

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS**  
**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**Lauryna DANUSEVIČIENĖ**  
Viešojo valdymo studijų programos studentė

**STRATEGINIS IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ**  
**VALDYMAS: AKMENĖS VAIKŲ LOPŠELIO – DARŽELIO**  
**„GINTARĖLIS” ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2017

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS**  
**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**Lauryna DANUSEVIČIENĖ**

**STRATEGINIS IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ**  
**VALDYMAS: AKMENĖS VAIKŲ LOPŠELIO – DARŽELIO**  
**„GINTARĖLIS” ATVEJIS**

Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (N700)

**Darbo vadovas:**

**prof. dr. Teodoras TAMOŠIŪNAS**

Teigiu, kad baigiamasis darbas, kurį teikiu Viešojo administravimo magistro laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas.

---

(Studento parašas)

## Turinys

Santrauka.....	5
Summary .....	6
LENTELĖS.....	7
PAVEIKSLAI .....	7
PAGRINDINIŲ SAŲVOKŲ ŽODYNAS.....	8
Įvadas .....	9
1. STRATEGINIO IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI .....	12
1.1. Viešojo valdymo teorijos .....	12
1.1.1. Naujasis viešasis valdymas ir Naujoji viešoji vadyba.....	12
1.1.2. Viešojo administravimo tobulinimo tendencijos.....	17
1.2. Pokyčių valdymo teoriniai aspektai .....	18
1.2.1. Išorinių ir vidinių veiksnių įtaka organizacijos pokyčiams .....	18
1.2.2. Pokyčių valdymo svarba .....	19
1.3. Strateginis organizacijų valdymas.....	21
1.3.1. Strateginio valdymo reikšmė.....	21
1.3.2. Strateginio valdymo proceso struktūra.....	23
1.4. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų valdymas .....	25
1.4.1. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų samprata ir paskirtis .....	25
1.4.2. Lietuvos ikimokyklinio ugdymo teikėjai .....	26
1.4.3. Inovacijos ikimokyklinio ugdymo įstaigoje .....	27
2. AKMENĖS VAIKŲ LOPŠELIO – DARŽELIO „GINTARĖLIS“ STRATEGINIO VALDYMO ANALIZĖ .....	29
2.1. Tyrimo metodika.....	29
2.1.1. Tyrimo teorinės ir metodologinės prielaidos.....	29
2.1.2. Strateginio valdymo Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ atvejo analizė .....	31
2.1.3. Duomenų analizės sisteminimo metodai .....	31
2.1.4. Magistro darbo loginė schema .....	34
2.1.5. Tyrimo organizavimas.....	36
2.1.6. Tyrimo imties charakteristika.....	37
2.1.7. Tyrimo instrumento pagrindimas .....	38
2.2. Teisės aktų, reglamentuojančių ikimokyklinių ugdymo įstaigų valdymą, turinys .....	39
2.3. Išoriniai veiksniai, susiję su ikimokyklinio ugdymo įstaigomis .....	42
2.3.1. Politiniai veiksniai.....	42
2.3.2. Ekonominiai veiksniai.....	44
2.3.3. Socialiniai kultūriniai veiksniai.....	46
2.3.4. Technologiniai veiksniai .....	47

2.3.5. ES investicijų galimybių analizės tyrimas.....	48
2.4. Lietuvos ikimokyklinių ugdymo įstaigų SSGG analizė .....	53
2.4.1. Stiprybės.....	53
2.4.2. Galimybės.....	55
2.4.3. Silpnybės .....	57
2.4.4. Grėsmės.....	59
2.5. Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ 2014-2016 metais įgyvendinti pokyčiai .....	61
2.5.1. Technologiniai pokyčiai .....	61
2.5.2. Organizaciniai vadybiniai pokyčiai.....	62
2.5.3. Edukacinės veiklos organizavimo pokyčiai .....	64
2.5.4. Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ ugdymo proceso SSGG analizė .....	65
2.5.5. Finansiniai ištekliai .....	66
2.5.6. Organizacinė struktūra .....	68
2.5.7. Žmogiškieji ištekliai .....	70
2.5.8. Planavimo sistema.....	71
2.5.9. Apskaitos vykdymas .....	73
2.5.10. Vidaus darbo priežiūra ir kontrolė.....	73
2.5.11. Kontroliuojančių institucijų patikrinimai .....	74
2.6. Informantų nuostatų analizė .....	75
2.6.1. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų tinklas Akmenės rajone.....	75
2.6.2. Akmenės rajono ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansavimas, Akmenės vaikų lopšelio-darželio finansinės perspektyvos.....	78
2.6.3. Infrastruktūra, ugdymo proceso pokyčiai.....	80
2.6.4. Ikimokyklinio ugdymo tobulinimo kryptys .....	82
2.7. Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ veiklos tobulinimo strateginės kryptys.....	85
2.7.1. Paslaugų kokybės gerinimas .....	85
2.7.2. Švietimo įstaigų veiklos finansavimo tobulinimas.....	86
2.7.3. Ugdymo(si) proceso modernizavimas.....	87
2.7.4. Kaimo ir miesto ikimokyklinio ugdymo atskirties mažinimas.....	88
2.7.5. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų pasirengimas naujiems iššūkiams .....	89
Išvados.....	91
Rekomendacijos .....	94
NAUDOTA LITERATŪRA IR ŠALTINIAI .....	96
Priedai .....	102

Danusevičienė, Lauryna (2017) . Strateginis ikimokyklinio ugdymo įstaigų valdymas: Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ atvejis. Magistro darbas. Darbo vadovas - prof. dr. Teodoras Tamošiūnas. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra, 101 p. (117 p.).

## **Santrauka**

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjamas strateginis ikimokyklinio ugdymo įstaigų valdymas pagal Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ atvejį.

Ikimokyklinio ugdymo institucijos esminiai strateginiai prioritetai ne visada atitinka nacionalinius bei ugdymo institucijos tikslus, uždavinius bei vartotojų poreikius, tai turi įtakos ugdymo strateginio valdymo problematikai. Atsižvelgus į šią problemą buvo siekiama išanalizuoti Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ strateginio valdymo situaciją, pateikti strategines veiklos tobulinimo kryptis.

Teorinėje dalyje nagrinėtos viešojo valdymo teorijos, pokyčių valdymo teoriniai aspektai, strateginis organizacijų valdymas, ikimokyklinio ugdymo įstaigų valdymas.

Atskleista viena iš pagrindinių problemų, trukdančių ikimokyklinio ugdymo įstaigoms plėtoti savo veiklą – lėšų trūkumas. Atlikus dokumentų analizę, buvo nustatyta, jog ši problema atsiranda dėl netiksliai prognozuojamo vaikų skaičiaus ugdymo įstaigose.

Vidinių ir išorinių veiksnių bei ES investicijų galimybių analize buvo atskleisti ikimokyklinio ugdymo įstaigų politiniai, ekonominiai, socialiniai, technologiniai veiksniai, lemiantys ikimokyklinio ugdymo įstaigų strateginį valdymą.

Analizuojant ES investicijų galimybes, nustatyta, jog Akmenės vaikų lopšelyje-darželyje „Gintarėlis“ nėra teikta prašymų ES investicijoms gauti, nors sąlygos suteikiamos kiekvienai ikimokyklinio ugdymo įstaigai.

Teorinių aspektų ir dokumentų analizės papildant 5 informantų interviu apklausos duomenimis, buvo sudarytos Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ strateginės veiklos tobulinimo kryptys: paslaugų kokybės gerinimas, ugdymosi proceso tobulinimas, švietimo įstaigų veiklos finansavimo tobulinimas, ugdymo(si) proceso tobulinimas, ikimokyklinio ugdymo pedagogų pasirengimas naujiems iššūkiams.

Remiantis veiklos tobulinimo strateginėmis kryptimis, galima papildyti Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ strateginį planą, prisitaikant prie visuomenės poreikių, ugdymo pokyčių, nustatytų reikalavimų.

**Reikšminiai žodžiai:** viešasis valdymas, strateginis valdymas, ikimokyklinis ugdymas.

Danusevičienė, Lauryna (2017). The strategic pre-school institutions management: Akmenė kindergarten „Gintarėlis“ case. Master's thesis. Supervisor - prof. dr. Teodoras Tamošiūnas. Šiauliai University, Public Administration Department, 101 pg. (117 pg.).

## Summary

Master's thesis analyzed the case of Akmenė kindergarten “Gintarėlis” strategic pre-school institution management.

