 60 % respondentų „Išorinį auditą“ apibūdina teisingai, 40 % neatsakė. **Išvada: dauguma pedagogų susipažinę su auditu.**

16 % apklaustųjų pedagogų nuomone įstaigose strateginius sprendimus priima pedagogų taryba, 40 % - vadovas, 6 % - administracija, 10 % - bendruomenė, 14 % - įstaigos taryba, 14 % neatsakė. Iš pateiktos analizės matome, kad **strateginius sprendimus beveik pusėje įstaigų priima vadovai.**

70 % apklaustųjų sprendimo priėmimo būdą nurodo kaip demokratinį, 16 % - kaip autokratinį, 2 % - kolegialumo, 12 % - neatsakė. Galime daryti **išvadą**, kad **dauguma vadovų sprendimus priima demokratiu būdu.**

24 % pedagogų respondentų manymu, kontrolė įstaigoje reikalinga, nurodo pabrėždami, kad ji turi būti rekomendacinio pobūdžio, 66 % mano, kad kontrolės nereikia, nes pedagogus trikdo ir jaudina tai, kad kontrolė gali būti panaudojama kaip susidorojimo priemonė, 2 % nurodė, kad

kontrolė gali būti organizuojama tik tada, kai nepatenkinti yra tėvai, 8 % neatsakė. Matome, kad **dauguma pedagogų kontrolei įstaigoje nepritaria.**

4 % pedagogų paprašyti apibūdinti įstaigos filosofiją, tai padarė teisingai, 96 % - neatsakė. 12 % respondentų viziją apibūdino teisingai, 88 % tiriamųjų neatsakė. Įstaigos misiją teisingai apibūdino 14 % pedagogų, neatsakė 86 %. Galime daryti **išvadą**, kad **pedagogai nežino savo įstaigos filosofijos, vizijos, misijos arba nesugebėdami jų tiksliai apibrėžti, tiesiog neatsakė į šiuos klausimus.**

36 % pedagogų neatsakė su kokiais sunkumais susiduria planuojant darbą, 8 % paminėjo laiko stygių, 24 % pažymėjo, kad sunkumų neturi, 16 % nori konkrečių ugdymo programų, 8 % ankstyvojo amžiaus programų, 4 % nurodo, kad trūksta tėvų iniciatyvos, 4 % nurodo metodinės literatūros trūkumą. Kaip matome, **planuojant darbą ryškių sunkumų pedagogai neturi.**

6 % pedagogų organizuojant darbą susiduria su laiko stygiumi, 18 % - metodinių priemonių trūkumu, 6 % - kolegų pagalbos, 21 % - sunkumų neturi, 9 % nurodo auklėtojų padėjėjų neišprusimą, 39 % - neatsakė. 9 % pedagogų nurodo, kad vadovaujant įstaigai problemų jie neturi, 91 % - neatsakė. **Išvada: nedidelis skaičius pedagogų dalyvauja planuojant, organizuojant, valdant ir kontroliuojant įstaigas**, todėl dauguma apklaustųjų neatsakė į šiuos klausimus.

Skirtumus tarp komandos ir grupės teisingai nurodė 34 % respondentų, 66 % neatsakė. Prašėme išvardinti kokios komandos veikia jų įstaigoje: 76 % neatsakė, 24 % nurodė veikiančias komandas. Galime daryti **išvadą**, kad **įstaigose komandos yra formavimosi etape.**

50 % respondentų nurodo, kad vadovo vadovavimo stilius yra demokratinis, 26 % - autokratinis, 2 % - liberalus, 22 % - neatsakė. Galime daryti **išvadą**, kad **pusės vadovų vadovavimo stilius yra demokratinis.**

16 % pedagogų mano, kad vadovai dalį darbų deklaruoja kitiems įstaigos darbuotojams dėl laiko stygiaus, 6 % - jėgų stygiaus, 8 % - palengvinant sau darbą, 46 % - dalinantis kolektyvine atsakomybe, 24 % - neatsakė. **Išvada: vadovai yra demokratai ir dalinasi kolektyvine atsakomybe.**

Išvados:

1. Dauguma pedagogų aktyviai nesidomi valdymu, nežino vadybos teorijų, strategijų, strateginių planų svarbos, nenaudoja jų savo darbe.
2. Į klausimus, susijusius su įstaigos valdymu, atsako labai nežymus procentas pedagogų, nurodydami, kad tai vadovų, administracijos, įstaigos tarybos reikalas ir darbas.

3. Reikia aktyvinti pedagogus, įtraukti į įstaigos valdymą, planuojant, organizuojant, vadovaujant ir kontroliuojant įstaigą, kuriant filosofiją, viziją, misiją, kuriant strateginius planus. Siekiant visus įstaigos pedagogus padaryti aktyviais partneriais.

Pedagogų nuomonės apie ikimokyklinių ugdymo įstaigų valdymą apibendrinimas:

Dauguma ikimokyklinių ugdymo įstaigų pedagogų šiandieninę švietimo padėtį vertina patenkinamai.

Pedagogai pasisako už savivaldybės švietimo padalinių įgaliojimų mažinimą ir savo galių didinimą.

Dauguma ikimokyklinių ugdymo įstaigų pedagogų nepageidauja būti kontroliuojami.

Pedagogai pageidauja, kad ugdymo turinys būtų formuojamas centralizuotai.

Kvalifikaciniai renginiai pedagogams turėtų būti organizuojami ikimokyklinėse ugdymo įstaigose ir kvalifikacijos kėlimo institute.

Pedagogams trūksta psichologijos ir kompiuterių naudojimo žinių.

Dauguma pedagogų nėra aktyvūs įstaigos valdymo dalyviai ir nurodo, kad tai įstaigos vadovų, administracijos ir įtaigos tarybos darbas.

2.5. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų kaip potencialių lyderių vertinimas: tyrimo duomenų analizė

Statistinė tyrimo duomenų analizė atskleidė, kad 26 % apklaustųjų ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų surinko 90 – 100 balų. Tai vadovai – lyderiai sugebantys kituose pastebėti savybes, reikalingas lyderiui ir jas ugdyti. Toks vadovas sugeba spręsti iškylančias problemas, siekia gerų rezultatų, mato perspektyvas, t.y. sugeba kurti strategiją, planuoti, įveikti stresą, prisiimti atsakomybę, yra iniciatyvus, drausmingas, reiklus sau ir kitiems.

60 % respondentų pagal surinktų balų skaičių priskirtini geriems lyderiams. Jie nuolat mokymaisi ir tobulėdami gali tapti tikrais lyderiais. Šie vadovai turi darbo su žmonėmis įgūdžių, nepasitenkina esančia tvarka, pasirengę permainoms, geba ir nori tęsti mokymąsi, yra iniciatyvūs.

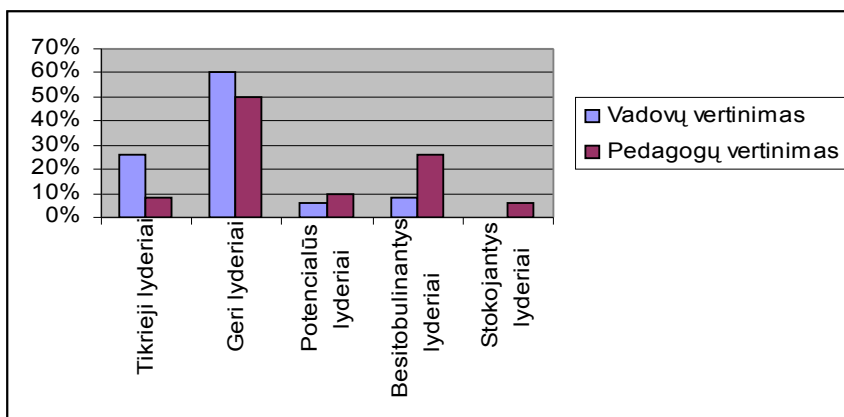
8 % apklaustųjų vadovų priskirtini prie besitobulinančių lyderių, galinčių susikoncentruoti į asmeninį augimą ir inicijuoti kitų augimą. Šie vadovai drausmingi, siekia gerų rezultatų, supranta žmones, geba ir nori mokytis.

6 % vadovų - respondentų priskirtini potencialiems lyderiams, tinkantiems ugdymuisi. Norėdami tapti gerais vadovais, jie turėtų mokytis vadybos, kelti kvalifikaciją, kaupti praktinę patirtį, mokytis kurti strategijas, planuoti įgyvendinti planus. Pabrėžtina tai, kad apklaustųjų vadovų tarpe stokojančių sugebėjimų tapti lyderiais nebuvo.

Analogiškas testas, švietimo vadybos potencialiam lyderiui būtinų savybių vertinimui nustatyti, buvo pateiktas pedagogams. Šiame teste jie įvertino savo įstaigos vadovo savybes.

Švietimo vadybos potencialiam lyderiui būtinų savybių vertinimo analizė parodė, kad 8 % respondentų – pedagogų savo vadovus įvertino kaip tikruosius lyderius, 50 % – kaip gerus lyderius, 26 % – kaip besitobulinančius lyderius, 10 % – potencialius lyderius, 6 % – kaip stokojančius lyderiui būtinų savybių.

Palyginus vadovų ir pedagogų švietimo vadybos potencialiam lyderiui būtinų savybių vertinimus, galima daryti **išvadą**, kad **vadovai save vertina geriau nei juos vertina pedagogai** (žr. 15 pav.).



15 pav. Vadovų ir pedagogų potencialiam lyderiui būtinų savybių vertinimas.

Išvada: norint užtikrinti įstaigos sėkmingą darbą, organizuojant vadovų atrankos konkursus reikia atkreipti dėmesį į juose dalyvaujančių asmenų turimas savybes, kurios reikalingos lyderiui.

2.6. Tėvų nuomonė apie įstaigos valdymą: tyrimo duomenų analizė

Apibendrinus rezultatus statistiškai, tyrimo analizė parodė, kad 63 % respondentų, ikimokyklinę ugdymo įstaigą rinkose, nes ji yra arti namų, 20 % apklaustųjų ikimokyklinę ugdymo įstaigą rinkosi rekomendavus kaimynams, draugams, 2 % - nes darželį lanko arba lankė pirmagimis, 15 % - todėl, kad girdėjo daug gero apie įstaigą, auklėtojas, muzikos vadovę, direktorę, jos reklumą darbuotojams. Galime daryti **išvadą**, kad **dažniausiai įstaigą tėvai renkasi jiems patogioje vietoje, arčiau namų**, tačiau daugiau kaip trečdalis respondentų **ikimokyklinę ugdymo įstaigą rinkosi rekomendavus draugams ir kaimynams**, iš atsiliepimų, reiškia reklama iš lūpų į lūpas yra labai veiksminga. Gaila, bet nei vienas iš tėvų nenurodė, kad įstaigą rinkosi susidomėjęs jos vizija arba misija.

Tėvų nuomonė apie jų dalyvavimą ikimokyklinės ugdymo įstaigos gyvenime ir veikloje pasiskirstė tokiu būdu: 28 % tėvų mano, kad turėtų dalyvauti aktyviai, jie teigia „mylime savo vaiką“, „kiek galime, norime būti daugiau su savo vaiku“, „noriu daugiau žinoti apie savo vaiką darželyje“, 12 % mano, kad dalyvauti neturėtų, bet turėtų žinoti apie tai, 12 % norėtų, kad jų nuomonė planuojant darbą grupėje ar darželyje būtų išklausyta, 40 % mano, kad tai darželio pedagogų ir direktorės reikalas, jie teigia „pedagogai – profesionalai, jie žino“, „jie specialistai – mes pasitikime jais“, 8 % mano, kad darželio gyvenime ir veikloje jiems dalyvauti nebūtina. **Išvada: patys tėvai nėra aktyvūs ikimokyklinės ugdymo įstaigos veikloje ir gyvenime, tačiau jie turi pageidavimų ir nori, kad į juos būtų atsižvelgta.**

Tėvų atsakymai apie jų dalyvavimą planų kūrime grupėje ir įstaigoje parodė, kad 80 % nedalyvauja, manydami, kad tai profesionalų reikalas ir jie teigia: „mes nemokam“, „tai ne mūsų reikalas“, „už tai mokame pinigus“, „mes turime darbus ir vaikus atvedame tam, kad jais rūpintųsi pedagogai“. Dalis tėvų pasiruošę paremti įstaigą finansiškai. 20 % dalyvauja, norėdami būti aktyvūs, daugiau žinoti apie savo vaiko vystymąsi. Galime daryti **išvadą**, kad **dauguma tėvų nėra aktyvūs planuojant grupės ir įstaigos darbą, o vadovai nesistengia jų įtraukti į šią veiklą.**

76 % teigia, kad stengiasi dalyvauti visuose organizuojamuose renginiuose, sakydami „aš myliu savo vaiką“, „mums svarbu pabendrauti“, „noriu matyti savo vaiką bendraamžių apsuptyje“, 12 % nedalyvauja patys, bet deleguoja kitą šeimos narį (močiutę, seserį, brolių ir pan.), 2 % nedalyvauja dėl laiko stygiaus, 10 % dalyvauja tik susirinkimuose. **Išvada: dauguma tėvų dalyvauja darželio renginiuose, tačiau didžioji jų dalis nurodo, kad tai daro dėl vaiko, ar todėl, kad prašo auklėtoja.**

100 % tėvų mano, kad finansavimas nepakankamas, valdžia mažai skiria dėmesio darželio finansavimui, stengiasi viską užkrauti ant tėvų pečių, jie teigia „niekam tie mūsų vaikai nerūpi“, „partijoms finansuoti pinigų atsiranda, o Lietuvos ateičiai – ne“, „valstybė susirūpins tada, kai jai reikės kareivių“, „valdžia rūpinasi tik savo vaikais ir kaip juos išsiųsti mokytis į kitas Europos valstybes“. 89 % respondentų tėvų mano, kad ikimokyklinės ugdymo įstaigas, kaip ir mokyklas, finansuoti turi valstybė, 7 % - savivaldybė, 2 % - ministerija, 2 % mano, kad dalinai turi finansuoti ir patys. Galime daryti **išvadą**, kad **tėvų manymu, darželio finansavimas nepakankamas, kad valstybė tinkamai nesirūpina ikimokyklinėmis ugdymo įstaigomis ir valstybės ateitimi.**

Atsakydami į klausimą ar direktorė pakankamai dėmesio skiria planavimui, tėvų atsakymai pasiskirstė: 75 % atsakė, kad taip, anot jų „direktorė žino, ką daro“, „specialistų mokytis nereikia“, „direktorė labai daug dėmesio skiria darbui, vaikams ir mums – tėvams“, „direktorė kuria tėvų bendruomenę ir visaip skatina mus būti aktyvesniais“, 15 % nurodė, kad nežino, arba jiems tai nesvarbu, 10 % neatsakė. Atsakydami į klausimą ar direktorė pakankamai dėmesio skiria darbo organizavimui, tėvų atsakymai pasiskirstė: 79 % atsakė, kad taip, 18 % , kad nežino, 3 % neatsakė. Atsakydami į klausimą ar direktorė pakankamai dėmesio skiria darbo kontrolei, tėvų atsakymai pasiskirstė: 84 % atsakė, kad taip, 10 % , kad nežino, 6 % neatsakė. Galime daryti **išvadą**, kad **dauguma tėvų mano, kad direktorė daug dėmesio skiria ikimokyklinės ugdymo įstaigos darbo planavimui, organizavimui ir kontrolei.**

Darželio veiklos pagerinimui tėvai pateikė įvairių pasiūlymų: 74 % tėvų norėtų, kad pedagogai daugiau individualiai kalbėtų apie vaiko pasiekimus darželyje, jie sako „man svarbu žinoti apie savo vaiką viską“, „auklėtoja turi pasakyti, ką turime daryti“, „tėvai nori, kad auklėtoja patartų kaip elgtis su vaiku įvairiose situacijose, jiems rūpi „ką daryti kai vaikas meluoja“, „pastoviai pešasi su broliu“, „atsikalbinėja prieš močiutę“, tėvai norėtų daugiau susitikimų su įvairiais specialistais: psichologais, medikais, mokytojais. 20 % tėvų siūlėsi remontuoti įstaigą, įrengti aikšteles, nupirkti žaislų, knygų, 6 % siūlė įstaigos pedagogams ir vadovams reikalauti iš valdžios, ragindami „rašyti ponams, rūpinkitės mūsų vaikais, o mes jus paremsim“, „reikia reikalauti dėmesio ir pinigų vaikams“, „tėvai nori geresnio finansavimo darželiui, kad jiems nereikėtų remti įstaigos, kad direktorė griežčiau kontroliuotų auklėtojas, o auklėtojos geriau žiūrėtų vaikus. Bendradarbiavimą su ikimokykline ugdymo įstaiga tėvai supranta kaip: ugdymo problemų su auklėtoja sprendimą – 53 % , kaip ūkinių problemų sprendimą – 20 % , kaip aplinkos tvarkymą – 15 % apklaustųjų, neatsakė – 12 %. Galime daryti **išvadą**, kad **pusė tėvų bendradarbiavimą su ikimokykline ugdymo įstaiga supranta kaip vaiko ugdymo problemų su auklėtoja sprendimą.**

Tėvų nuomone, priimtinausios bendradarbiavimo formos yra: ataskaitos apie vaiko raidą, taip mano 52 % respondentų. Neformalus tėvų ir pedagogų bendravimas – taip mano 26 % tėvų, informaciniai susirinkimai – taip galvoja 15 % apklaustųjų, auklėtojų lankymąsi šeimose pažymėjo 7 % tėvų. **Svarbiausia tėvams – vaiko vystymosi raida, apie tai tėvai nori žinoti daugiausiai, tėvams svarus neformalus bendravimas su pedagogais, užtikrinantis tarpusavio supratimą bei bendrą tikslų siekį vaikų ugdymo klausimais.**

Į klausimą ar gali atvirai bendrauti su vaiko auklėtoja ir direktore, tėvai atsakė, kad gali su auklėtoja 95 % , su direktore 75 % apklaustųjų, nurodydami, kad nenori trukdyti direktorės arba bijodami, kad dėl to nukentės auklėtoja, o tai gali atsiliepti jų vaikui. Pasitvirtino ankstesnės išvados, kad **tėvams labai svarbu, jog jų vaikai gerai jaustųsi ir būtų tinkamai ugdomi.**

Vaiko vystymosi pasiekimus lankant ikimokyklinę ugdymo įstaigą pastebėjo daugiau nei pusė apklaustųjų tėvų, nurodydami, kad pasiekimai žymūs – 19 % , kad pastebimi – 35 % , nežymius pasiekimus pastebėjo 25 % respondentų, tačiau 20 % tėvų – vaikų vystymosi pasiekimų nepastebėjo. **ugdymo įstaigą keičiasi įgydami naujų žinių ir įgūdžių, tačiau įstaigos direktorė ir pedagogai, turėtų pagalvoti apie tuos tėvus, kurie nepastebi vaikų pasiekimų ir įtraukti juos į ugdymo procesą bei jo planavimą.**

Daugumos tėvų manymu, vaiko vystymąsi lemia: darbas ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje – taip galvoja 52 % apklaustųjų, natūralus vaiko vystymasis pagal amžių – 25 % , ikimokyklinės ugdymo įstaigos ir šeimos bendradarbiavimas – 18 % , darbas su vaiku šeimoje – 5 % respondentų. **Dauguma tėvų pripažįsta, kad vaiko vystymuisi daugiausia įtakos daro ikimokyklinės ugdymo įstaigos darbas su vaiku. Galime pastebėti, kad tėvų, manančių, jog vaikas vystosi natūraliai pagal amžių ir tų, kurie nepastebi vaiko pasiekimų lankant ikimokyklinę ugdymo įstaigą, skaičius labai panašus. Galima būtų padaryti prielaidą, kad tie tėvai, turi išankstinę nuostatą, jog ikimokyklinė ugdymo įstaiga yra tik globos įstaiga.**

92 % tėvų galvoja, kad kontrolė ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje reikalinga, 8 % - neatsakė. Atsakydami į šį klausimą tėvai nurodė, kad ir patys dalyvauja tikrindami vaikų užimtumą, teigdami „aš dažnai ateinu į grupę padėti auklėtojai“, „kai galiu ateinu, padedu maitinti, žaidžiu su vaikais, padedu auklėtojai“. **Išvada: į įstaigos kontrolę tėvus reikia traukti aktyviau, ypač savanorius.**

76 % tėvų vaikams lankant ikimokyklinę ugdymo įstaigą daugiausia susiduria su finansinėmis problemomis, 20 % - problemų neturi, 2 % nurodė problemas su pedagogais ir 2 % neatsakė.

Į klausimą – kokios informacijos pageidaujate – 6 % neatsakė, 94 % atsakė, kad nori informacijos apie savo vaiką, jo pasiekimus, nes jiems rūpi kuo jie galėtų padėti savo vaikui. Jie

teigia: „kai ateinu, noriu, kad auklėtoja papasakotų man apie mano vaiką“, „man svarbu kaip elgiasi mano vaikas“, „ką darė, ką valgė, ko išmoko mano vaikas“. Galime daryti **išvadą**, kad **tėvams svarbiausias jų vaikas, tai žinodami, pedagogai ir vadovai turi mąstyti apie ugdymo programų diferencijavimą ir individualizavimą bei kokybę.**

Atsakydami į klausimą apie ikimokyklinės ugdymo įstaigos direktorės vadovavimo stilių – 75 % tėvų atsakė, kad jis demokratiškas, pažymėdami „direktorė maloni, taktiška, rūpestinga“, „dažnai pati šnekina mus“, „maloniai bendrauja su vaikais ir mumis“. 10 % mano, kad direktorė reikli, griežta, tačiau visada taktiška ir mandagi. 15 % tėvų į šį klausimą neatsakė.

Išvados:

1. Ikimokyklinę ugdymo įstaigą tėvai dažniausiai renkasi arčiau namų, tačiau didelės įtakos pasirenkant įstaigą turi kaimynų ir draugų rekomendacijos ir reklama – „iš lūpų į lūpas“.
2. Ikimokyklinės ugdymo įstaigos gyvenime ir veikloje tėvai nėra labai aktyvūs dalyviai, tačiau pageidauja, kad į jų norus būtų atsižvelgta. Formuluojuot įstaigos viziją, misiją, kuriant planus – būtina įtraukti tėvus, padarant juos partneriais.
3. Tėvų manymu, ikimokyklinės ugdymo įstaigos finansuojamos nepakankamai, tuo rimčiau turėtų rūpintis vyriausybė, užtikrindama kokybišką vaikų ugdymą(si).
4. Tėvai pageidautų gauti daugiau informacijos apie savo vaiko vystymąsi.
5. Tėvai pasitiki įstaigos vadovais ir pedagogais bei mano, kad jų demokratinis darbo stilius turi teigiamos įtakos vaiko vystymui(si), ir norėtų prisidėti prie įstaigos kontrolės.

3. IKIMOKYKLINIŲ UGDYMO ĮSTAIGŲ VALDYMO OPTIMIZAVIMO STRATEGINĖS KRYPTYS

Remiantis teorine analize ir empiriniu tyrimu parengti ikimokyklinių ugdymo įstaigų valdymo optimizavimo strateginės kryptys. Jų **teorinį pagrindą** sudaro:

Bruožų teorija, kuri remiasi prielaida, kad vadovo asmenybė yra svarbus veiksnys valdyme ir galima išskirti sėkmingai dirbančio vadovo asmenybės bruožus (Hopkins, Einscow, 1998).

Stilių teorijos besiremiančios prielaida, jog sėkmingą vadovavimą lemia ne vadovo asmenybės bruožai, bet valdymo stiliai, kurių galima išmokyti (Vroom, Jago, 1988).

Dinamiškų santykių teorija, kurioje transformacinis vadovavimas pripažįsta pasitaikančių strategijų unikalumą ir iracionalumą. Vadovas palaiko nuolatinę pokyčių atmosferą ir kuria palankią kaitai organizacijos kultūrą (Burns, Bass ir kt.).

Sisteminis požiūris į ikimokyklinę ugdymo įstaigą, kaip organizaciją, stiprinančią savo ekonominę – finansinę būklę, jos švietimo funkcijų įvairovę, bei socialinių paslaugų šeimai, vaikui, vietos bendruomenei, buities, sveikatos, kultūros sferose (Juodaitytė, 2000).

Ikimokyklinių ugdymo įstaigų efektyvinimas svarbus didėjant konkurencijai tarp tokio pat tipo įstaigų ir siekiant tobulinti vaikų ugdymo procesą. Sėkmingai veikianti ikimokyklinė ugdymo įstaiga kaip ir kiekviena organizacija yra ta, kuri tinkamai valdoma, turinti strategiją, kurioje numatyta vizija, misija, atlikta situacijos analizė, numatyti tolimiausi, tarpiniai, artimiausi tikslai ir sėkmingas jų įgyvendinimas. Tiek vadovas, tiek ikimokyklinė ugdymo įstaiga, norėdama dirbti sėkmingai, efektyviai turi nuolat tobulėti, mokytis ir gebėti savarankiškai vertinti savo pasiekimus.

Praktinį pagrindą sudaro apibendrinta tyrimų analizė parodžiusi, jog dauguma vadovų nemoka numatyti, kurti, formuoti įstaigos vizijos, nesuvokia misijos esmės, neteisingai atlieka situacijos analizę ir pan. Dažnai vizijos neatspindi įstaigos siekių, ateities, neatskleidžia naudingumo vaikams, bendruomenei, neatitinka šių dienų realijų, nesusietos, deklaratyvios.

Vizijos suformulavimą turi inicijuoti vadovas, būtinai įtraukdamas visus bendruomenės sluoksnius: administraciją, pedagogus, techninį personalą, tėvus. Viziją svarstyti turėtų darbo grupė, tačiau ne didesnė kaip 12 žmonių.

Formuluojant viziją būtina atkreipti dėmesį į tai:

Vizija yra pageidaujama, numatoma įstaigos ateitis, kurios bus siekiama per 5 – 10 metų laikotarpį.

Jos kūrimo ir formavimo turi dalyvauti visi darbuotojai ir bendruomenės nariai išklausius visų nuomonės.

Vizija turi būti apibūdinta 50 – 100 žodžių, ji turi atspindėti kuo bus naudinga vaikams.

Kuo išsiskiria jos vidinė kultūra.

Kokia bus organizacinė sandara ir visi kiekybiniai parametrai.