Pre-school education institution's basic strategic priorities do not always coincide with the national and educational goals, objectives and the needs of users which therefore influence the problems of strategic education management. Considering this problem the thesis analyzes the strategic management situation in Akmenė kindergarten “Gintarėlis” and provides strategic direction for performance improvement.

The theoretical part dealt with the theory of public management, change management theoretical aspects, strategic management of organizations and pre-school institutions management.

One of the main revealed problems of hindering the pre-school institutions to develop their activities is the lack of funds. After analyzing the documents it was found that this problem is caused by incorrectly predicting the number of children in educational institutions.

Pre-school institutions political, economical, social and technological factors affecting preschool institutions strategic management were revealed with the help of the analysis of internal and external factors, as well as EU investment opportunities.

The analysis of the EU's investment opportunities provides that Akmenė kindergarten “Gintarėlis” has not granted the requests to receive EU investment, although the conditions are provided for each pre-school institution.

After supplementing the theoretical aspects and document analysis with 5 informants interview survey the improvement of strategic areas for Akmenė kindergarten “Gintarėlis” were made: service quality improvement, the educational process improvement, educational institutions financing development, education (learning) process improvement, pre-school teachers' readiness for new challenges.

Based on the improvement of strategic directions the strategic plan of Akmenė kindergarten “Gintarėlis” can be supplemented by adjusting it to the needs of society and educational change requirements.

**Key words:** public administration, strategic management, pre-school education

## LENTELĖS

1. Lentelė. Tradicinio viešojo administravimo, naujosios viešosios vadybos, naujojo viešojo valdymo bruožų palyginimas.....	14
2. lentelė. Naujosios viešosios vadybos reformos įvairiose šalyse.....	12
3. lentelė. Strateginio valdymo apibrėžimai.....	21
4. lentelė. Strateginio valdymo evoliucijos etapai.....	22
5. lentelė. Strateginio valdymo situacijos analizė.....	32
6. lentelė. Tyrimo Ganto grafikas.....	37
7. lentelė. Duomenys apie informantus.....	38
8. lentelė. Teisės aktai, reglamentuojantys ikimokyklinio ugdymo įstaigų valdymą.....	40
9. lentelė. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtra (IPUP).....	50
10. lentelė. Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ ugdymo proceso SSGG analizė.....	66
11. lentelė. Akmenės vaikų lopšelių-darželių „Gintarėlis“ ugdytinių kaita nuo 2012 m. iki 2016 m....	72
12. lentelė. Akmenės lopšelio-darželio “Gintarėlis” 2016-2017 m. m. organizacinės veiklos planas.....	73
13. lentelė. Akmenės rajono ikimokyklinio amžiaus ugdytinių, lankiusių ikimokyklines įstaigas, skaičius nuo 2012 m. iki 2016 m.....	76
14. lentelė. Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ finansavimo pokyčiai 2012 -2016 m.....	79

## PAVEIKSLAI

1. paveikslas. Valdymo funkcijų cikliškumas.....	23
2. paveikslas. Bendrieji strateginio valdymo bruožai.....	24
3. paveikslas. Tyrimo organizavimo schema.....	35
4. paveikslas. Investicijos į ikimokyklinio ugdymo įstaigas (VP3-2.2-ŠMM-06-R).....	51
5. paveikslas. Įstaigų, įgyvendinančių ugdymo programą, pedagoginių darbuotojų, turinčių aukštąjį išsilavinimą, dalis (proc.) 2012 m.....	56
6. paveikslas. Organizacijos valdymo lygiai.....	70
7. paveikslas. Akmenės vaikų lopšelio darželio „Gintarėlis“ valdymo struktūra.....	70

## PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ŽODYNAS

- **Naujasis viešasis valdymas** – tai į piliečius, socialinę partnerystę, piliečiams teikiamų paslaugų kokybę bei valstybės tarnybos institucijų žmogiškųjų išteklių valdymą orientuotas valdymo modelis (Butkevičienė, Vaidelytė, 2009).
- **Naujoji viešoji vadyba** - privataus verslo metodų perkėlimą į viešąjį sektorių ir viešąjį administravimą (Guogis, 2010).
- **Viešasis administravimas** - viešuosius subjektus, kurie funkcionuoja visais valdymo lygiais ir paprastai priskiriami prie nepelno siekiančių organizacijų (Bakaveckas, 2007).
- **Pokyčiai** – tai perėjimas į kitą būvį (kartais geresnį, kartais blogesnį) iš pasirinkto (ar parinkto) ataskaitos taško (Cibulskas, 2006).
- **Strategija**- iš graikų kalbos [gr. stratēgia – vadovavimas] ir apibrėžiamas kaip bendrasis kovos arba kitokios veiklos planas; tokio plano kūrimas ir vykdymas (Novelskaitė, 2012).
- **Planavimas** - vadyboje apibūdinamas kaip valdymo ciklo funkcija, pagal kurios realizaciją apibrėžiami organizacijos tikslai ir nustatomi veiksmai bei priemonės tiems tikslams įgyvendinti (Vasiliauskas, 2002).
- **Inovacija** – tai funkcinė, iš esmės pažangi naujovė, orientuota į seno pakeitimą nauju (Melnikas, Jakubavičius, Strazdas, 2000).
- **Švietimas** – veikla, kuria siekiama suteikti asmeniui visaverčio savarankiško gyvenimo pagrindus ir padėti jam nuolat tobulinti savo gebėjimus (Lietuvos švietimo įstatymas, Žin. 1991, Nr. 23-593).
- **Strateginio valdymo metodologija** – tai teorinių ir praktinių strateginio valdymo metodų teorinis apibendrinimas, atskleidžiantis šių metodų kūrimo ir taikymo pagrindines prielaidas bei principus (Vasiliauskas, 2004).
- **Kokybinė turinio analizė, dokumentų analizė** – dokumentų analizė skiriama pagal du tipus – viešieji ir privatieji, vidiniai ir išoriniai dokumentai (B. Bitinas ir kt. 2008).
- **PEST analizė** - PEST analizė – strateginė analizė, apimanti keturis makroaplinkos aspektus: politinį ir teisinį, ekonominį, socialinį ir kultūrinį bei technologinį (Vasiliauskas, 2002).
- **SSGG analizė** - organizacijos stiprių (S+) ir silpnų (S-) pusių, galimybių (G+) ir grėsmių (G-) analizė (SSGG metodas) (L. Wheelen, 2012).
- **Interviu metodas, kryptingas (pusiau struktūruotas)** – tyrėjas iš anksto numato temas arba problemas, kurias aptars interviu metu, bet leidžia informantui išsiplėsti ir neužbrėžia griežtų ribų, tyrėjas gali užduoti papildomų klausimų (Bitinas ir kt., 2008).



## Ivadas

### Tyrimo aktualumas ir problematika

Kaitos sąlygomis būdas išlikti ikimokyklinio ugdymo įstaigoms – strateginio valdymo, strateginių planų kūrimas bei tobulinimas. Tobulinimas apima ugdymui palankių sąlygų įvedimą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje (Novelskaitė, 2012). Nuolat besikeičiančių visuomenės poreikių laikais ikimokyklinio ugdymo įstaigos turi pajėgti ne tik išskirti prioritetinius politikos ar naujovių tikslus ir pritaikyti juos poreikiams bei siekiams, bet ir sukurti vidines sąlygas tam daryti.

Ikimokyklinis ugdymas Lietuvoje suprantamas kaip pradinė švietimo sistemos grandis, kuri tobulinama atsižvelgiant į bendrąsias visuomenės švietimo ir žmogaus ugdymo idėjas.

Šiai grandžiai Lietuvos švietimo sistemoje skiriama nemažai dėmesio. Lietuva, orientuodamasi į ES švietimo politiką, nukreiptą į ugdymo ir socializacijos integravimą, teikdama paramą vaikui ir šeimai, pereina nuo siauros institucinės krypties specializacijos prie visapusiško ugdymo. Atsižvelgiant į tai, atsiranda poreikis strateguoti ikimokyklinio ugdymo įstaigas, numatyti tobulinimo kryptis ir galimybes. Norint tobulinti organizacijos strateginį valdymą, pirmiausia reikia suvokti, kas tai yra pati strategija.

Remiantis Bakanausku ir kt., (2011) atsiradus strateginio valdymo formai, manytina, kad pagrindiniai veiksniai, nulemiantys sėkmę, glūdi ne pačioje organizacijoje, bet jos aplinkoje. Nuo to, ar organizacija laiku pastebės jos aplinkoje atsirandančių naujų galimybių arba grėsmių, priklauso jos ateitis.