Kokio lygio bus darbuotojai, pvz.: „Aukštos pedagoginės kultūros, edukacinė, sociokultūrinė ugdymo įstaiga orientuota į vaikų prigimtinių galių atskleidimą, visapusišką jo gebėjimų sklaidą, laisvo, dorą, atsakingo žmogaus ugdymą.

Įstaigos misija, tai dabartinės įstaigos paskirties apibrėžimas, 25 – 50 žodžių atskleidžiantis įstaigos naudingumą, originalumą ir vertybes. Misija įstaigai svarbi tuo:

Kad atkreipia į save potencialių klientų dėmesį.

Yra atskaitos sistema, vertinanti įstaigos darbuotojų elgesį, veiklą.

Sprendžiant vadybinius ir ūkinius reikalus.

Misijos pvz.: „Ugdymo įstaiga teikianti kokybiškas ugdymo paslaugas, atitinkančias ugdytinių individualias galimybes ir poreikius, sudarant sąlygas visuminiam vaikų ugdymui. Įstaigai turinčiai viziją ir suformuluotą misiją, svarbu žinoti nuo ko pradėti savo darbą link ateities siekio“.

Situacijos analizė leidžia pamatyti savo įstaigą iš vidaus ir iš išorės. Galimos kelios situacinės analizės vadybinės technikos, tai – „jėgų lauko analizė“, „keturmatė situacijos analizė“. 100 proc. mūsų tyrime dalyvavusios įstaigos atliko keturmatę situacijos analizę (angl. SWOT), tačiau jos neatspindėjo nei vidinės, nei išorinės įstaigos situacijos, neišskyrė nei stipriųjų, nei silpnųjų pusių. Danai šios analizės neatskleidė įstaigos problemų, nenumatė rizikos faktorių, situacijos analizės atliktos, „nes reikia“, tačiau tai nedavė realios naudos įstaigai. Siekiant, kad **keturmatė situacijos analizė pasitarnautų įstaigos tobulinimui, joje turi atsispindėti privalumai ir trūkumai, kurie atskleidžia vidinę įstaigos padėtį:**

Įstaigos vadovų, pedagogų ir kitų darbuotojų skaičius ir kompetencija, kvalifikacija.

Įstaigos – organizacijos sandoros kokybę.

Įstaigos planų kokybę.

Vaikų skaičių.

Įstaigos psichologinį klimatą.

Teikiamų ugdymo(si) paslaugų kokybę vaikams ir jų tėvams.

Įstaigos materialinės ir techninės bazės kokybę.

Finansinių išteklių pakankamumą.

Savivaldos institucijų veiklos kokybę.

Įstaigos santykius su artimiausia aplinka ir ugdytinių tėvais kokybę.

Be to, turi būti išanalizuoti **pavojai ir galimybės atspindintys išorinę įstaigos situaciją, kurių vadovai beveik negali įtakoti tai:**

Konkurentų ir kitų ugdymo įstaigų įtakos.

Demografinės aplinkos pobūdžio ir pokyčių.

Ekonominės padėties ir kultūrinės aplinkos įtakos.

Vietinės valdžios ir šalies politinės padėties bei švietimo politikos įtakos.

Visuomeninių organizacijų įtakos.

Rėmėjų skaičiaus ir nuostatos dėl įstaigos.

Anksčiau minėtų aspektų teigiamas ar kritiškas įvertinimas turi priklausyti nuo įstaigos vizijos ir misijos siekių. Žinant įstaigos viziją ir atlikus dabartinę situacijos analizę, galime formuluoti veiklos strategiją, t.y. kokie turi būti tolimiausi, tarpiniai ir artimiausi veiklos planai, kad vadovaujantis misija pasiekti vizijos. Išanalizavus tirtų įstaigų planus pamatėme, kad tolimiausi įstaigos tikslai, nesisieja su tarpiniais ir artimiausiais. Dažnai jie yra nekonkretūs, nerealiūs, nesusieti su vizija ir misija bei tarp savęs. Įstaigos išsikelia nerealiai daug tikslų, nesusietų ir nevedančių į tolimiausių tikslų įgyvendinimą. Reikia atminti, kad **tikslas – tai norimas pasiekti rezultatas, tikslams keliami šie reikalavimai:**

Nurodyti tikslo įgyvendinimą.

Jie turi būti realūs, konkretūs, įgyvendinami, išmatuojami, suderinami ir susieti.

Turi turėti vieną ar kelis kiekybinius ir kokybinius parametrus, padėsiančius įvertinti pasiektus rezultatus.

Pvz.: neišmatuotas tikslas: „kelti kvalifikaciją“.

Išmatuotas tikslas: „2006-10-10 – 2006-10-15 dalyvauti seminare „Ekologinių idėjų integracija į įvairias vaikų veiklas“.

Tolimiausių (strateginių) tikslų siekiama įgyvendinti per 3 – 5 metus, jie turi būti 2 – 3 ypač svarbūs, kurių įvykdymas reikštų vizijos įgyvendinimą. Tarpiniai (taktiniai) tikslai turėtų būti keliami 3 – 5, jie turėtų būti įgyvendinami per 2 – 3 metus ir jų rezultatai reikštų vieno tolimiausio

tikslo įgyvendinimą. Artimiausi (operatyviniai) tikslai numatomi pusei ar vieneriems metams. Jų gali būti nuo 5 iki 10, bet nedideli, kurių rezultatas reikštų vieno tarpinio tikslo įgyvendinimą. Jie tiesiogiai susieti su esamos situacijos analize ir nukreipti pašalinti įstaigos trūkumams bei pavojams išvengti.

Pvz.: Tolimiausi (strateginiai) tikslas:

1. „Kokybiškų ugdymo paslaugų, atitinkančių ugdytinių galimybes ir poreikius teikimas“.

Tarpiniai (taktiniai) tikslai:

1. „Spręsti esminius augančios kartos rengimo gyvenimui klausimus ir vykdyti atitinkamą darbą“.
2. Vidiniai įstaigos organizacijos procesai (vaikų, tėvų poreikių tenkinimas, kaskart kažkuo nauju, netikėtu pradžiuginant juos, pedagoginiai santykiai, įstaigos organizacijos struktūra, modeliai, jų kūrimas ir įgyvendinimas).
3. Pasirinktų ugdymo programų kūrybiškumas, įgyvendinimas, individualių integruoto ugdymo programų kūrimas, įgyvendinimas ir tobulinimas.
4. Įstaigos bendruomenės siekis tapti nuoseklia, savikūros darbo bendruomene.
5. Visuomeninių ir asmeninių tikslų derinimas, įstaigos tikslų įprasminimas ir visuotinumą svarbos suvokimas“.

Artimiausi (operatyviniai) tikslai:

1. „Veiklos novacijos, naujų ugdymo technologijų diegimas.
2. Vidinio audito metodikos diegimas.
3. Teminių savaitinių organizavimo, projektinės veiklos, patirties apibendrinimas, įvertinimas.
4. Bendradarbiavimo su tėvais ir socialiniais partneriais plėtojimas.
5. Pedagogų bendradarbiavimo sistemos įvertinimas bei tobulinimas“.

Svarbu teisingai parengti veiklos planą, padėsiantį įgyvendinti artimiausius tikslus, šiame plane turi matytis:

Kokie bus kiekvieno tikslo įgyvendinimo žingsniai.

Kas ir kada juos atliks.

Kokių ir kiek reikės resursų, iš kur jų gaus.

Kas, kada, kaip kontroliuos tikslo įgyvendinimą.

Įstaigos darbas bus sėkmingas jei joje dirbs komandos galinčios veiksmingai dirbti ir pasiekti tikslų, kuriems įgyvendinti buvo sukurtos. Mūsų tyrimas parodė, kad „komandos“ ikimokyklinės ugdymo įstaigose šiuo metu kuriasi, todėl svarbu žinoti pagrindinius kūrimosi etapus:

I etapas. Kuriant komandą svarbu tinkamai atrinkti jos narius, vyksta komandos formavimas. Vadovas turėtų atkreipti dėmesį į žmogaus techninę ir profesinę kompetenciją, gebėjimus dirbti komandoje, asmenines savybes. Formuodamas komandą vadovas turi atsiminti, kad versti dirbti komandoje nereikia, nes toks darbas neefektyvus. Atrinkus komandos narius, komandą reikia identifikuoti ją pavadinant ir skiriant darbo vietas.

II etapas. Komandos sutelkimas arba šturmuojimas sukelia daug emocijų padedančių išaiškinti skirtingus komandos narių požiūrius ir veiklos būdus, tuomet dažnai kyla konfliktai, kuriuos vadovas turi valdyti plėtodamas diskusijas.

III etapas. Komandos tapsmo etapas yra norminimas, šiame komandos kūrimosi etape vyksta grupės diskusijų ir veiklos struktūriniam, įvedant tam tikras elgesio normas ir taisykles padedančias kuo efektyviau spręsti kylančius konfliktus.

IV etapas. Atlikimas – kai užduotis įvykdoma, skatinant kiekvieną komandos narį aktyviai dalyvauti, vyksta apibendrinimas. Nuo jo priklauso tolesnės komandos tradicijos. Aptarimą reikėtų pradėti klausimais: kaip sekėsi dirbti? Kaip kitą kartą galėtumėme veikti geriau kaip komanda? Vėliau reikėtų skatinti grupę kritiškai galvoti apie save, atlikti priežasčių analizę, pasidomėti ar pakankamai efektyvus buvo komandinis darbas.

V etapas. Užbaigimas – kai darbas atliktas komandos išsiskirsto.

Komanda yra sėkminga ir efektyviai dirbanti kai:

Aiškūs bendri tikslai.

Jos nariai atviri ir rūpinasi vieni kitais yra pagarbūs.

Sprendimus priima konsensuso būdu.

Turi nuolatinę galimybę tobulintis.

Skatinami drąsūs sprendimai, inovacijos.

Kai komanda prasmingai pasidalina atsakomybe už sprendimus ir veiklą.

Yra įvaldžiusi įvairių problemų sprendimo strategijas.

Turi tinkamą lyderį.

Pasitiki savimi ir realiai save vertina.

Konstruktiviai valdomi konfliktai.

Nuolat vykdoma priimtų sprendimų ir atliekamų darbų priežiūra, vertinimas.

Ikimokyklinei ugdymo įstaigai sėkmingai veiklai užtikrinti svarbūs yra sprendimo priėmimo būdai. Dauguma vadovų dalyvavusių mūsų apklausoje nurodė, kad yra demokratinio valdymo bei sprendimo priėmimo stiliaus šalininkai, tačiau praktikoje pasitaiko atveju, kai vadovas

turi nuspręsti nepasitaręs su pavaldiniais. Sprendimo priėmimo būdą vadovas gali pasirinkti atsižvelgdamas į:

Sprendimo kokybės svarbą.

Sprendimo priimtinumą pavaldiniams svarbą.

Galimybę turėti visą reikalingą informaciją.

Vadovo ir padalinių tikslų atitikimą.

Galimi sprendimo stiliai arba būdai: individualus, kai sprendimą priima vadovas; konsultacija, kai sprendžia vadovas pasitaręs su pavaldiniais; tariantis su grupe, kai sprendimas atsiranda vadovo ir pavaldinių diskusijoje. Praktinėje veikloje labai svarbu, kad sprendimas būtų priimtas laiku ir duotų laukiamą efektą, reikalui esant priimtinas autokratinio sprendimo priėmimo būdas.

Sėkmingai įstaigos veiklai užtikrinti svarbus veiksnys yra darbuotojų atranka. Vadovas drauge su įstaigos komanda renkasi jiems tinkamą specialistą atitinkantį keliamus reikalavimus ir sugebantį įsijungti į sėkmingą įstaigos darbą.

Siekiant efektyviai valdyti ikimokyklinei ugdymo įstaigai reikia, kad vadovas nuolat rūpintųsi ir gerai pažintų visus žmones dirbančius įstaigoje, suprastų jų tarpusavio santykius ir juos įtakotų. Tarpusavio santykiai priklauso nuo sugebėjimo pažinti žmones. Tarpusavio supratimas, tarpasmeniniai santykiai formuojasi žmonių grupėse, vykdant vieną ar kitą veiklą. Oficialios grupės tarpasmeniniai santykiai ir darbas yra efektyvūs kai vadovas – autoritetas, kai visi vieni kitų atžvilgiu geranoriški ir turi bendrus siekius. **Vadovams, norintiems sėkmingai valdyti, reikia įvaldyti tarpasmeninių santykių tyrimo metodus, komunikacinę struktūrą grupėje,** nuo kurios priklauso jos narių aktyvumas. Svarbiausia kylančių problemų sprendimo būdas – abipusė komunikacija, užtikrinanti pažiūrų įsakymą ir visų grupės narių išklausymą. Abipusė komunikacija turi tris fazes: pirmojoje, būtina sudaryti galimybes kuo daugiau bendrauti, kalbėtis; antrojoje, surinkus informaciją – spręsti problemas, svarbu išklausti kiekvieno nuomonės, tuomet išryškėja problemos ir jų sprendimo būdai; trečiojoje, vyksta pasikeitimai įstaigos struktūroje ir veikloje, apie juos turi žinoti visas kolektyvas.