Dabartinė mūsų šalies ikimokyklinio ugdymo situacija leidžia teigti, jog daugelis ikimokyklinių ugdymo įstaigų menkai prisitaiko prie nuolat kintančių visuomenės reikalavimų, dažnai įstaigos veiklos prioritetai bei visuomenės poreikiai nekoreliuoja tarpusavyje. Todėl, remiantis šiuo aspektu, itin svarbu savo veikloje akcentuoti tas prioritetines kryptis, kurios garantuoja sėkmę ikimokyklinio ugdymo įstaigoms.

Magistro darbe analizuojamas ikimokyklinių ugdymo įstaigų strateginis valdymas Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ atveju. Temos aktualumą pagrindžia strateginio ikimokyklinių įstaigų tobulinimo stoka ir poreikis. Šiuo darbu tikimasi atskleisti pagrindines strateginio valdymo tobulinimo galimybes ir padėti ikimokyklinei įstaigai sėkmingai tobulinti bei sistemingai realizuoti savo veiklą.

**Tyrimo problema:** Ikimokyklinio ugdymo institucijos esminiai strateginiai prioritetai ne visada atitinka nacionalinius bei ugdymo institucijos tikslus, uždavinius bei vartotojų poreikius. Strateginiame valdyme įstaigos ir visuomenės prioritetų nesutapimas padaro veiklos spragų, į kurias būtina atsižvelgti bei išskirti svarbiausias strategines tobulinimo kryptis. Tyrimo problemą galima

apibrėžti šiuo klausimu: kokios galimos Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ strateginės veiklos tobulinimo kryptys?

**Tyrimo objektas:** Strateginis ikimokyklinio ugdymo įstaigų valdymas.

**Tyrimo dalykas.** Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio – darželio „Gintarėlis“ prioritетinės veiklos kryptys, kokybės siekimo būdai įstaigos veikloje.

**Darbo tikslas:** Išanalizavus Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ situaciją teoriniame ir Lietuvos ikimokyklinio ugdymo situacijos kontekste, suformuoti ir pagrįsti šios įstaigos veiklos tobulinimo strategines kryptis.

**Ginamasis teiginys:** Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ strateginės veiklos tobulinimo kryptys gali būti šios: paslaugų kokybės gerinimas, švietimo įstaigų veiklos finansavimo tobulinimas, ugdymosi proceso modernizavimas, kaimo ir miesto ugdymo atskirties mažinimas, ikimokyklinio ugdymo pedagogų pasirengimas naujiems iššūkiams.

**Darbo tikslui pasiekti keliami šie uždaviniai:**

1. Atskleisti teorines koncepcijas, apibūdinančias ikimokyklinių ugdymo įstaigų strateginį valdymą.
2. Išanalizuoti ikimokyklinio ugdymo pokyčių valdymo specifiškumą, akcentuojant jo reikšmę veiksmingam ikimokyklinio ugdymo veiklos organizavimui.
3. Atskleisti ikimokyklinių ugdymo įstaigų vidinius ir išorinius veiksnius, lemiančius strateginį valdymą.
4. Atlikti Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio- darželio „Gintarėlis“ strateginio valdymo analizę.
5. Informantų patirties aspektu išsiaiškinti strateginio valdymo tobulinimo galimybes Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelyje-darželyje „Gintarėlis“.
6. Remiantis teorinių aspektų, Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ statistinių dokumentų, ataskaitų, planų, vidinių ir išorinių veiksnių analizėmis bei informantų interviu apklausa, pateikti ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginio valdymo tobulinimo kryptis.

**Tyrimo teorinis reikšmingumas:** Išanalizuotos ir apibendrintos viešojo valdymo, pokyčių, strateginio organizacijų ir ikimokyklinio ugdymo valdymo teorijos. Apibendrinti iki teorinio lygmens Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ strateginio valdymo aspektai.

**Tyrimo praktinis reikšmingumas:** Magistro darbe pateiktos strateginės veiklos tobulinimo kryptys leidžia tobulinti ikimokyklinės ugdymo įstaigos – Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ organizuojamą veiklą, siekiant teikti kokybiškesnes ikimokyklinio ugdymo paslaugas, atitinkančias ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojų poreikius.

**Tyrimo naujumas:** atlikta Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ strateginio valdymo analizė Lietuvos ikimokyklinio ugdymo sektoriuje bei ikimokyklinio ugdymo vadybos kontekste, atlikta informantų interviu apklausa padėjo išsiaiškinti, kokiais būdais ir formomis informantai organizuoja ikimokyklinį ugdymą Akmenės rajone, strateginės veiklos tobulinimo kryptys.

**Tyrimo metodologija:** tyrimas atliktas vadovaujantis mokslinės literatūros analize, pabrėžiant strateginio valdymo reikšmę ikimokyklinio ugdymo įstaigos organizuojamoje veikloje. Tyrimo metu atlikta vidinių ir išorinių veiksnių, statistinių dokumentų, ataskaitų, planų analizės ir informantų interviu apklausa.

**Tyrimo metodai:**

- Mokslinės literatūros analizė;
- Teisinių dokumentų, reglamentuojančių darbo esmines sritis, analizė;
- Statistinių dokumentų, ataskaitų, planų analizė;
- Interviu duomenų analizė;

**Interviu apklausos metodika:**

Interviu apklausa buvo atlikta 2017 m. sausio – kovo mėnesiais. Tyrime dalyvavo 5 Akmenės rajono ikimokyklinio ugdymo informantai, dirbantys Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelyje-darželyje „Gintarėlis“, Akmenės rajono savivaldybės švietimo, kultūros ir sporto skyriuje bei Lietuvos švietimo ir mokslo ministerijos švietimo pagalbos skyriuje

Respondentai buvo atrinkti pagal kriterinę atranką, šiuo atveju siekta veiksmingai gauti kokybiškų duomenų. Interviu vidutinė trukmė 53 minutės. Bendra visų interviu protokolų apimtis 10 puslapių. Interviu metu apklausti 5 informantai. Jiems pateikti pusiau struktūruoti interviu klausimynai (priedas nr. 2, priedas nr. 3, priedas nr. 4), pagal kuriuos buvo gauta ir apdorota informacija.

**Darbo struktūra:**

Darbą sudaro dvi dalys. Pirmoje dalyje pateikiama ikimokyklinio ugdymo institucijos strateginio valdymo samprata, strateginio valdymo koncepcijų analizė, pokyčių valdymo teorijos. Išskiriami reikšmingi ikimokyklinio ugdymo institucijos strateginiai vadybos bruožai, ikimokyklinio ugdymo institucijos veiklos kokybę sąlygojančių veiksnių analizė.

Antroje dalyje analizuojama Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ situacijos analizė, apimanti išorinių bei vidinių veiksnių analizę, išskiriami institucijos strateginiai veiklos elementai, ugdymo kokybės analizė, SSGG analizė bei pateikiama veiklos strategija.

Remiantis gautais analizės ir interviu apklausos duomenimis, pateikiamos Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ strateginės veiklos tobulinimo kryptys.

# 1. STRATEGINIO IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

## 1.1. Viešojo valdymo teorijos

### 1.1.1. Naujasis viešasis valdymas ir Naujoji viešoji vadyba

Buvo būtinas naujas – „žmogiškas“ valdymo modelis. Ir tokia yra *naujoji viešoji vadyba* arba *naujasis viešasis valdymas* (Guogis, 2010).

„*Naujoji viešoji vadyba*“. Domarkas ir Juknevičienė (2007) teigia, jog „Daugelio valstybių viešajam administravimui būdingos transformacijos, reformos, pokyčiai bei inovacijų paieškos. Pasak autorių, siekis padidinti viešojo administravimo efektyvumą ir paslaugų kokybę buvo pagrindinės paskatos pereiti prie naujos, verslo sektoriaus patirtimi bei rinkos sąlygomis grindžiamos to administravimo paradigmos – naujosios viešosios vadybos bei naujojo viešojo administravimo. Viešojo sektoriaus valdymą bei tai, kaip valdžios institucijos turi teikti paslaugas, apibrėžia naujoji viešoji vadyba.

Gudelio, Patapo (2010) teigimu, jos esmę išreiškia ekonomizacijos principas. Šis principas reiškia galutinių rezultatų siekimą dažniausiai remiantis kiekybiškai išmatuojamais rodikliais bei vadybinį pranašumą prieš politinio ir teisinio veikimo būdus. Tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje savo pasirinkimus žmogus nesąmoningai suvokia kaip prekę, siekdamas priimti tokius sprendimus, kurie kuo labiau padidina naudingumo funkciją. „Naujoji viešoji vadyba, atsiradusi

Vakarų pasaulyje kaip naujas, originalus valdymo modelis, iš esmės reiškė viena – privataus verslo metodų perkėlimą į viešąjį sektorių ir viešąjį administravimą“ (Guogis, 2010).

„Naujoji viešoji vadyba suvokiama kaip viešojo sektoriaus reformų, pirmiausia– labiausiai išsivysčiusiose pasaulio šalyse, o paskui ir kitur, judėjimas“ (Flynn, 2007). Naujoji viešoji vadyba apibūdina viešojo sektoriaus reformas, kurios nuo XX a. devintojo dešimtmečio pradžios buvo įgyvendinamos Naujojoje Zelandijoje, Jungtinėje Karalystėje, nuo dešimtojo dešimtmečio pradžios–Vokietijoje, Prancūzijoje, Olandijoje, Skandinavijos šalyse, Šveicarijoje. Dešimtajame dešimtmetyje šis reformų judėjimas išplito ir Rytų Azijos šalyse, o nuo XX a. pradžios– ir Vidurio bei Rytų Europos šalyse. Gudelis, Patapas (2010) nurodo naujosios viešosios vadybos reformas įvairiose šalyse, kurios pateikiamos 2 lentelėje.

2 lentelė

Naujosios viešosios vadybos reformos įvairiose šalyse

Šalys, kuriose vykdomos naujosios viešosios vadybos reformos	Naujosios viešosios vadybos reformos
Kontinentinės Europos šalys	<i>Nyderlandai, Skandinavijos</i> valstybės reformuodamos savo viešąjį sektorių, labiau pabrėžia piliečių dalyvavimo ir decentralizavimo aspektus. Vyrauja pragmatiškas ir atsargus požiūris į verslo vadybos metodų taikymą viešajame sektoriuje. <i>Vokietija</i> pabrėžia įstatymų tobulinimą modernizuojant viešąjį sektorių. Ši federacinė šalis taip pat

	<p>teikia pirmumą valdymui decentralizuoti. Reformų iniciatyva skatinama „iš apačios“. Esminės ir artimos anglosaksiškajam variantui naujosios viešosios vadybos reformos buvo įgyvendinamos ne federacinės vyriausybės, bet Baden-Viurtembergo žemėje (pietų Vokietijoje). Galima paminėti šiuos nuosaikių (dalinių) viešojo administravimo reformų tipus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Struktūrinės-funkcinės</i> reformos, kai pertvarkomos organizacinės struktūros ir institucijos. Tai gali būti teritorinės arba visos šalies mastu atliekamos reformos. Šių reformų metu koreguojami viešojo sektoriaus institucijų veiklos uždaviniai ir kryptys, gali būti pakeista įvairių viešojo sektoriaus organizacijų juridinė priklausomybė.</li> <li>• <i>Decentralizavimo</i> (dekoncentravimo) reformos, kurių tikslas suteikti daugiau valdymo galių vietos valdžiai (savivaldybėms) (Herbut, 2002).</li> </ul> <p>Decentralizuotas valdymas suteikia daugiau galių savivaldybėms. Savivalda tampa pagrindine valdžia, sudarančia sąlygas gyventojams tiesiogiai dalyvauti rengiant sprendimų projektus, organizuojant apklausas, susirinkimus, viešą peticijų nagrinėjimą, skatinti kitas pilietinės iniciatyvos formas, į viešųjų paslaugų teikimą daugiau įtraukti NVO (Dvorak, 2006). Daugelis kontinentinės Europos valstybių aktyviai įgyvendina e. valdžios reformas.</p>
<b>Jungtinė Karalystė</b>	<p>Viena iš reikšmingiausių reformų buvo <i>vykdomųjų agentūrų sukūrimas</i> (Guogis, Gudelis, 2003). Šia reforma buvo pradėtas procesas, kuris pakeitė bendros struktūros valstybės tarnybą į atskirus, palyginti savarankiškus vienetus, kurie už viešųjų paslaugų tiekimą buvo atsakingi ministerijoms, o per jas ir parlamentui. Taip pat vyko <i>švietimo</i> paslaugas teikiančių <i>įstaigų decentralizavimas</i>. Nuo 1980 m., priėmus Vietos savivaldos planavimo ir žemės aktą, savivaldybėms tapo privalu organizuoti statybos, infrastruktūros palaikymo ir inžinerijos darbų viešuosius konkursus. 1988 m. priėmus Vietos savivaldos aktą tapo privalu organizuoti tokių paslaugų kaip gatvių valymas, pastatų tvarkymas, apželdinimas, viešasis maitinimas, buhalterinė apskaita, architektūrinis projektavimas, finansinės paslaugos teikimo viešuosius konkursus.</p>
<b>Vokietija</b>	<p>Modernizavimo reformos buvo įgyvendinamos „iš apačios į viršų“, t. y. regioninės ir vietos valdžios lygmeniu. Vokietijos savivaldybės (modernizavimo reformų iniciatoriai) įgyvendina vadinamąjį naująjį valdymo modelį, kuriam susiformuoti įtakos turėjo Olandijos miesto Tilburgo pavyzdys.</p>
<b>Lietuva</b>	<p>Istoriškai Lietuvai didžiausią įtaką padarė sovietinė ir vokiškoji administracinė tradicijos. Lietuvos viešojo sektoriaus valdymui tapo būdingi tradicinio biurokratinio valdymo bruožai: viešojo sektoriaus valdymo centralizacija, sudėtingos ir nelanksčios administravimo subjektų struktūros, prognozavimas ir planavimas orientuotas į procesą, o ne į rezultatą, piliečių ir valstybės administracinės sistemos atotrūkis (Butkevičienė, E., Vaidelytė, 2009). Viena iš vyraujančių reformistinių ideologijų tapo liberalizmas, pabrėžęs valstybės vaidmens visuomenėje mažinimo, dereguliavimo, privatizavimo bei laisvos rinkos įvaizdžio svarbą. Ši ideologija yra artima konservatyviai ir liberalinei anglosaksiškų šalių politinei tradicijai. Kita nepriklausomybės laikotarpiu vykusio viešojo sektoriaus reforma– Valstybės tarnybos įstatymas, įtvirtinęs karjeros valstybės tarnautojo statusą. Taip pat A. Kubiliaus Vyriausybės valdymo laikotarpiu ir vėliau pasirodė bandymų diegti naujoves, kurias sąlygiškai būtų galima sieti su tuo, kas Vakaruose vadinama <i>naująja viešąja vadyba</i> (Guogis, Gudelis, 2003).</p>

*Sudaryta pagal Gudelį, Patapą, (2010) ir kitais, lentelėje nurodytais autoriais.*

Šalyse, kurios vykdo naujosios viešosios vadybos reformas, viešojo sektoriaus organizacijos, siekdamos tikslų, juos įgyvendina per ilgą laikotarpį. Nuolat besikeičianti išorinė aplinka verčia organizacijas iškeltus uždavinius ir tikslus tobulinti, ieškoti naujų jų įgyvendinimo būdų. Laurinavičiaus (2010) teigimu, naujoji viešoji vadyba skatina valstybės tarnyboje diegti versliškumo, kontraktavimo, privatizacijos, dereguliavimo, decentralizacijos bei kitus principus ir reformuoti viešąjį administravimą pagal visuomenės, kiekvieno žmogaus poreikius

Guogio (2010) teigimu, naujoji viešoji vadyba turėjo ne tik pranašumų lyginant su tradiciniu viešojo administravimo modeliu, bet ir trūkumų dėl kiekybiškai išmatuojamų rodiklių pranašumo prieš kokybinius, taip pat tiems rodikliams įvertinti reikalingos gausėjančios tikrintojų armijos. Rytų

Europos šalyse po pirmųjų pokomunistinių metų euforijos dėl nevyriausybinų organizacijų reikšmės jų aktyvumas gerokai prislopo, o Lietuvai 2004 m. įstojus į Europos Sąjungą, netgi sumažėjo. Tam didelės reikšmės turėjo tai, kad Europos Sąjungos fondai po 2004 m. Rytų Europos šalių nevyriausybiniams organizacijoms nebeskyrė lėšų. Stasiukyno (2015) teigimu, ES integracija, didėjanti interneto komunikacijų technologijų pažanga, 2008–2009 m. ekonominė krizė JAV ir kitose pasaulio šalyse, lėmė, kad naujoji viešoji vadyba tapo vis labiau kritikuojama, ir pirmiausia dėl nevaržomo „laukinio kapitalizmo“ dvasios įsigalėjimo.