Ikimokyklinės ugdymo įstaigos kontrolė ir savikontrolė užtikrina, kad vadovo darbas bus efektyvus, o įstaigos veikla sėkminga. Įstaigų vadovai ir pedagogai dalyvavę tyrime išsakė savo nuomones, kad nei vieni, nei kiti nepageidauja būti tikrinami. Pedagogai bijo, kad kontrolė gali būti susidorojimo priemonė ir pageidauja, kad ji atliktų konsultacinį – patariamąjį vaidmenį, kur kolegės ar vadovai duotų gerų patarimų iš savo patirties. **Kontrolė įstaigoje reikalinga tam, kad galima būtų pasitikrinti ar realiai vykdoma veikla atitinka suplanuotą,** o nustačius nukrypimus ar

klaidas, būtų atliekama korekcija. Įgyvendinti kontrolės funkciją padeda vidinis auditas, kuris turėtų būti atliekamas užbaigus vieną plėtros plano ciklo prieš pradėdant planuoti naująjį. Svarbu, kad įstaiga adekvačiai įvertintų savo esamą situaciją bei žinotų kokiais ištekliais disponuoja, kad galėtų juos racionaliai paskirstyti įstaigos veiklos efektyvumui. Be to, vidinis auditas padeda įstaigos vadovui išsamiau susipažinti su ugdymo formomis, organizavimo būdais ir tinkamai valdyti šių procesų efektyvumą.

Kasdieninis ir svarbus įstaigos vadovo darbas užtikrinantis sėkmingą įstaigos veiklą yra tinkamo psichologinio klimato kūrimas, kuris tiesiogiai veikia pedagogų ir kitų įstaigos bendruomenės narių tarpusavio santykius bei darbo komandoje kokybę. Vadovai privalo sudaryti ir išlaikyti intelektualinę – kūrybinę atmosferą pedagogams ir ugdytiniais siekiant ugdymo proceso efektyvumo.

Vadovas norėdamas sėkmingai valdyti turi to siekti mokydamasis ir taikydamas įgytas žinias, nes sugebėjimas vadovauti nėra įgimtas. Efektyvus vadovavimas priklauso nuo konkretaus sugebėjimo elgtis adekvačiai užtikrinant komandos efektyvų funkcionavimą ir padedantis komandai įvykdyti užduotis, palaikyti efektyvius tarpusavio santykius. Komandos nariai atlikdami užduotis, siekdami įgyvendinti tikslą elgiasi skirtingai nors ir siekia to paties tikslo. Pasitaiko, kad komandos nariai gebantys atlikti užduotis greitai ir gerai, stengiasi sukurti įtampą, priešišumą mažiau sugebantiems. Tokioje situacijoje **ypač svarbus vadovo vaidmuo, jis turi sugebėti išlaikyti efektyvius, dalykiškus tarpusavio santykius bei sugebėti savo darbe taikyti demokratinį vadovavimo stilių.**

Vadovų sugebėjimas valdyti ir spręsti konfliktus užtikrina sėkmingą įstaigos veiklą. Vadovas turi būti taktiškas, lankstus, reiklus, bet neprisitaikantis ar nuolaidus. Kadangi vadovaujant įstaigai konfliktų išvengti neįmanoma, juos spręsti reikia nedelsiant, bet dar geriau „užbėgti jiems už akių“ sukuriant dalykinę darbo atmosferą bei partnerystės psichologinį klimatą komandoje bei visoje įstaigoje.

Kartais konfliktai gali būti naudingi, sudaryti konkurencines sąlygas įstaigos komandoms, tuo paskatindami jas motyvuotai ir uoliai siekti užsibrėžtų tikslų, todėl vadovui ne visada reikia išspręsti konflikto priežastis, siekiant jį panaudoti įstaigos veiklos efektyvumui. Nauda iš konfliktų įstaigoje ir komandoje yra galimybė vadovui pamatyti save ir įstaigą kitoje šviesoje, identifikuoti kitomis akimis, įvertinti prieštaravimus, juos išanalizuoti, ir atrasti tinkamiausią konflikto valdymo būdą.

Siekiant, kad įstaiga dirbtų sėkmingai būtina valdyti ne tik konfliktus, bet ir stresines situacijas. Švietimo sistemos pokyčiai, prastos darbo sąlygos ir kitos priežastys gali sukelti stresą.

Be to, jis gali kilti dėl asmeninio ar šeimyninio gyvenimo priežasčių. Stresą gali valdyti pats asmuo, užsiimantis autogenine ar kitokio pobūdžio pratybomis, tačiau vadovas stresą privalo valdyti organizacijos lygmeniu. Į stresą ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovas turi žiūrėti rimtai, nes įtampos perkrova pavojinga fizinei ir psichinei jo ir darbuotojų sveikatai. Kai kuriais atvejais stresai, kaip ir konfliktai gali būti naudingi – padidindami veiklos energiją, kurią vadovas turėtų panaudoti įstaigos darbo efektyvinimui.

Norint pasiekti efektyvaus darbo, vadovui svarbu žinoti ir racionaliai išnaudoti darbo laiką. Tam pasitarnauja darbo planai, darbo kalendorius, užduočių ir tikslų įgyvendinimo terminai, kasdieninių darbų sąrašas, projektų aprašai. Darbo kalendorius peržiūrimas ir patikslinamas kartą per savaitę, jame numatomi susitikimai, jų datos, svarbūs ir numatomi darbai, dažniausiai jis laikomas po ranka. Kasdinių darbų sąrašas yra kaip priedas darbo kalendoriaus, kuriame darbų seka numeruojama pagal svarbą.

Įstaigos veiklos efektyvumą didina įstaigos vadovo darbų delegavimas. Tyrimo metu apklausti vadovai ir pedagogai pasisako už tai, kad dalį darbų vadovas galėtų ir turėtų deleguoti kitiems bendruomenės nariams, pasidalindamas ne tik darbais, bet ir atsakomybe, tokiu būdu vadovaudamas įstaigai ne tik efektyviai, bet ir demokratiškai.

Kompetentingas ir racionalus valdymas yra vienas iš būdų efektyvinti įstaigos veiklą. Joje turi dalyvauti visi bendruomenės nariai, savo darbe vadovaudamiesi demokratiškumo, humaniškumo, bendradarbiavimo, profesionalumo principais.

Efektyviai dirbančios ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovo sėkmingos veiklos rodiklis yra vadovo ir visos įstaigos mokymasis. Kiekvienas ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovas ir jo komanda turi nuolat mokytis plėtoti savivaldą, pasiskirstyti užduotis ir pareigas, kad visi bendruomenės nariai jos darbe dalyvaus pagal savo išgales tobulindami įstaigą. Visa bendruomenė ir vadovas turi mokėti kolegialiai priimti sprendimus, kurti tinkamą psichologinį klimatą, demokratinius santykius, ūkinį ir kūrybinį savarankiškumą. Visi šie nuolat vykstantys procesai gali u-tikrinti sėkmingą ikimokyklinės ugdymo įstaigos veiklą.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Remiantis teorine analize ir empirinio tyrimo rezultatų statistine analize, ikimokyklinių ugdymo įstaigų valdymo optimizavimo strateginės kryptys grindžiamos šiomis teorinėmis ir praktinėmis išvadomis bei rekomendacijomis:

Švietimo sistema – savita socialinė sistema, kurią galima apibūdinti kaip dirbtinę, materialią, didelę, gyvą, atvirą, tikimybinę, organinę arba mechaninę. Švietimo sistema gali būti nagrinėjama kaip sistema, įeinanti į didesnės sistemos sudėtį, ir kaip savarankiška sistema, į kurios sudėtį įeina įvairūs ją sudarantys struktūriniai elementai. Pastarieji irgi gali būti nagrinėjami kaip sistema, kurią sudaro atitinkami struktūriniai elementai. Tiek švietimo sistema, kaip visuma, tiek jos struktūriniai elementai gali būti nagrinėjami kaip organizacijos.

Strategija suprantama kaip nenutrūkstantis procesas, apimantis organizacijos viziją, pasirinkimą, detalaus visapusiško ir kompleksinio veiklos plano parengimą ir įgyvendinimą. Ikimokyklinių įstaigų strategijų kūrimui labiausiai tinka analitinis ir kūrybinis modeliai, nes remiasi esamos padėties analize, numatomomis plėtros perspektyvomis ateityje, strategijos sukūrimu ir išsilavinusia kūrybinga bendruomene.

Teorinių strategijų įvairovė leidžia įstaigoms rinktis norimą ir labiausiai tinkančią strategiją užtikrinančią sėkmingą įstaigos veiklą.

Jėgų lauko analizė leidžia įstaigą pamatyti iš vidaus ir iš išorės, stabilizuoti priešingų jėgų pusiausvyrą ir susilpninti arba pašalinti trukdančias jėgas.

Bruožų teorijos analizė leidžia suvokti, kad vadovo asmenybė yra svarbi valdyme ir išskirti bruožus, reikalingus vadovo sėkmingai veiklai ir vadovų atrankai.

Stilių teorija atskleidžia valdymo stilių svarbą vadyboje ir padeda įsisąmoninti, kad valdymo stiliaus galima išmokti.

Ikimokyklinei ugdymo įstaigai labai tinka transformacinis vadovavimo stilius, nes pripažįsta situacijos unikalumą, racionalumą.

Įstaigos, turėdamos išsilavinusius, aukštos kvalifikacijos specialistus, gali sukurti palankią kaitai organizacijos kultūrą.

Ikimokyklinei įstaigai, kaip ir visoms organizacijoms, būdingas visuotinės kokybės siekis. Visuotinės kokybės vadybos teorija numato, kaip gerinti paslaugas, tenkinti vartotojų

poreikius, todėl puikiai tinka ikimokyklinės įstaigos darbe užtikrindama konkurencingumą ir nuolatinę kaitą tobulėjimo link.

Visuotinis kokybės vadybos tikslas yra kokybės gerinimas, o kokybės diegimo galutinis tikslas – kuo didesnis organizacijos veiklos efektyvumas.

Visuotinės kokybės vadyboje kiekvienas darbuotojas tampa svarbiu proceso elementu, nuo kurio priklauso galutinis rezultatas. Be darbuotojų negali egzistuoti įmonė. Darbininkas iš anksto turi žinoti, ką jis gaus už atliktą užduotį ir ką praras jos neatlikęs. Norinti išsilaikyti rinkoje įmonė turi būti geriausia šakoje, kurioje ji veikia. Todėl reikia ne tik ieškoti naujų produktų, rinkų, gerų specialistų, bet ir ieškoti naujų įmonės valdymo sistemų.

Ar įmonė pradės dirbti kitaip nei ji dirba šiandien, didžia dalimi priklausys nuo aukščiausio lygio vadovų. Jei vadovai žiūri į įmonės ateities perspektyvas, tai jiems yra būtina rasti naujus valdymo metodus, kurie padidintų įmonės efektyvumą ir įmonė igtų pranašumą prieš konkurentus.

Diegiant naują sistemą, turi dalyvauti visi darbuotojai. Vadovas turi sudominti ir išaiškinti, kokie bus nauji darbo metodai, kaip pasikeis dabartinė - tiek darbuotojo tiek visos organizacijos - veikla ir kokie pranašumai bus naujojoje veikloje.

Praktikoje ikimokyklinių įstaigų strateginiai planai neatitinka šiandienos realijų, yra painūs, jiems trūksta konkretumo, dažnai nenumato įgyvendinimo terminų, resursų, atlikėjų, neatspindi įstaigos ateities, nesisieja su tikslais ir uždaviniais, nereprezentuoja savęs.

Didžioji dauguma vadovų, dirbančių ikimokyklinėse ugdymo įstaigose yra vyresnio amžiaus ir turi nemažą pedagoginę patirtį, bet stokoja teorinės vadybos žinių, todėl jie pageidauja, kad ikimokyklinės ugdymo įstaigos darbas būtų centralizuotesnis.

Daugumos pedagogų nuomone, vadovai vangiai juos įtraukia į valdymą, nors jie pageidautų dalyvauti įstaigos valdyme perimdami dalį įgaliojimų iš vadovų.

Pedagogai pageidauja kūrybiškų, lankstesnių ugdymo programų, atsižvelgiančių į vaiką.

Savo kvalifikaciją pageidautų kelti Švietimo centruose, Kvalifikacijos kėlimo institute ir ikimokyklinėse ugdymo įstaigose, patys savarankiškai pasirinkdami jiems reikalingus renginius.

Daugiausia tarp vadovų yra gerų lyderių, kurie turi darbo su žmonėmis patirties, pasiruošę permainoms ir nuolatiniam tobulėjimui, yra iniciatyvūs.

Strategijų įvairovė ir jų įgyvendinimo priemonių gausa sudaro sąlygas, kad skirtingos ikimokyklinės ugdymo įstaigos, taikydamos skirtingas strategijas, gali pasiekti vienodai sėkmingų

rezultatų, nes strateginio planavimo metodai yra universalūs ir tinka ikimokyklinės ugdymo įstaigos veiklos optimizavimui. Siekdamas efektyvinti valdymo metodų taikymą, vadovas turi atkreipti dėmesį į šias valdymo optimizavimo strategines kryptis:

Įstaigos veiklos sėkmė priklauso nuo įstaigos strategijos suderinamumo su vidine aplinka ir pagrįstumo su išore.

Strategijos kūrimui ir įgyvendinimui svarbus vadovo vaidmuo bei jo praktikuojami veiklos stiliai skirtingose situacijose.