Naujasis viešasis valdymas – tai į piliečius, socialinę partnerystę, piliečiams teikiamų paslaugų kokybę bei valstybės tarnybos institucijų žmogiškųjų išteklių valdymą orientuotas valdymo modelis (Butkevičienė, Vaidelytė, 2009). Tuo jis skiriasi nuo individualistinio naujosios viešosios vadybos požiūrio. Butkevičienė, Vaidelytė (2009) ir Stasiukynas (2015), remdamasis kitais autoriais (Osborne, 2006); Domarkas, Juknevičienė, (2007); Czaputowicz, (2007)) pateikia tradicinio viešojo administravimo, naujosios viešosios vadybos, naujojo viešojo valdymo elementų palyginimą (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

**Tradicinio viešojo administravimo, naujosios viešosios vadybos, naujojo viešojo valdymo  
bruožų palyginimas.**

<b>Kriterijus</b>	<b>Tradicinis viešasis administravimas (XIX a. antroji pusė)</b>	<b>Naujoji viešoji vadyba (XX a. 7-as dešimtmetis)</b>	<b>Naujasis viešasis valdymas (XX a. paskutinis dešimtmetis)</b>
<b>Piliečių ir valstybės santykis</b>	Paklusnumas	Teisių suteikimas	Įgaliojimas
<b>Valdymo mechanizmas</b>	Hierarchija	Rinka	Tinklas
<b>Teorijos taikymo sritis</b>	Politinė sistema	Vidinis organizacijos valdymas	Tarpinstitucinis valdymas
<b>Veiklos orientacija</b>	Procedūros	Rezultatai	Poreikiai
<b>Organizacinis statusas</b>	Monocentrinė sistema	Autonominė sistema	Policentrinė sistema
<b>Santykių pobūdis</b>	Dominavimas ir subordinacija	Konkurencija	Bendradarbiavimas ir tarpusavio priklausomybė

*Sudaryta pagal Butkevičienę, Vaidelytę (2009); Stasiukyną (2015).*

„**Naujasis viešasis valdymas** – tai viešojo administravimo modelis su šiek tiek kitose vietose sudėliotais akcentais, su platesniu piliečių dalyvavimu valdyje, korupcijos apribojimu, policentrinės demokratijos, skaidrumo, atsakomybės ir kitų moralinių-etinių savybių iškelimu, geru tarpinstituciniu bendradarbiavimu bei aktyvia nevyriausybinų organizacijų veikla“ (Guogis, 2010).

Pasak Domarko (2004), naujasis viešasis valdymas teigia, kad piliečiai laikomi valdžios „savininkais“ ir manoma, kad viešojo administravimo tarnautojai turi tarnauti piliečiams, atsižvelgdami į demokratinės visuomenės daugiasluksnę atsakomybę, etiką ir atskaitomybę. Raipos (2009) teigimu, naujasis viešasis valdymas turi tapti svarbiausia visuomenės veikla, kur būtų sutelktos visuomenės grupių, valstybės institucijų pastangos, turi susiklostyti nauji kokybiniai piliečių ir kitų suinteresuotųjų (agentūrų, fondų ir kt.) santykiai, tobulinami viešojo valdymo etikos

regulaminai, taisyklės ir valstybės tarnybos vaidmuo bei valstybės tarnautojų statuso stiprinimas, atsakomybės formų griežtinimas, t. y. formuojamas naujasis viešasis valdymas, dažnai įvardijamas kaip meta valdymas.

Urbanovič (2009) teigimu, šiuolaikinio viešojo valdymo koncepcijos paskatino pokyčius švietimo sistemoje. Decentralizacija yra viena iš svarbiausių strategijų, reformuojančių švietimo sistemą. Pasak Bartasevičiaus (2011), „švietimo valdymo sistema Lietuvoje laipsniškai decentralizuojama ir dekoncentruojama vadovaujantis subsidiarumo principu“. Analizuojant švietimo reformas matyti tendencija centralizuotą valdymą taikyti įgyvendinant bendruosius nacionalinius švietimo tikslus, o decentralizavimu siekiama sudaryti sąlygas dalyvauti švietimo valdyme vietos politikams ir mokyklų bendruomenių atstovams. Jau daugiau nei du dešimtmečius pasaulyje decentralizacijos klausimai svarstomi rengiant įvairias švietimo strategijas, o kai kurie mokslininkai decentralizacijos reformas vadina panacėja, užtikrinančia gerą švietimo valdymą.

Kiežos (2014) teigimu, „kitose šalyse, pavyzdžiui, Vokietijoje, savivaldybių vaidmuo ikimokykliniame ugdyme apima ikimokyklinio ugdymo planavimą ir įgyvendinimą vietiniu lygmeniu. Kadangi įgyvendinimo atsakomybė patikėta savivaldybėms, šioms tenka ir didžiausia finansavimo našta. Taip pat ir Suomijoje už ikimokyklinio ugdymo organizavimą atsakingos savivaldybės“.

Viešojo valdymo teorijos neatsiejamos nuo „**viešojo administravimo sąvokos**“. Bakaveckas (2001) viešąjį administravimą aprašo remdamasis šio termino atsiradimo pradžia. „Po nepriklausomybės atkūrimo, prasidėjus Lietuvos integracijos procesui į Europos Sąjungą, atsirado poreikis senas mokslo kategorijas keisti naujomis. Ypač dažnai imta vartoti sąvoką „viešasis administravimas“. Šiuo metu šią sąvoką dažnai galima išgirsti politikų ir valstybės valdžios atstovų kalbose bei sutikti teisės aktuose, taip pat ir žiniasklaidoje. Pradėjus vartoti šią kategoriją, pamažu bandoma atsisakyti ilgus dešimtmečius vartotos „valstybinio valdymo“ sąvokos.

Teisine prasme, kurią aprašo Bakaveckas (2001), viešasis administravimas apibrėžiamas kaip „įstatymais ir kitais teisės aktais reglamentuojama valstybės ir vietos savivaldos institucijų, kitų įstatymais įgaliotų subjektų vykdomoji veikla, skirta įstatymams, kitiems teisės aktams, vietos savivaldos institucijų sprendimams įgyvendinti, numatytoms viešosioms paslaugoms administruoti“. (Bakaveckas, 2001)

Naujesniuose savo straipsniuose Bakaveckas (2007) viešojo administravimo teoriją papildė ir ją apibūdina kaip „viešuosius subjektus, kurie funkcionuoja visais valdymo lygiais ir paprastai priskiriami prie nepelno siekiančių organizacijų. Pagrindinės sritys, kuriose viešojo administravimo subjektai funkcionuoja, apima įvairius valdymo klausimus ir kitus viešuosius reikalus – nuo gynybos ir nacionalinio saugumo iki socialinio aprūpinimo ir aplinkos kokybės, nuo kelių ir tiltų

projektavimo bei statybos iki kosmoso tyrinėjimų, nuo mokesčių ir finansų administravimo iki personalo ir žmogiškųjų išteklių valdymo“ (Bakaveckas, 2007).

Domarkas (2002) savo darbuose viešąjį administravimą apibūdina kaip svarbią kiekvienos valstybės socialinės veiklos sritį, kuri daro įtaką valstybių raidai ir atskirų žmonių gyvenimui. Žiūrint į viešąjį administravimą iš akademinės pusės, remiantis Domarku (2002), galime susipažinti su viešojo administravimo studijų programų turiniu. Viešasis administravimas siejasi su plačiu akademinės veiklos lauku, kuriame susipina vadyba, politologija, teisė, ekonomika, finansai, sociologija ir kiti mokslai. Jį taip pat veikia valstybėje susiklosčiusios tradicijos ir bendroji visuomenės kultūra bei mokslinių tyrimų lygis. Šiuolaikinis viešojo administravimo mokslas ir toliau ieško atsakymo į du pagrindinius klausimus: kokie yra biurokratinių sprendimų priėmimo filosofiniai pagrindai ir kokia jų taikymo praktikoje reikšmė (Domarkas, 2002).

Užsienio literatūros autoriai: Frederickson, Smith, Larimer, Licari (2012) savo knygoje „The Public Administration Theory Primer“ teigia, kad dėl to, ką mes šiandien vadiname viešuoju administravimu, įvyko didelių pasikeitimų istorijoje. Organizavimo ir valdymo praktika kolektyvinėse ar viešose vietose yra sena kaip civilizacija. Reikšmingi pokyčiai toje praktikoje linkę kartu atsinaujinti istoriniuose poslinkiuose, masinėse socialinėse organizacijose, taip pat kaip ir viešojo administravimo teorija bėgant laikui atsinaujina ir pasipildo (Fredericson ir kt., 2012).

Pasak Hughes (2003) terminas „viešasis administravimas“ visada nukreipiamas į visuomenės tyrimo sektorius, be to, tai yra tam tikra veikla ir profesija. Visuomenės politika, viešojo administravimo ir viešosios vadybos terminai iš esmės yra susiję ir atlieka panašias funkcijas, apdoroja įstatymų ar prekės ir paslaugos informaciją ir pateikia rezultatų politikoje (Hughes, 2003).

Apibendrinant skyrių, matome, jog pagrindiniai viešojo valdymo teorijos siejamos su naujosios viešosios vadybos, naujojo viešojo valdymo ir naujojo viešojo administravimo sąvokomis. Daugelis autorių sąvokas apibūdina, kaip svarbią kiekvienos valstybės socialinės veiklos sritį, kuri daro įtaką valstybių raidai ir atskirų žmonių gyvenimui.

Šios srities atstovai, skatina Valstybės tarnyboje diegti versliškumo, kontraktavimo, privatizacijos, dereguliavimo, decentralizacijos bei kitus principus ir reformuoti viešąjį administravimą labiau pritaikant visuomenės, kiekvieno žmogaus poreikiams. Tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje žmogus savo pasirinkimus nesąmoningai suvokia kaip prekę, siekdamas priimti tokius sprendimus, kurie kuo labiau padidina naudingumo funkciją.



### 1.1.2. Viešojo administravimo tobulinimo tendencijos

Analizuojant viešojo administravimo tobulinimo tendencijas, buvo atsižvelgiama į Lietuvos ir Europos šalių vertinimo galutinę ataskaitą (2013). Joje pabrėžiama, jog prasidėjus finansinei krizei daugelis Europos šalių vyriausybių sudarė ar pakeitė viešojo administravimo reformų programas, kurių metu buvo siekiama ne tik mažinti valdžios išlaidas, bet ir tobulinti viešojo administravimo struktūras, procesus bei paslaugų teikimą piliečiams. Remiantis atliktos EUPAN ekspertų tinko apklausos duomenimis, pagrindiniais 2009-2013 m. vykdytų viešojo administravimo reformų tikslais buvo laikomas viešojo administravimo efektyvumo, taip pat skaidrumas ir atvirumas, valdžios išlaidų mažinimas, viešųjų paslaugų kokybės ir prieinamumo didinimas, sub-nacionalinės valdžios institucinės sandaros tobulinimas ir administracinės naštos mažinimas gyventojams ir verslui.

Remiantis atliktų tyrimų rezultatais minimais Lietuvos ir Europos šalių vertinimo galutinėje ataskaitoje (2013), atitinkamai pagrindiniai iššūkiai, su kuriais susiduria ES valstybės ir kitos Europos šalys tobulindamos viešąjį administravimą, tai poreikis užtikrinti aukštos kokybės viešųjų paslaugų teikimą mažesnėmis sąnaudomis, siekis didinti viešojo sektoriaus efektyvumą ir orientaciją į rezultatus, bei būtinybė užtikrinti valdymo procesų atvirumą ir skaidrumą. (Viešojo administravimo tobulinimo tendencijos, 2013).

Siekiant supažindinti viešojo valdymo institucijas su viešojo valdymo tobulinimo iniciatyvomis ir paskatinti jas taikyti savo veiklai pagerinti, parengtas viešojo valdymo tobulinimo iniciatyvų katalogas (2014), kuriame aprašomas **kompetencijų modelis**. Jis sudarytas pagal socialinių ir ekonominių pokyčių kontekstus.

Viešojo valdymo institucijoms tenka spręsti vis sudėtingesnius visuomenės klausimus ir patenkinti didėjančius jos poreikius, ieškoma būdų, kaip padidinti viešojo valdymo efektyvumą ir kaip su ribotais ištekliais pasiekti geresnių rezultatų.

Tam, kad Valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos sklandžiai nustatytų, kokios kompetencijos reikalingos valstybės tarnyboje ir kokios – yra būtinos konkrečiai pareigybei, išskiriamas kompetencijų modelis, jis skirtas valstybės tarnyboje diegti kompetencijomis grįstą žmogiškųjų išteklių valdymą. Taikant kompetencijų modelį galima objektyviau parinkti ir vertinti valstybės tarnautojus, taip pat efektyviau planuoti valstybės tarnautojų mokymą bei karjerą.

Vertinant kompetencijas, nustatomas esamas valstybės tarnautojo kompetencijų lygis pagal konkrečiai pareigybei priskirtas kompetencijas ir palyginamas su pakankamu lygiu.

Gerosios patirties pavyzdys, naudojant kompetencijų modelį - Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarija. (Viešojo valdymo tobulinimo iniciatyvų katalogas, 2014)

## 1.2. Pokyčių valdymo teoriniai aspektai

### 1.2.1. Išorinių ir vidinių veiksnių įtaka organizacijos pokyčiams

Valuckienė, Balčiūnas, Katiliūtė, Simonaitienė, Stanikūnienė (2015) teigia, jog šiandien ugdytinius ateičiai rengianti ugdymo įstaiga ir visa švietimo sistema nebegali veikti vadovaudamasi tradiciniais organizacijos valdymo modeliais, pripažįstančiais vieno asmens vadovavimą ir lyderystę. Autorių teigimu švietimo sistemos pertvarkai orientuojantis į vis globalėjančios ir nuolat besikeičiančios visuomenės keliamus reikalavimus būsimiems savo nariams, reikalinga ne tik politinė valia, bet ir pasiryžę keistis švietimo lyderiai (Valuckienė ir kt., 2015).

Pranckūnienė, Rimgailienė, Characiejienė (2015) teigia, jog visi pokyčiai turi būti grindžiami pagarba, pasitikėjimu, pagalba, įgalinimu, vedančiu į skaidrią bei aiškią atsakomybės ir atskaitomybės sistemą visais švietimo lygmenimis. Pasak autorių, visa tai turi daryti įtaką geresniam ugdytinių ugdymui(si) (Pranckūnienė ir kt, 2015).

Remiantis Gotberg, Grudiene, Pranckūniene, Vildžiūniene (2015), pokyčiai ir naujovės diegiamos panaudojant arba integruojant sėkmingą ankstesnę patirtį. Pasak autorių, bet kokie švietimo pokyčiai galiausiai turi būti siejami su švietimo įstaigos misija – tarnauti geresniam ugdytinių ugdymui(si).

Išoraitė (2012) įvardija išorines ir vidines priežastis, skatinančias organizacijos pokyčius:

#### **Išorinės pokyčių priežastys:**

- nauji mokslo atradimai, iš esmės keičiantys produktų ir paslaugų gamyboje naudojamus medžiagas, įrengimus, aparatūrą, įrangą, technologinius procesus, informacijos panaudojimo galimybes ir pan.;
- globaliniai pasikeitimai visuomeniniuose pasaulio vystymosi procesuose, keičiantys socialinius – politinius santykius tarp valstybių, politinių aljansų, tarptautinių organizacijų;
- neprognozuojami kitų organizacijų ekonominės ir vadybinės veiklos veiksmi, keičiantys produktų, kapitalo, darbo rinkų struktūras, pardavimo kanalų sistemas ir pan.;
- ekonomikos globalizavimo ir internacionalizavimo procesai, keičiantys produktų ir paslaugų gamybos organizavimo principus, marketingo sistemas, finansinius santykius ir pan. (Išoraitė, 2012).

#### **Vidinės pokyčių priežastys:**

- organizacijos personalo kokybinis augimas, sąlygotas naujų žinių įsisavinimo, bendrojo visuomenės išsivystymo lygio didėjimo, socialinių, politinių ir kultūrinių pasikeitimų ir pan. Šis kokybinis augimas keičia darbuotojų vertybines orientacijas, jų lūkesčius, jų sampratą apie organizacijos tikslus ir uždavinius, jos misiją bei galimybes;

- organizacijos kiekybinis plėtimasis, sąlygotas objektyvaus gaminamų produktų ar paslaugų paklausos didėjimo. Ši plėtra iššaukia objektyvius pasikeitimus struktūrose, funkcijose, procesuose;
- organizacijos išsigimimas (revitalizacija), sąlygotas organizacijos technologinių, organizacinių, vadybinių, motyvacinių sistemų stagnacijos ir objektyviai neišvengiamos kaitos (Išoraitė, 2012).

R. Petrauskienės (2005) teigimu, pokyčiai pasižymi objektyviu veikimu, nepriklausomai nuo jos veiklos pobūdžio, rezultatų, vadybos bei kitų aspektų.

Autorė išskiria pagrindines išorines pokyčių priežastis: globaliniai pasikeitimai visuomeniniuose pasaulio vystymosi procesuose, neprognozuojami kitų organizacijų veiklos veiksmi, ekonomikos globalizacijos ir internacionalizacijos procesai, nauji mokslo atradimai ir pan.