Šiandien ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovas, turėdamas ribotus žmogiškuosius, materialinius bei finansinius išteklius, turi užtikrinti sėkmingą įstaigos veiklą bei nuolatinį jos tobulėjimą, todėl įstaigos valdymas turi būti pagrįstas esamos padėties suvokimu ir adekvačiu jos vertinimu. Svarbu suvokti tiek įstaigos viduje, tiek už jos ribų vykstančius procesus. Siekiant efektyvinti ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansinių, materialinių resursų ir pedagoginio potencialo panaudojimą, būtina atkreipti dėmesį į šias valdymo optimizavimo strategines kryptis:

Dauguma įstaigos vadovų yra kvalifikuoti ir turi didelę praktinę patirtį, jiems užtenka lyderystės gebėjimų, tačiau trūksta strateginio valdymo žinių, ypač šiose srityse: vizijos, misijos kūrimo; strateginių planų ruošime; darbų komandose organizavime.

Trūksta jaunesnio amžiaus vadovų, kurie gali atnešti naujovių į švietimo sistemą.

Dauguma pedagogų yra jauni ir kvalifikuoti specialistai, galintys puikiai atlikti savo pareigas, tačiau, priešingai nei vadovams trūksta darbo organizavimo žinių. Mokant juo efektyviai organizuoti savo darbą, būtų efektyvinama visos ikimokyklinės ugdymo įstaigos veikla.

Ikimokyklinio amžiaus vaikų ugdymas turėtų būti valstybinės reikšmės reikalas, o ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansavimas turėtų būti numatytas ilgalaikėje švietimo finansavimo politikoje, tokiu būdu vadovai galėtų planuoti ilgalaikę įstaigos plėtrą.

Rekomendacijos

Nuolatinės kaitos procesai ugdymo įstaigą iš globos ir priežiūros institucijos ilgainiui pavertė vaikų socializacijos ir ugdymo, vaikų rengimo mokyklai, tėvų bei visos visuomenės pedagoginio švietimo ir kultūrinimo institucija. Siekiant efektyvinti ikimokyklinio ugdymo tobulinimo kryptis, vadovas turi atkreipti dėmesį į šias valdymo optimizavimo kryptis:

Ugdymo turinys turi būti diferencijuojamas ir individualizuojamas remiantis vaikų savybėmis bei išsivystymu, todėl nepaisant daugumos pedagogų ir vadovų nuomonės, ugdymo turinys neturi būti ruošiamas centralizuotai.

Reikia užtikrinti humanišką elgesį su vaikais, apsaugoti juos nuo netinkamos socialinės ir kultūrinės aplinkos ir nesėkmingos arba asocialios šeimos, sudarant palankias sąlygas vaikų socializacijai ir ugdymuisi.

Įtraukti tėvus į vaiko ugdymo(si) procesą, skatinant juos aktyviai dalyvauti kasdieniauose vaikų užsiėmimuose, renginiuose bei kitoje veikloje, tokiu būdu atkreipiant jų dėmesį į ugdymo(si) svarbą vaikų vystyme(si).

Visuomenės demokratėjimo procese vadovo vaidmuo išaugo į kokybiškai naują lygmenį. Įstaigos valdymas peraugo iš personalinės vadovo užduoties į komandinio darbo užduotį, kur vadovas, vadovaudamas įstaigai, turi pasitelkti komandą ir tapti jos lyderiu. Vadovui svarbios tampa ne tik vadybinės žinios, bet ir lyderystės gebėjimai. Vadovas inicijuoja politikos vizijos. Misijos ir strateginių planų kūrimą. Siekiant efektyvinti šiuos procesus, reikia atkreipti dėmesį į šias valdymo optimizavimo strategines kryptis:

Vizijos, misijos ir strateginių planų kūrimui pasitelkti įstaigos bendruomenę: sudaryti galimybes ir skatinti įstaigos tarybą įsijungti ir aktyviai dalyvauti vizijos, misijos, strateginių planų kūrime; kurti komandas tam tikriems uždaviniams įgyvendinti; skatinti tėvus jiems priimtiniu būdu aktyviai įsijungti į įstaigos veiklą.

Vykdamas vadovų atrankos konkursus būtina įvertinti potencialius ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovo lyderystės gebėjimus (motyvuoti, valdyti stresą bei konfliktus).

Vadovai, siekdami didesnio įstaigos efektyvinimo, turi išmokti, pasiruošti ir taikyti vidinio audito ir savikontrolės mechanizmus įstaigos veikloje.

LITERATŪRA

1. Andriuščenka, J. (1998). Žvilgsnis į organizacijų strateginį planavimą // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr.8, Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
2. Arbatauskas, A. (1996). Atestacija. *Ugdymo filosofija*. Vilnius.
3. Arends, R. I. (1998). *Mokomės mokytis*. Vilnius: Margi raštai.
4. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
5. Bagdonas, E., Rapalienė, L. (1996). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
6. Barczyk, C. (1999). *Visuotinės kokybės vadyba*. Vilnius: Eugrimas.
7. Bendrojo lavinimo mokyklos audito metodika (projektas). (2000). Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.
8. Bitinas, B. (2006). *Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas*. Vilnius: Kronta.
9. Butkus, F. S. (1996). *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius: Alma littera.
10. Dalin, P., Rolff, H. G., Leekamp, B. (1999). *Mokyklos kultūros kaita*. Vilnius: Tyto Alba.
11. Dikavičius, V., Stoškus, S. (2003). *Visuotinės kokybės vadyba: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
12. Everard, B., Morris, G. (1997). *Efektyvus mokyklos valdymas*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
13. Fayol, H. (2005). *Administravimas: teorija ir praktika: valdymo klasika*. Vilnius: Eugrimas.
14. Filosofijos žodynas. (1975). Vilnius.
15. Fullan, M. (1998). *Pokyčių jėgos: skverbimasis į ugdymo reformos gelmes*. Vilnius: Tyto alba.
16. Gineitienė, Z. (2005). *Verslo kūrimas ir valdymas*. Vilnius: Rosma.
17. Hopkins, D., Ainscow, M., West, M. (1998). *Kaita ir mokyklos tobulinimas*. Vilnius: Tyto Alba.
18. Jacikevičius, A. (1995). *Žmonių grupių socialinė psichologija*. Vilnius: Žodynas.
19. James A. F., Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr. (2000). *Vadyba*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
20. Jovaiša, L. (1993). *Pedagogikos terminų žodynas*. Kaunas: Šviesa.
21. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
22. Jucevičius, R. (1996). *Vadybos pagrindai // Švietimo vadybos įvadas*. Kaunas: technologija.
23. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Vilnius: Pasaulio lietuvių kultūros mokslo ir švietimo centras.
24. Juodaitytė, A. (1999). *Socialiniai – edukaciniai pokyčiai ikimokykliniame ugdyme: Rytų, Vidurio Europos Šalių, JAV ir Lietuvos patirties lyginamoji analizė // Socialiniai – edukaciniai pokyčiai ikimokykliniame ugdyme*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.

25. Juodaitytė, A. (2002). *Socializacija ir ugdymas vaikystėje*. Vilnius: PETRO OFSETAS.
26. Kasiulis, J., Tarvydienė V. (2003). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
27. Kernan, K. (1997). *Kaip taupyti laiką?* Vilnius: poligrafija ir informatika.
28. Kučinskas, V., Kučinskienė, R. (2002). *Vadybos įvadas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
29. Mikoliūnienė, V. (1996). *Vadybos pradmenų ugdymosi būdai*. Vilnius.
30. Palubinskas, G. T. (1997). *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: Technologija.
31. Pociūtė, D., Janušauskienė, V., Vitkauskas, R. (2005). *Kokybės vadyba: mokomoji knyga*. Vilnius: Technika.
32. Pranulis, V., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R., Pajuodis, A. (2000). *Marketingas*. Vilnius: The Baltic Press.
33. Pitorsas, T., Votermenas, R. (1991). *Menedžerio knyga*. Vilnius: Mintis.
34. Razauskas, R. (1996). *Aš vadovas*. Vilnius: Pačiomis.
35. Razauskas, R. (1994). *365 vadovo dienos*. Vilnius: Mintis.
36. Sakalas, A. (1996). *Pramonės įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija.
37. Sakalas, A. (1998). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
38. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
39. Seilius, A. (1993). *Valdymo funkcijos*. Klaipėda: VĮ „Rytas“.
40. Seilius, A. (1994). *Firmos valdymas ir kūrimas*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
41. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
42. Stanickas, E. R., Bagdonienė, D., (2004). *Visuotinės kokybės vadybos metodų taikymas organizacijoje*. Kaunas: Technologija.
43. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. Jr. (1999) *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
44. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. Jr. (2000). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
45. Stoškus, S., Beržinskienė, D., (2005). *Vadyba*. Kaunas: technologija.
46. Suslavičius, A. (1998). *Socialinė psichologija*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
47. Šilingienė, V. (1998). *Kolektyvinis valdymas*. Kaunas: Technologija.
48. Švietimo vadybos įvadas. (1996). Kaunas: technologija.
49. Švietimo studijų sąsiuvinis 1. Švietimo vadyba. (1997). Vilnius.
50. Targamadžė, V. (1996). *Švietimo organizacijų elgsena*. Kaunas: Technologija.
51. Targamadžė, V. (1999). *Bendrojo lavinimo mokykla: mokinių edukacinio stimuliavimo aspektas*. Kaunas: Technologija.
52. Targamadžė, V. (2001). *Švietimo vadyba: efektyvumas, struktūra, valdymas, strategija, konfliktai*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.

53. *Tarptautinių žodžių žodynas*. (1985) // red. Kvietkauskas, V. Vilnius: Vyriausioji enciklopedijų redakcija.
54. *Tiriamoji ir analitinė veikla mokyklos bendruomenėje*. (1996). Vilnius: LPKJ.
55. *Vadybos pradmenų ugdymo būdai*. (1996). Vilnius: LPKJ.
56. Vasiliauskas, A. (2001). *Firmų strateginis valdymas*. Vilnius: VVK leidykla.
57. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija.
58. Večkienė ir kt. (Red.). (1996). *Švietimo vadybos įvadas*. Kaunas: Technologija.
59. Virvilaitė, R., Valainytė, I. (1996). *Strateginis marketingo valdymas*. Kaunas: Technologija.
60. Zakarevičius, P. (1998). *Vadyba. Genezė. Dabartis. Tendencijos*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
61. Želvys, R. (1999). *Švietimo vadyba ir kaita*. Vilnius: Garnelis.
62. Želvys, R. (1998). *Švietimo kaita Centrinėj ir Rytų Europoj*. Vilnius.
63. Želvys, R. (1999). *Pedagogika // Švietimo vadybos raida ir kai kurios aktualios dabarties problemos*. Vilnius.
64. Želvys, R. (2001). *Švietimo vadybos pagrindai. Mokomoji priemonė*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
65. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

Literatūra anglų kalba

66. Assael, H. (1993). *Marketing principles and strategy*. USA: The Dryden press.
67. Aubrey, C. A., Felkins, P. K. (1988). *Teamwork: involving people in quality and productivity improvement*. New York: White Plaines.
68. Beare, H., Calldwell, B. J., Millikan, R. H. (1989). *Creating an excellent school*. London: Billing and Sons Ltd, Worcester.
69. Creemers, B., Peters, T., Renolds, D. (1989). *School effectiveness and school improvement*. Rotterdam: Publishing service.
70. Cherrington, D. J. (1994). *Organizational behaviour: the management of individuals and organizational performance*. New York: Allyn and Bason Inc.
71. Daellenbach, H. G. (1995). *Systems and decision making*. England: Ritman.
72. Daft, R. L. (1993). *Organization theory and design*. New York.
73. Drucker, P. F. (1990). *Managing in turbulent times*. New York: Harper and Row.
74. Harnisch, V. (1993). *Total Quality Management: The Basics*. Boulder, CO: Career Track.
75. Hargreaves, D. H., Hopkins, D. (1991). *The Empowered School*. London: Cassell.
76. Hill, Ch. W. L., Jones, G. R. (1989). *Strategic management: an integrated approach*. Boston: Houghton Mifflin.

77. Ivancevich, J. M., Matteson, M. T. (1990). *Organisation behavior and management*. USA: BPI Irwin Inc.
78. Ivancevich, J. M. (1990). *Fundamentals of management*. USA: Bpi Irwin inc.
79. Francis, J. G., Milbover, G. Jr. (1986). *Human behavior in the work environment*. California: goodyear Publishing Company, Inc.
80. Kotler, Ph. (1991). *Marketing management: analysis, planing, implementation and control*. New York: Prentice Hall.
81. Miles, R. H. (1980). *Macro organisational behavior*. New Jersey: Engle-wood Cliffs.
82. Moorehead, G., Griffin, W. R. (1989). *Organisational behavior*. USA: Houghton Mifflin.
83. Mullins, L. I. (1991). *Management and organisational behavior*. London: Ritman.
84. Mintsberg, H., Quinn, J. B. (1996). *The Strategy process. Concepts, contexts and mases*. 3rd ed. New Jersey: Upper Saddle River.
85. Partolk, M., Martin, D. C. (1991). *Management*. USA: McGraw – Hill.
86. Preedy, M. (1993). *Managing the effective school*. London: Paul Chapmas Publishing Ltd.
87. Robbins, S. P. (1997). *Essentials of organisational behavior*. USA: Prentice Hall.
88. Vechio, R. P. (1988). *Organisation behavior*. London: Sage publication.