Kaip vidines pokyčių priežastis Petrauskienė (2005) įvardija organizacijos personalo kokybinį augimą, organizacijos kiekybinį plėtimąsi ir pan. Įvertinti bet kokių pokyčių įtaką organizacijos gyvenimui sunku, kadangi pokyčiai dažniausiai būna netikėti, neapibrėžti (Petrauskienė, 2005).

*Apibendrinant galima teigti, kad pokytis suvokiamas kaip pasikeitimai, kurie yra vykdomi siekiant tobulinti ar net iš esmės keisti vienus ar kitus organizacijos veiklos elementus. Vienas iš aktualiausių šiuolaikinių vadybos aspektų – jos išorėje ir viduje vykstančių pokyčių reikšmės įvertinimas, šių pokyčių galimos neigiamos įtakos eliminavimas bei galimų teigiamų pasekmių numatymas. Pokyčiai neišvengiamai siejami su lyderyste, nes vadovas turi gebėti analizuoti organizacijos perspektyvas, valdyti pokyčius.*

### **1.2.2. Pokyčių valdymo svarba**

Lietuvos viešojo ir privataus sektorių subjektams integruojantis į Europos Sąjungos struktūrą, ypatingą reikšmę įgauna efektyvus pokyčių valdymas (Išoraitė, 2012, p.130).

Videikienė ir Šimanskienė (2014) teigia, jog pokyčiams organizacijose reikia įveikti daugybę kliūčių. Dažniausiai įgyvendinant pokyčius susiduriama su vadovų nelankstumu, prastu vadovavimu ar silpna lyderyste, įgūdžių, iniciatyvos, pastangų bei išteklių trūkumu, skubotu, nenuosekliu pokyčių diegimu. Ypatingai svarbus įvairių formų darbuotojų pasipriešinimas įgyvendinamiems pokyčiams organizacijose (Videikienė ir kt., 2014).

Andriuščenka (2007) pokyčius sieja su organizacine kultūra, darbuotojų tikslais ir motyvais. Autoriaus teigimu, tai skatina vadovus mokyti ir ugdyti darbuotojus, keisti organizacinę kultūrą ir įgyvendinti permainas visomis kryptimis. Vadovaujantis šia teorija pokyčiai atsirandantys netikėtai, nėra griežtai suplanuoti ir programuojami. Konsultantų paslaugų naudojimas ribotas.

Darbuotojai sistemingai įtraukiami į valdymo sprendimų priėmimo procesą. Taikomi įvairūs jų skatinimo deriniai.

Vanago (2007) nuomone, pokyčių svarba yra didelė, efektyvus jų valdymas, bei tinkamas modelio parinkimas leidžia pasiekti geresnių rezultatų. Organizacijose svarbus laipsniškas inovacijų diegimas, kuris iš anksto turi būti inicijuojamas ir planuojamas.

Šiandien, Oškutienės, Korsakienės (2012) teigimu, organizacijos susiduria su įvairiais pakeitimais, kurie negali būti vengiami, keičiasi vidinė ir išorinė aplinkos. Pažymėtina, kad organizacinių pokyčiai yra vertinami kaip svarbus procesas, kuris daro įtaką tolesnei organizacijų procesų plėtrai.

Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ pokyčių svarba apibūdinama kaip nauji visuomenės ir jai atstovaujančių institucijų tarpusavio santykiai, lemiantys pagarbų valdžios institucijų požiūrį į piliečius ir supratimą, kad tarnaujama žmogui ir visuomenės gerovei.

Laumenskaitė ir Vasiliauskas (2006) teigia, jog pokyčiai organizacijose vyksta nuolatos, pastaruoju metu jie vis labiau spartėja. Pokyčiams, kurie vyksta po truputį, paprastai priešinamasi mažiau, nes jie įgyvendinami palengva ir žmonės labiau linkę jiems pritarti. Staigūs pokyčiai, kurie dažniausiai būna strateginės iniciatyvos pasekmė, sukelia nemažą pasipriešinimą net tada, kai jie yra įgyvendinami kryptingai. Atsižvelgus į galimybes, organizacijos renkasi pokyčius, kurie ateina po truputį, nes priešingu atveju įstaigoje vyrautų nuolatinė sumaištis. Autorių teigimu organizacijos neturi įtakos spartiems aplinkos pokyčiams ir nenumatytoms aplinkybėms. Priešingai, siekdamos išlikti sparčiai besikeičiančios aplinkos sąlygomis, jos būna priverstos įgyvendinti ir vidinius pokyčius (Laumenskaitė, Vasiliauskas, 2006).

*Apibendrinant teigtina, kad pokyčiai organizacijoje turi būti valdomi, nes tik užtikrinant tinkamą pokyčių planavimą, organizavimą, jų įgyvendinimo kontrolę, galima pasiekti laukiamų rezultatų. Tinkamas pokyčių valdymas įgalina padidinti įmonės veiklos efektyvumą mažiausiomis sąnaudomis. Pokyčių valdymas apibrėžiamas kaip pasikartojantis, laipsniškas atsinaujinimo procesas, kuris apima organizacijos struktūros, krypties, gebėjimų tenkinti klientų ir organizacijos darbuotojų poreikius, judėjimą link ateities vizijos.*

## 1.3. Strateginis organizacijų valdymas

### 1.3.1. Strateginio valdymo reikšmė

Vienintelis būdas išlikti ikimokyklinio ugdymo įstaigoms vykstant kaitai – strateginio valdymo, strateginių planų kūrimas bei tobulinimas. Tobulinimas, apima ugdymui palankių sąlygų įvedimą švietimo įstaigoje. Sparčiai besivystančių naujovių laikais ikimokyklinio ugdymo įstaigos turi pajėgti išskirti prioritetinius tikslus ir pritaikyti juos poreikiams bei siekiams, bei sukurti vidines sąlygas tam daryti.

Analizuojant strateginę organizacijos valdymą, svarbu suvokti, kas tai yra strategija. plačiaja prasme sąvoka „**strategija**“ kildinama iš graikų kalbos [gr. stratēgia – vadovavimas] ir apibrėžiama kaip „bendrasis kovos arba kitokios veiklos planas, tokio plano kūrimas ir vykdymas“ (Novelskaitė, 2012). Chandler (1962) buvo laikomas strateginio valdymo mokslo pradininku. Šis mokslininkas išskyrė tris pagrindinius strategijos elementus: organizacijos veiklos kryptis, atitinkančius ilgalaikius ir trumpalaikius tikslus, jų pasiekimui reikalingus išteklius bei veiklos būdus (Jucevičienė, Jucevičius, Janiūnaitė, ir kt., 2003).

Skirtingi Lietuvių ir užsienio autorių mokslininkų strateginio valdymo apibrėžimai pateikiami 3 lentelėje.

3 lentelė

#### Strateginio valdymo apibrėžimai

Autorius, metai	Strateginio valdymo apibrėžimas
Vasiliauskas, 2002	Strateginis valdymas – nuolatinis, dinamiškas ir nuoseklus procesas, kuriuo remiantis laiku prisitaikoma prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudojamas turimas potencialas.
Jucevičius, Jucevičienė, Janiūnaitė, Cibulskas, 2003	Strateginis valdymas – tai vadybinė veikla, kuria numatomos organizacijos veiklos kryptys ir tikslai, atspindintys jos veiklos aplinkoje vykstančius procesus, sukuriama organizacijos strateginiai ištekliai ar numatomi apsirūpinimo jais būdai, parengiama ir realizuojama strategija, geriausiai įvertinanti veiklos aplinkybes bei šiuos išteklius.
Pileckienė, 2004	Strateginis valdymas – ilgalaikės organizacijos veiklos kryptys, nusakančios sprendimų priėmimą, siekiant išvystyti konkurencinį pranašumą ir nepriklausyti nuo išorės veiksnių.
Humayun, Kabir, 2007	Strateginis valdymas yra sprendimų ir veiksmų visuma, padedanti užtikrinti tinkamiausią organizacijos ir aplinkos sąveiką bei įgalinti pasiekti organizacijos tikslų.
Bovaird, Loffler, 2009	Strateginis valdymas – procesas, padedantis nustatyti organizacijos veiklos efektyvumą, vertinant visuomenės reikalavimų vykdymą, išteklių valdymą, potencialių grėsmių numatytą ir likvidavimą.
Dukynaitė, R., Ališauskas, 2012	strateginis valdymas apima pačios strategijos pasirinkimą, išteklių mobilizavimą, kasdienį jo įgyvendinimą, nuolatinę pažangos stebėseną ir strateginių „pamokų“ išgryninimą iš sukauptos patirties.
Svetikas, Arimavičiūtė, 2012	Strateginis valdymas – procesas, kurio metu įmonė geba nusistatyti misiją, viziją, tikslus bei uždavinius, taip pat geba numatyti ir įvykdyti strategijas įvairiais įmonės hierarchijos lygmenimis taip, kad sukurtų tvarų konkurencinį pranašumą, tai yra pasiektų savo tikslus ir ilgai išlaikytų konkurencinį pranašumą.
Moradi, 2012	Strateginis valdymas remiasi ilgalaikiais organizacijos tikslais, įvertinant jos gebėjimus pasiekti tų tikslų atsizvelgiant į organizaciją veikiančių faktorių visumą ir organizacijos silpnybių, stiprybių, galimybių ir grėsmių analizę.