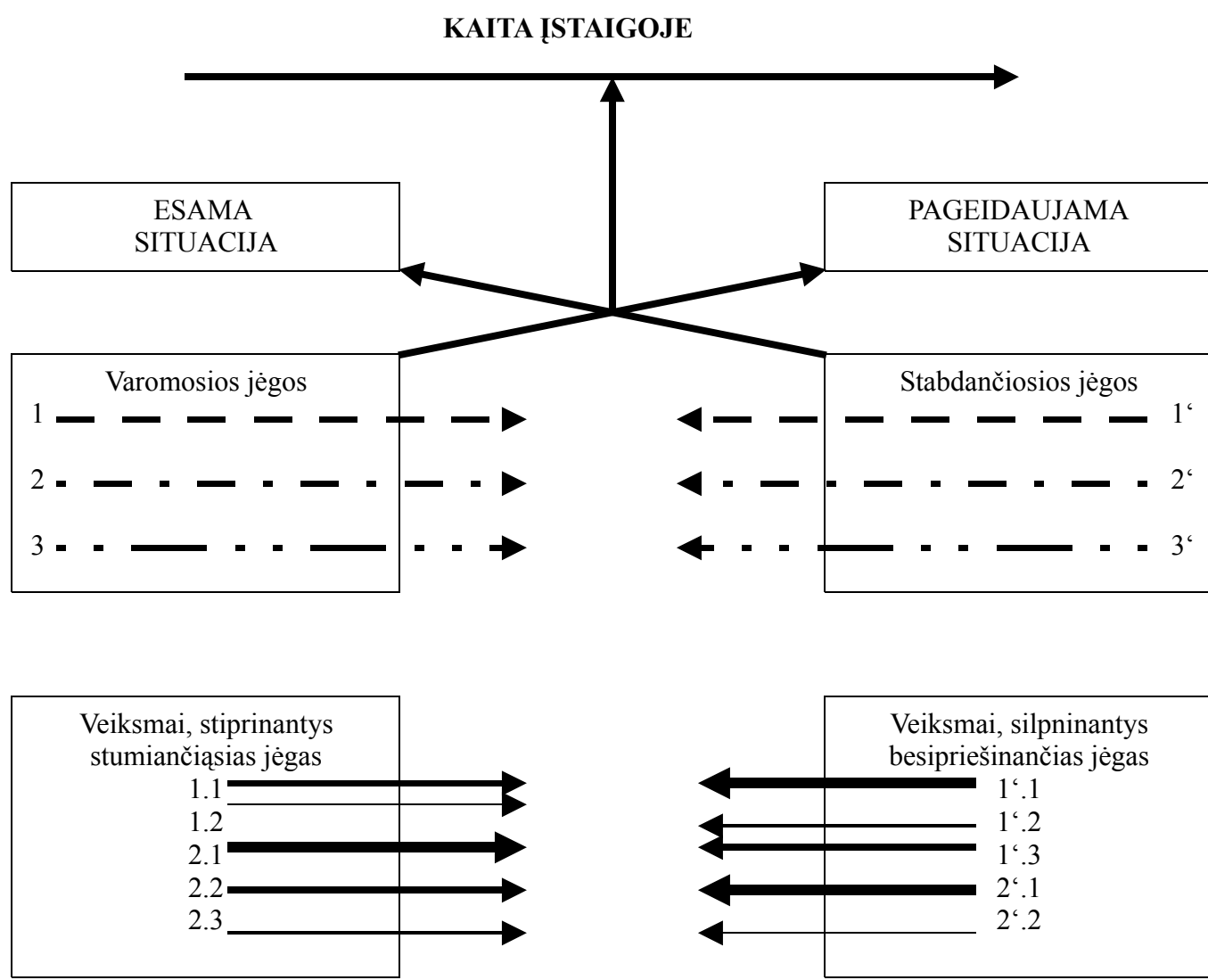
PRIEDAI

Keturmatė (angl. SWOT) analizės matrica:

	Privalumai	Trūkumai
○	○	
○	○	
○	○	
	Galimybės	Pavojai
○	○	
○	○	
○	○	

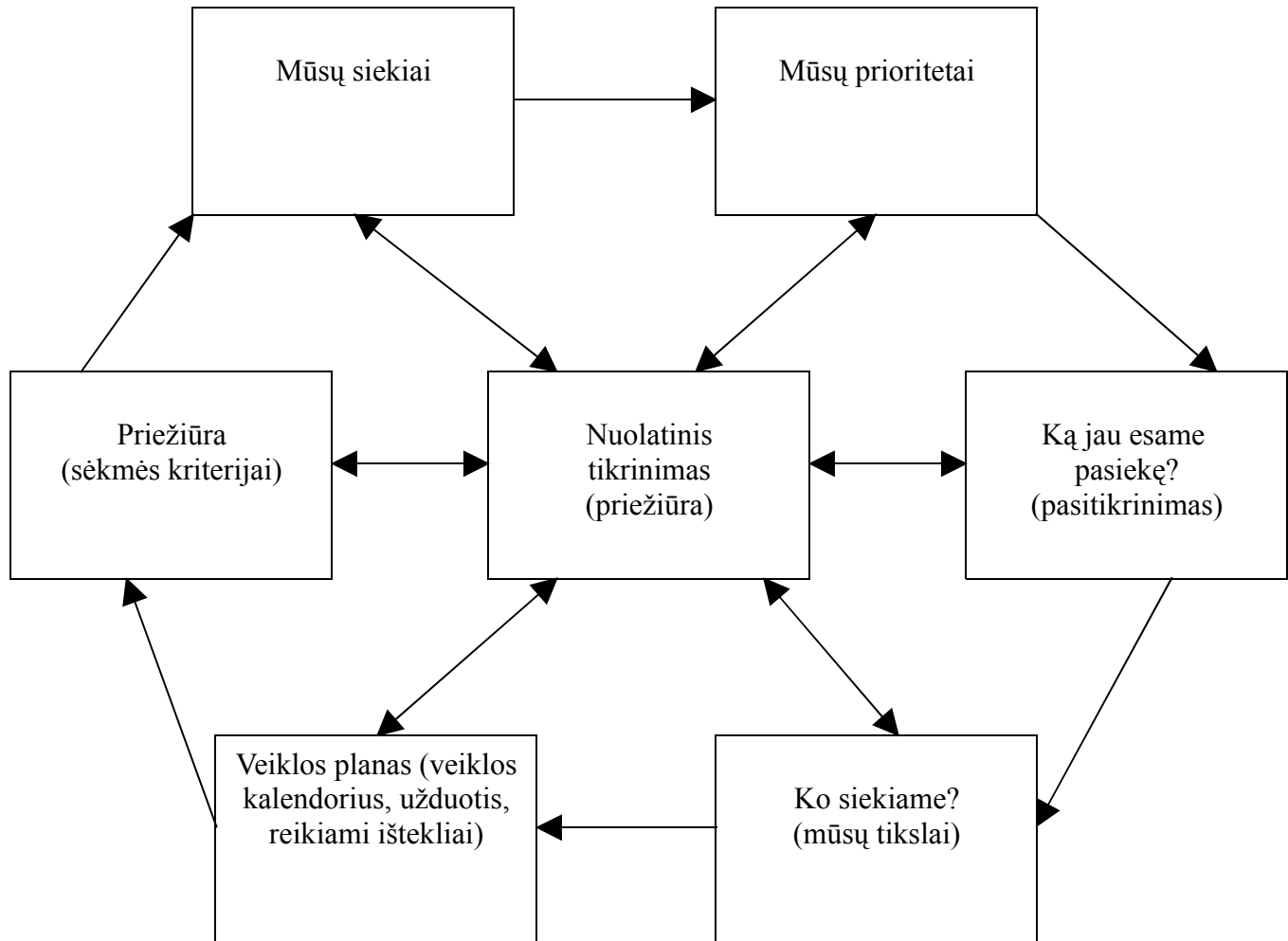
Įstaigos privalumai ir trūkumai atspindi jos vidinę situaciją, o galimybės ir pavojai – išorinę.

Jėgų lauko analizės schema:



Veiksmų eiliškumas:

1.1; 1'.1; 2.1; 1'.2; 1'.3; 1.2 ir t.t.

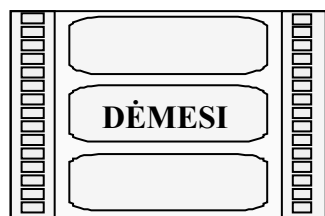


Plėtros planas gali būti pradėtas vykdyti nuo bet kurio punkto.

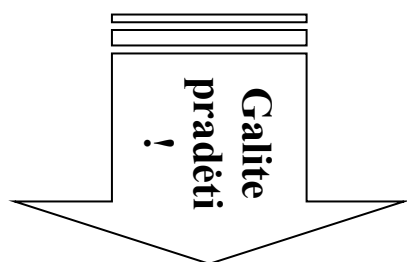
**Klausimynas Šiaulių miesto
ikimokyklinio ugdymo įstaigų
vadovams ir pedagogams**

Jūsų atsakymai padės optimizuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigų valdymo strategijų paiešką, ruošiant švietimo vadybos magistro studijų diplominį darbą. Anketos klausimai bus statistiškai apdoroti, todėl išliks konfidencialūs. Jums pageidaujant, bus sudaryta galimybė susipažinti su tyrimo rezultatais. Anketa parengta pagal Želvio R. (1999) anketą, ją adaptavus ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams ir pedagogams.
Dėkoju.

**Šiaulių universiteto
Socialinių mokslo fakulteto
magistrantė
Eglė Jankauskienė
Tel.: +370 684 22955**



Klausimyne nėra teisingų ar neteisingų atsakymų.
Jums tereikia išsirinkti variantą ar parašyti atsakymą.



Atsakymo žymėjimo pavyzdys	<input type="checkbox"/>
-----------------------------------	--------------------------

1. **Jūsų amžius (metais):**
2. **Lytis:** Mot. Vyr.
3. **Išsilavinimas:** Vidurinis Aukštesnysis Aukštasis
4. **Specialybė:**
.....
5. **Pareigos:** Direktorė(ius) Direktoriaus pavaduotoja(s) ugdymui Kita:
.....
6. **Kvalifikacinė kategorija:**
 Auklėtoja Vyresn. auklėtoja Auklėtoja metodininkė Auklėtoja ekspertė
7. **Vadybinė kategorija:** I kategorija II kategorija III kategorija
8. **Bendras pedagoginis darbo stažas metais:**
9. **Darbo stažas ikimokyklinėje įstaigoje metais:**
10. **Vadybinis (direktorė(ius), direktoriaus pavaduotoja(s) ugdymui) stažas ikimokyklinėje įstaigoje metais:**
11. **Jūsų šeimyninė padėtis:**
 Ištekėjusi, vedęs Išsituokusi(ęs) Gyvena atskirai Našlė(ys)

12. *Kiek turite vaikų:*

13. *Koks jų amžius:*

**Jums puikiai sekasi!!!
Tęskite toliau**

Ikimokyklinių įstaigų reforma pradėta įgyvendinti 1990 m.

14. *Kokia Jūsų manymu buvo pradžia?*

<input type="checkbox"/> Labai sėkminga	<input type="checkbox"/> Sėkminga	<input type="checkbox"/> Labai nesėkminga	<input type="checkbox"/> Vidutiniška	<input type="checkbox"/> Nesėkminga	<input type="checkbox"/> Kita:
--	--------------------------------------	--	---	--	---

16. *Kaip šiandien, Jūsų manymu, švietimo reforma vyksta ikimokyklinėse įstaigose?*

<input type="checkbox"/> „Iš viršaus“	<input type="checkbox"/> Labiau „iš viršaus“ negu „iš apačios“	<input type="checkbox"/> Vienodai „iš viršaus“ ir „iš apačios“	<input type="checkbox"/> Labiau „iš apačios“ negu „iš viršaus“	<input type="checkbox"/> „Iš apačios“	<input type="checkbox"/> Kita:
--	---	---	---	--	---

17. *Jūsų manymu, švietimo reformos tempas ikimokyklinėse įstaigose yra:*

<input type="checkbox"/> Pernelyg spartus	<input type="checkbox"/> Spartus	<input type="checkbox"/> Vidutiniškas	<input type="checkbox"/> Lėtas	<input type="checkbox"/> Pernelyg lėtas	<input type="checkbox"/> Kita:
--	-------------------------------------	--	-----------------------------------	--	---

18. *Savo asmeninį dalyvavimą švietimo reformoje vertinate kaip:*

<input type="checkbox"/> Labai aktyvų	<input type="checkbox"/> Aktyvų	<input type="checkbox"/> Vidutinio aktyvumo	<input type="checkbox"/> Pasyvų	<input type="checkbox"/> Labai pasyvų	<input type="checkbox"/> Kita:
--	------------------------------------	--	------------------------------------	--	---

19. *Dabartiniams švietimo reformos pokyčiams Jūs:*

<input type="checkbox"/> Labai pritariate	<input type="checkbox"/> Pritariate	<input type="checkbox"/> Esate abejinga(s)	<input type="checkbox"/> Nepritariate	<input type="checkbox"/> Labai nepritariate	<input type="checkbox"/> Kita:
--	--	---	--	--	---

20. Jūsų asmeninė padėtis reformai vykstant:					
<input type="checkbox"/> Labai pagerėjo	<input type="checkbox"/> Pagerėjo	<input type="checkbox"/> Nepasikeitė	<input type="checkbox"/> Pablogėjo	<input type="checkbox"/> Labai pablogėjo	<input type="checkbox"/> Kita:

21. Ikimokyklinių įstaigų sistema, Jūsų manymu, turėtų būti:					
<input type="checkbox"/> Daug centralizuotesnė	<input type="checkbox"/> Centralizuotesnė	<input type="checkbox"/> Tokia kokia yra	<input type="checkbox"/> Mažiau centralizuotesnė	<input type="checkbox"/> Daug mažiau centralizuotesnė	<input type="checkbox"/> Kita:

22. Švietimo ir mokslo ministerijos įgaliojimai turėtų būti:					
<input type="checkbox"/> Daug didesni	<input type="checkbox"/> Didesni	<input type="checkbox"/> Tokie, kokie yra	<input type="checkbox"/> Mažesni	<input type="checkbox"/> Daug mažesni	<input type="checkbox"/> Kita:

23. Savivaldybių švietimo padalinių įgaliojimai turėtų būti:					
<input type="checkbox"/> Daug didesni	<input type="checkbox"/> Didesni	<input type="checkbox"/> Tokie, kokie yra	<input type="checkbox"/> Mažesni	<input type="checkbox"/> Daug mažesni	<input type="checkbox"/> Kita:

24. Ikimokyklinių įstaigų vadovų įgaliojimai turėtų būti:					
<input type="checkbox"/> Daug didesni	<input type="checkbox"/> Didesni	<input type="checkbox"/> Tokie, kokie yra	<input type="checkbox"/> Mažesni	<input type="checkbox"/> Daug mažesni	<input type="checkbox"/> Kita:

25. Pedagogų, atliekančių ikimokyklinėse įstaigose vadybines funkcijas, įgaliojimai turėtų būti:					
<input type="checkbox"/> Daug didesni	<input type="checkbox"/> Didesni	<input type="checkbox"/> Tokie, kokie yra	<input type="checkbox"/> Mažesni	<input type="checkbox"/> Daug mažesni	<input type="checkbox"/> Kita:

26. Kaip Jūs vertinate ikimokyklinių įstaigų tarybų atsiradimą:					
<input type="checkbox"/> Labai teigiamai	<input type="checkbox"/> Teigiamai	<input type="checkbox"/> Neutraliai	<input type="checkbox"/> Neigiamai	<input type="checkbox"/> Labai neigiamai	<input type="checkbox"/> Kita:

27. Ikimokyklinių įstaigų tarybų įgaliojimai turėtų būti:

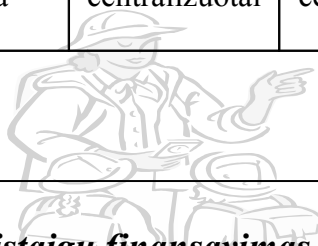
<input type="checkbox"/> Daug didesni	<input type="checkbox"/> Didesni	<input type="checkbox"/> Tokie, kokie yra	<input type="checkbox"/> Mažesni	<input type="checkbox"/> Daug mažesni	<input type="checkbox"/> Kita:
--	-------------------------------------	---	-------------------------------------	--	---

28. Kas, Jūsų manymu, turėtų priimti į darbą ir atleisti ikimokyklinės įstaigos vadovą:

<input type="checkbox"/> Įstaigos taryba	<input type="checkbox"/> Savivaldybės švietimo padalinys	<input type="checkbox"/> Apskritis švietimo padalinys	<input type="checkbox"/> Ministerija	<input type="checkbox"/> Atestacinė komisija	<input type="checkbox"/> Kita:
--	---	--	---	--	---

29. Ugdymo turinys turėtų būti formuojamas:

<input type="checkbox"/> Daug centralizuočiau	<input type="checkbox"/> Centralizuočiau	<input type="checkbox"/> Taip kaip yra	<input type="checkbox"/> Mažiau centralizuotai	<input type="checkbox"/> Daug mažiau centralizuotai	<input type="checkbox"/> Kita:
---	---	--	--	---	---



30. Ikimokyklinių įstaigų finansavimas turėtų vykti:

<input type="checkbox"/> Daug centralizuočiau	<input type="checkbox"/> Centralizuočiau	<input type="checkbox"/> Taip kaip yra	<input type="checkbox"/> Mažiau centralizuotai	<input type="checkbox"/> Daug mažiau centralizuotai	<input type="checkbox"/> Kita:
---	---	--	--	---	---

31. Pagrindinio pedagogų atlyginimo dydį turėtų nustatyti:

<input type="checkbox"/> Įstaigos taryba	<input type="checkbox"/> Savivaldybės švietimo padalinys	<input type="checkbox"/> Apskritis švietimo padalinys	<input type="checkbox"/> Ministerija	<input type="checkbox"/> Vyriausybė	<input type="checkbox"/> Kita:
--	---	--	---	--	---

32. Ikimokyklinės įstaigos vadovo atlyginimo dydį turėtų nustatyti:

<input type="checkbox"/> Įstaigos taryba	<input type="checkbox"/> Savivaldybės švietimo padalinys	<input type="checkbox"/> Apskritis švietimo padalinys	<input type="checkbox"/> Ministerija	<input type="checkbox"/> Vyriausybė	<input type="checkbox"/> Kita:
--	---	--	---	--	---

33. Ikimokyklinių įstaigų inspektavimo funkciją turėtų atlikti:

<input type="checkbox"/> Įstaigos taryba	<input type="checkbox"/> Savivaldybės švietimo padalinys	<input type="checkbox"/> Apskritis švietimo padalinys	<input type="checkbox"/> Ministerija	<input type="checkbox"/> Inspektavimas iš viso nereikalingas	<input type="checkbox"/> Kita:
---	---	--	---	---	---

34. Ikimokyklinių įstaigų darbuotojų skaičių, Jūsų manymu, turėtų nustatyti:

<input type="checkbox"/> Įstaigos vadovas	<input type="checkbox"/> Įstaigos taryba	<input type="checkbox"/> Savivaldybės švietimo padalinys	<input type="checkbox"/> Apskritis švietimo padalinys	<input type="checkbox"/> Ministerija	<input type="checkbox"/> Kita:
--	---	---	--	---	---

35. Vaikų skaičių ikimokyklinėje įstaigoje, Jūsų manymu, turėtų nustatyti:

<input type="checkbox"/> Įstaigos vadovas	<input type="checkbox"/> Įstaigos taryba	<input type="checkbox"/> Savivaldybės švietimo padalinys	<input type="checkbox"/> Apskritis švietimo padalinys	<input type="checkbox"/> Ministerija	<input type="checkbox"/> Kita:
--	---	---	--	---	---

36. Jūsų manymu, kas turi parinkti kvalifikacijos tobulinimo renginius ikimokyklinės įstaigos pedagogams:

<input type="checkbox"/> Patys pedagogai	<input type="checkbox"/> Įstaigos taryba	<input type="checkbox"/> Įstaigos vadovai	<input type="checkbox"/> Savivaldybės švietimo padalinys	<input type="checkbox"/> Pedagogų taryba	<input type="checkbox"/> Kita:
---	---	--	---	---	---

37. Kur, Jūsų manymu, geriausiai galėtų vykti kvalifikacijos tobulinimo renginiai pedagogams:

<input type="checkbox"/> Ikimokyklinėse įstaigose	<input type="checkbox"/> Regioniniuose švietimo centruose	<input type="checkbox"/> Kvalifikacijos kėlimo institute	<input type="checkbox"/> Pedagogų švietimo raidos centre	<input type="checkbox"/> Universitete (fakultetuose)	<input type="checkbox"/> Kita:
--	--	---	---	---	---

38. Kaip suprantate sąvoką: įstaiga – „besimokanti organizacija“?

.....
.....
.....

39. Kas turėtų organizuoti valdymo tobulinimo renginius ikimokyklinių įstaigų vadovams:				
<input type="checkbox"/> Ikimokyklinės įstaigos	<input type="checkbox"/> Regioniniai švietimo centrai	<input type="checkbox"/> Pedagogų kvalifikacijos institutas	<input type="checkbox"/> Universitetas	<input type="checkbox"/> Kita:

40. Kokių vadybinių žinių trūkumą Jūs labiausiai jaučiate:					
<input type="checkbox"/> Teisės	<input type="checkbox"/> Psichologijos	<input type="checkbox"/> Finansų	<input type="checkbox"/> Organizacinių	<input type="checkbox"/> Užsienio kalbų	<input type="checkbox"/> Kita:

41. Kaip vertinate bendrą ikimokyklinių įstaigų vadovų vadybinį pasirengimą:					
<input type="checkbox"/> labai gerai	<input type="checkbox"/> gerai	<input type="checkbox"/> patenkinamai	<input type="checkbox"/> blogai	<input type="checkbox"/> labai blogai	<input type="checkbox"/> Kita:

42. Kaip vertinate bendrą savivaldybių švietimo vadovų vadybinį pasirengimą:					
<input type="checkbox"/> Labai gerai	<input type="checkbox"/> Gerai	<input type="checkbox"/> Patenkinamai	<input type="checkbox"/> Blogai	<input type="checkbox"/> Labai blogai	<input type="checkbox"/> Kita:

43. Kaip vertinate bendrą apskričių švietimo vadovų vadybinį pasirengimą:					
<input type="checkbox"/> Labai gerai	<input type="checkbox"/> Gerai	<input type="checkbox"/> Patenkinamai	<input type="checkbox"/> Blogai	<input type="checkbox"/> Labai blogai	<input type="checkbox"/> Kita:

44. Kaip vertinate bendrą Švietimo ir mokslo ministerijos darbuotojų vadybinį pasirengimą:					
<input type="checkbox"/> Labai gerai	<input type="checkbox"/> Gerai	<input type="checkbox"/> Patenkinamai	<input type="checkbox"/> Blogai	<input type="checkbox"/> Labai blogai	<input type="checkbox"/> Kita:

45. Kaip vertinate esamą ikimokyklinių įstaigų pedagogų atestavimo sistemą:					
<input type="checkbox"/> Labai gerai	<input type="checkbox"/> Gerai	<input type="checkbox"/> Patenkinamai	<input type="checkbox"/> Blogai	<input type="checkbox"/> Labai blogai	<input type="checkbox"/> Kita:

46. Kas, Jūsų manymu , turėtų organizuoti ikimokyklinių įstaigų pedagogų atestavimą:					
<input type="checkbox"/> Pedagogų taryba	<input type="checkbox"/> Įstaigos atestacinė komisija	<input type="checkbox"/> Savivaldybės švietimo padalinys	<input type="checkbox"/> Apskritis švietimo padalinys	<input type="checkbox"/> Ministerija	<input type="checkbox"/> Kita:

47. Kaip vertinate esamą ikimokyklinių įstaigų vadovų atestavimo sistemą:					
<input type="checkbox"/> Labai gerai	<input type="checkbox"/> Gerai	<input type="checkbox"/> Patenkinamai	<input type="checkbox"/> Blogai	<input type="checkbox"/> Labai blogai	<input type="checkbox"/> Kita:

48. Kaip paaiškintumėte terminą – „ikimokyklinės įstaigos vadyba“?

.....

.....

.....

49. Kokiais vadybos principais vadovaujate savo darbe:					
<input type="checkbox"/> Demokratiškumo	<input type="checkbox"/> Profesionalumo	<input type="checkbox"/> Bendradarbiavimo	<input type="checkbox"/> Racionalumo	<input type="checkbox"/> Humaniškumo	<input type="checkbox"/> Kita:

50. Išdėstykite šias vadybos funkcijas pagal jų vykdymo seką: vadovavimas, planavimas, organizavimas, kontrolė.

.....

.....

51. Kokias vadybos teorijas žinote:				
<input type="checkbox"/> Bruožų	<input type="checkbox"/> Stilių	<input type="checkbox"/> Atitikimų	<input type="checkbox"/> Dinamiškų santykių	<input type="checkbox"/> Kita:

52. Kokias vadybos teorijas taikote savo darbe:				
<input type="checkbox"/> Bruožų	<input type="checkbox"/> Stilių	<input type="checkbox"/> Atitikimų	<input type="checkbox"/> Dinamiškų santykių	<input type="checkbox"/> Kita:

			
--	--	--	--	-------

53. Kaip paaiškintumėte strategijos sampratą:

.....

.....

.....

54. Kokias strategijas dažniausiai taikote savo darbe:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Suplanuota | <input type="checkbox"/> Proceso pobūdžio |
| <input type="checkbox"/> Atrepreniška | <input type="checkbox"/> Nesusieta |
| <input type="checkbox"/> Ideologizuota | <input type="checkbox"/> Konsensuso |
| <input type="checkbox"/> Ideologizuota | <input type="checkbox"/> Priverstinė |
| <input type="checkbox"/> „Skėčio“ | <input type="checkbox"/> Kita: |

55. Jūsų nuomone, kokie yra pagrindiniai strateginio planavimo žingsniai:

.....

.....

.....

.....



56. Jūsų nuomone, kurie organizacijos bendruomenės nariai turėtų dalyvauti numatant įstaigos filosofiją, viziją ir misiją:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įstaigos pedagogų taryba	Įstaigos vadovai	Įstaigos tarybą	Tėvai	Kita:

57. Jūsų manymu, kiek žmonių turėtų dalyvauti įstaigos vizijos, misijos aptarime:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-5	5-8	8-10	10-12	12-15	15-18	18-23

--

58. Jūsų nuomone, ar būtinas strateginis planavimas?		
<input type="checkbox"/> Ne	<input type="checkbox"/> Taip	<input type="checkbox"/> Neturiu nuomonės

59. Jūsų nuomone, kuriam laikotarpiui (metais) reikėtų rengti ir įgyvendinti strateginius planus:				
<input type="checkbox"/> 1-5	<input type="checkbox"/> 5-10	<input type="checkbox"/> 10-15	<input type="checkbox"/> 15-20	<input type="checkbox"/> Kita:

60. Jūsų nuomone, kokie ikimokyklinių įstaigų valdyme keliami tikslai yra pagrindiniai:			
<input type="checkbox"/> Strateginiai	<input type="checkbox"/> Taktiniai	<input type="checkbox"/> Operatyviniai	<input type="checkbox"/> Kita

61. Koku būdu, Jūsų nuomone, geriausia atlikti situacijos analizę:		
<input type="checkbox"/> Jėgų lauko	<input type="checkbox"/> Keturmetė (SWOT)	<input type="checkbox"/> Kita

62. Kaip paaiškintumėte sąvoką „vidinis auditas“?

.....

.....

.....

.....

63. Kaip paaiškintumėte sąvoką „išorinis auditas“?

.....

.....

.....

64. Kas Jūsų įstaigoje priima strateginius sprendimus?					
<input type="checkbox"/> Pedagogų taryba	<input type="checkbox"/> Vadovas	<input type="checkbox"/> Administracija	<input type="checkbox"/> Bendruomenė	<input type="checkbox"/> Įstaigos taryba	<input type="checkbox"/> Kita.....

65. Koku būdu Jūsų įstaigoje priimami sprendimai?
--

<input type="checkbox"/> Autokratinis	<input type="checkbox"/> Demokratinis	<input type="checkbox"/> Globos	<input type="checkbox"/> Skatinimo	<input type="checkbox"/> Kolegialumo	<input type="checkbox"/> Kita:
---------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------

66. Ar ikimokyklinėje įstaigoje, Jūsų manymu, reikalinga kontrolės funkcija, jeigu reikalinga – kam?		
<input type="checkbox"/> Taip	<input type="checkbox"/> Ne	<input type="checkbox"/> Kita:
<p>.....</p> <p>.....</p>		

67. Prašytume apibūdinti jūsų įstaigos filosofiją:

.....

.....

.....

.....

.....

89. Jūsų įstaigos vizija:

.....

.....

.....

.....

.....

69. Jūsų įstaigos misija:

.....

.....

.....

.....

70. Su kokiais sunkumais ir problemomis susiduriate planuojant darbą?

.....

.....

.....

.....

71. Su kokiais sunkumais ir problemomis susiduriate organizuojant darbą?

.....
.....
.....
.....

72. Su kokiais sunkumais ir problemomis susiduriate vadovaujant ikimokyklinei įstaigai?

.....
.....
.....
.....

73. Su kokiais sunkumais ir problemomis susiduriate kontroliuojant ikimokyklinės įstaigos darbą?

.....
.....
.....
.....

74. Išvardykite pagrindinius skirtumus tarp komandos ir grupės?

.....
.....
.....
.....

75. Išvardykite, kokios komandos ar grupės veikia Jūsų ikimokyklinėje įstaigoje?

.....
.....
.....
.....

76. Koks Jūsų arba Jūsų vadovo vadovavimo stilius?

<input type="checkbox"/> Autokratinis	<input type="checkbox"/> Liberalus	<input type="checkbox"/> Demokratinis	<input type="checkbox"/> Kita:
--	---------------------------------------	--	--

--

77. Dėl kokių priežasčių, Jūsų nuomone, vadovui tenka deleguoti darbus?					
<input type="checkbox"/> Laiko stygius	<input type="checkbox"/> Jėgų stygius	<input type="checkbox"/> Patirties stygius	<input type="checkbox"/> Palengvinant sau darbą	<input type="checkbox"/> Dalinantis kolektyvine atsakomybe	<input type="checkbox"/> Kita:

78. Jūsų nuomone, kas keisis ikimokyklinį ugdymą pripažinus neformalioju švietimu?

.....



Išimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų kaip potencialių lyderių vertinimo testas

Švietimo valdymo potencialiam lyderiui būtinų savybių vertinimas

Balai: 0 = niekada; 1 = retai; 2 = kartais; 3 = pagal galimybes; 4 = visada

1.	Demonstruoja įtaką	0	1	2	3	4
2.	Drausminga(s)	0	1	2	3	4
3.	Siekia gerų rezultatų	0	1	2	3	4
4.	Turi darbo su žmonėmis įgūdžių	0	1	2	3	4
5.	Geba spręsti problemas	0	1	2	3	4
6.	Nepasitenkina esančia tvarka	0	1	2	3	4
7.	Mato perspektyvą	0	1	2	3	4
8.	Moka įveikti stresą	0	1	2	3	4
9.	Pozityviai nusiteikusi(ęs)	0	1	2	3	4
10	Supranta žmones	0	1	2	3	4
.						
11	Laisva(s) nuo asmeninių problemų	0	1	2	3	4
.						
12	Pasirengusi(ęs) priimti atsakomybę	0	1	2	3	4
.						
13	Neirzli(us)	0	1	2	3	4
.						
14	Pasirengusi(ęs) permainoms	0	1	2	3	4
.						
15	Tvarkinga(s)	0	1	2	3	4
.						
16	Geba numatyti sekantį veiklos žingsnį	0	1	2	3	4
.						
17	Kitų yra suvokiama(s)	0	1	2	3	4
.						
18	Geba ir nori tęsti mokymąsi	0	1	2	3	4
.						
19	Patrauklus kitiems	0	1	2	3	4
.						
20	Turi adekvatų supratimą apie save	0	1	2	3	4
.						
21	Pasirengęs tarnauti žmonėms	0	1	2	3	4
.						
22	Atsiradus problemoms, nenusimena	0	1	2	3	4
.						
23	Geba ugdyti aplinkiniuose žmonėse lyderiui būdingas savybes	0	1	2	3	4
.						
24	Iniciatyvus	0	1	2	3	4
.						

Tinkamą atsakymą apibraukite.

Bendras balas: įvertindami potencialų lyderį, spęskite ir pagal asmenybės ypatybes, o ne pagal balus. Kadangi lyderiai būna įvairūs, balų skaičius skiriasi. Štai skalė, pagal kurią galima įvertinti lyderį.

Apie žmones, patenkančius į kategoriją mažiau 60, yra sunku kalbėti kaip apie lyderius, nes

90 - 100	Tikrieji lyderiai, kurie gali kituose pastebėti savybes, reikalingas lyderiui ir jas ugdyti.
80 - 89	Gerai lyderiai, galintys tęsti tobulinimąsi.
70 - 79	Besitobulinantys lyderiai, galintys susikoncentruoti į asmeninį augimą ir inicijuoti augimą kitų.
60 - 69	Potencialūs lyderiai, tinkantys ugdymui.
Mažiau 60	Stokojantys galimybių asmeniniam tobulėjimui ir tikriausiai nepasirengę ugdyti lyderiui reikalingų savybių.

jie tikriausiai niekada jais netaps. Kiti turi potencialių galimybių tapti „tikrais lyderiais“.

TĖVŲ APKLAUSOS

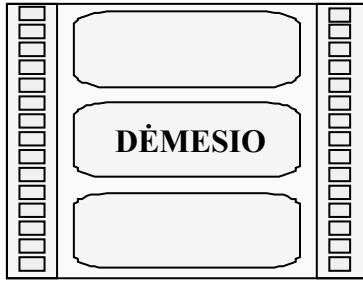
ANKETA

Mes turime bendrą tikslą-sudaryti kuo geresnes ugdymo(si) sąlygas Jūsų vaikams lopšelyje darželyje.

Jūsų atsakymai padės numatyti tolimesnės veiklos perspektyvas, gauti vertingos informacijos tobulinant įstaigos vadovų ir pedagogų darbą.

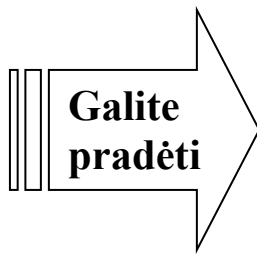
Dėkoju.

**Šiaulių universiteto
Socialinių mokslo fakulteto
magistrantė
Eglė Jankauskienė**



Perskaite klausimą pasirinkite, Jūsų nuomone, vieną iš atsakymų ir jį pažymėkite. Ten, kur atsakymo nėra – parašykite patys.

Atsakymo žymėjimo pavyzdys	☒
-----------------------------------	---



1. Kodėl pasirinkote mūsų lopšelių – darželį?

- Arti namų; Rekomendavo draugai.

2. Kokia Jūsų manymu buvo pradžia?

- Sudomino įstaigos misija;
 Kita:
-

3. Jūsų manymu, tėvai lopšelio darželio gyvenime, veikloje, turėtų dalyvauti:

- Aktyviai;
 Neturėtų dalyvauti, tačiau turėtų žinoti apie vykstantį darbą;
 Dalyvauti lopšelio darželio gyvenime nebūtina;
 Gerai būtų, kad planuojant lopšelio darželio veiklą būtų išklaudyta tėvų pageidavimų;
 Tai įstaigos direktorės(iaus) reikalas;
 Kita:
-

4. Ar Jūs dalyvaujate lopšelio-darželio, grupės planų kūrimo?

- Taip;
 Ne;
 Kita:
-

5. *Ar dalyvaujate organizuojamuose renginiuose (šventėse, ekskursijose, vakaronėse, susirinkimuose)?*

- Taip;
 - Ne;
 - Kita:
-

6. *Jūsų manymu, ar lopšelio-darželio finansavimas pakankamas?*

- Taip;
 - Ne;
 - Kita:
-

7. *Kas Jūsų manymu turėtų finansuoti lopšelių-darželių?*

- Vyriausybė;
 - Ministerija;
 - Savivaldybė;
 - Tėvai;
 - Kita:
-

8. *Jūsų manymu, ar direktorė(ius) skiria pakankamai dėmesio lopšelio-darželio darbui?*

Planavimui: Taip; Ne; Kita:

.....

Organizavimui: Taip; Ne; Kita:

.....

Kontrolei: Taip; Ne; Kita:

.....

**Jums puikiai sekasi!!!
Tęskite toliau**



9. Ką galėtumėte pasiūlyti pedagogams, direktorei(iui), kad sėkmingai vyktų įstaigos darbas?

Pedagogams:.....
.....
.....
.....

Direktorei(iui):.....
.....
.....
.....

10. Ką Jūsų manymu reikštų lopšelio-darželio ir tėvų bendradarbiavimas?

- Aplinkos tvarkymas;
- Ūkinių problemų sprendimas;
- Ugdymo problemų sprendimas;
- Kita:

11. Kokios bendradarbiavimo formos Jums priimtinos?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Informaciniai susirinkimai; | <input type="checkbox"/> Tėvų dalyvavimas grupės veikloje; |
| <input type="checkbox"/> Pedagogų lankymasis šeimose; | <input type="checkbox"/> Tėvų dalyvavimas lopšelio-darželio veikloje; |
| <input type="checkbox"/> Skelbimų lentos; | <input type="checkbox"/> Neformalus tėvų ir pedagogų bendradarbiavimas; |
| <input type="checkbox"/> Idėjų skrynelės; | <input type="checkbox"/> Laiškai; |
| <input type="checkbox"/> Ataskaitos apie vaiko raidą; | <input type="checkbox"/> Kita: |
-

12. Ar Jūs galite atvirai bendrauti su savo vaiko:

Auklėtoja: Taip; Ne; Kita:

Įstaigos direktore(ium): Taip; Ne; Kita:

13. Jūsų manymu, vaiko vystymosi pasiekimai lankant lopšelių-darželių yra:

- Žymūs;
- Pastebimi;
- Nežymūs;
- Nėra.

14. Kas Jūsų manymu lemia vaiko vystymąsi (galimi du atsakymai)?

- Vaiko natūralus vystymasis pagal amžių;
- Lopšelio-darželio ir šeimos bendradarbiavimas;
- Darbas su vaiku šeimoje;
- Darbas lopšelyje-darželyje.

15. Ar lopšelyje-darželyje, Jūsų manymu, reikalinga kontrolė? Kodėl?

- Taip; Ne; Kita:

Kodėl?

16. Su kokiomis problemomis susiduriate vaikui lankant lopšelių-darželių?

- Finansinėmis;
- Su pedagogais;
- Su direktorė(ium);
- Neturiu problemų;
- Kita:

17. Kokios informacijos pageidaujate?

.....
.....
.....

18. Koks, Jūsų manymu, direktorės(iaus) vadovavimo stilius?

.....
.....
.....

19. Ar jis turi reikšmės pedagogų elgesiui su vaikais?

.....
.....
.....
**20. Turi,
kodėl?**.....
.....
.....

**21. Neturi,
kodėl?**.....
.....
.....