*Sudaryta pagal lentelėje nurodytus autorius*

Apibendrinant 3 lentelėje pateiktus strateginio valdymo apibrėžimus matoma, jog skirtingi autoriai strateginio valdymo sampratą formuluoja įvairiai, tačiau strateginio valdymo apibrėžimuose išryškėja trys pagrindiniai elementai:

- organizacijos tikslų numatymas;
- organizacijos aplinkos analizė;
- strategijos pasirinkimas.

Pateiktos mokslininkų strateginio valdymo sampratos leidžia daryti išvadą, kad strateginis valdymas yra organizacijos vadybinė veikla yra ilgalaikė, orientuota į ateities perspektyvas, vadovaujasi vidiniais organizacijos ištekliais, bei atsižvelgia į išorinių veiksnių poveikį. Strategijos įgyvendinimas turi būti nuolat stebimas ir vertinamas, prisitaikant prie kintančių sąlygų jį svarbu koreguoti.

Pasak Astrausko, Česonio (2008), mokslininkų darbuose, teisės aktuose, planavimo dokumentuose ir žiniasklaidoje strateginio planavimo ir strateginio valdymo sąvokos apibrėžiamos ir susiejamos skirtingai. Trys skirtingi požiūriai apie šias sąvokas teigia: jog jos yra skirtos apibrėžti organizacijos strategijos rengimo, vykdymo stebėjimo, tikslinimo, vertinimo ir atsiskaitymo procesą ir vartotinos kaip sinonimai, kitas požiūriu teigiama, kad strateginis planavimas yra tik strateginio valdymo (visuminės vadybinės veiklos organizacijoje) dalis ir kad strateginis valdymas yra strateginio planavimo raidos etapas arba forma (rūšis).

Sąvoka „strategija“ organizacijų vadyboje vartojama nuo XX a. septinto dešimtmečio pirmosios pusės. Išskiriamos esminės organizacijos veiklos strategijos kūrimo prielaidos:

- Nepasitenkinimas esama padėtimi arba perspektyva;
- Veiklos sąlygų neapibrėžtumai.

Išskiriami strateginio valdymo evoliucijos etapai pateikiami 4 lentelėje. Astrauskas ir Česonis (2008) pastebi, jog vienai evoliucijos stadijai (arba etapui) keičiant kitą, nors ir „užgožtos“ laikmečio reikalavimų, nulemtos naujos planavimo formos, tebetaikomos ir toliau.

4 lentelė

#### Strateginio valdymo evoliucijos etapai

<p><b>Biudžeto sudarymas ir kontrolė.</b> Ankstyviausias (1930-1950 m.) bandymas valdymą padaryti nors kiek sistemiską sudarant vienerių metų biudžeto planą ir kontroliuojant, kaip jis vykdomas. Remtasi prielaida, kad praeities sąlygos galios ir ateityje.</p>	<p><b>Tikslas.</b> Biudžeto tvarkymas. Pirmenybė teikiama operatyviai kontrolei.</p>
<p><b>Ilgalaikis planavimas.</b> Šis etapas apima 1950-1960 m. Stengtasi nustatyti praeities tendencijas, ypač veiklos augimo arba mažinimo, ir jas pritaikyti ateityje. Planuota, kad ištekliai arba didės, arba mažės. Planai apėmė laikotarpius, trunkančius keletą metų.</p>	<p><b>Tikslas.</b> Ateities įvykių spėjimas. Pirmenybė suteikiama planams, garantuojantiems augimą.</p>
<p><b>Strateginis planavimas.</b> Šis etapas apima 1960-1970 m. Teigta, kad praeities tendencijos nebūtinai kartojasi ateityje. Dėl šios priežasties dėmesys buvo kreipiamas į institucijos aplinkos tyrimą siekiant laiku pakeisti institucijos veiklos kryptį, plėtoti galimybes, sukurti konkurencinį pranašumą. Svarbiausias strateginio planavimo ciklas buvo metinis planavimo ciklas.</p>	<p><b>Tikslas.</b> Strateginis mąstymas. Pirmenybė teikiama rinkos vertinimui ir konkurencingumui.</p>

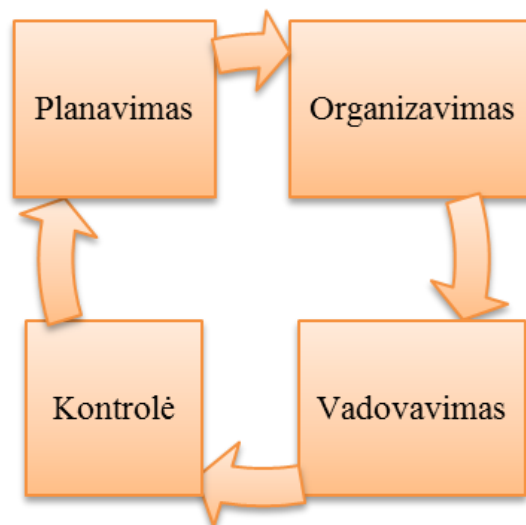
<p><b>Strateginis valdymas.</b> Etapas prasidėjo 1970 m. pabaigoje. Kaip ir strateginis planavimas, jis buvo pagrįstas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Institucijos aplinkos tyrimu;</li> <li>➤ Labai aiškiai apibrėžtais tikslais;</li> <li>➤ Tinkamai parengtomis priemonėmis tikslams pasiekti;</li> <li>➤ Išorinės aplinkos galimybėmis.</li> </ul>	<p><b>Tikslas.</b> Ateities kūrimas. Pirmenybė suteikiama ištekliams paskirstyti, kad būtų galima sukurti konkurencinį pranašumą.</p>
---	---

*Sudaryta pagal Arimavičiūtę (2005), Astrauską, Česonį (2008)*

Bakanauskas (2011) nustatė, jog 1985 metais Vašingtone leidžiamame žurnale *Strategic Planing and Management* paskelbtose pasaulio banko atlikto tyrimo išvadose žymimas viešųjų ir privačių organizacijų veiklos efektyvumas, kuris tuo metu priklausė nuo strateginio valdymo koncepcijų ir jų neįprasto pritaikymo. Šis autoriaus pastebėtas procesas skatina decentralizaciją ir orientavimąsi į ilgesnio laikotarpio valdymą (Bakanauskas ir kt., 2011).

### 1.3.2. Strateginio valdymo proceso struktūra

Melnikas, Smaliukienė (2007) strateginis valdymas pasižymi ciklišku kurį sudaro tam sikros, sistemingai tarpusavyje koreliuojančios valdymo funkcijos: planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė (1 pav.). Visos šios funkcijos aiškiai orientuojasi į iškeltą tikslą.



1 pav. Valdymo funkcijų cikliškumas.  
*Sudaryta pagal Melniką, Smaliukienę (2007)*

Cituojant Melniką ir smaliukienę (2007) „šios funkcijos ne tik atliekamos viena po kitos, bet ir yra glaudžiai tarpusavyje susijusios. Nuo to, kaip bus atliekama viena iš funkcijų, priklauso kitų efektyvumas ir galutinis rezultatas“ (Melnikas, Smaliukienė, 2007).

Arimavičiūtė, (2005) nurodo, kad strateginio valdymo bendrieji principai ir specifika priklauso nuo organizacijos:

- veiklos pobūdžio (produkcijos, paslaugų ar idėjų teikimo);
- finansavimo šaltinių (komercinės ir nekomercinės organizacijos);
- nuosavybės (valstybės ar privačios organizacijos);

- dydžio (mažos ar didelės organizacijos);
- diversifikacijos laipsnio (vienos ar kelių veiklos sričių organizacijos).

Taip pat organizacijos turi bendrų strateginio valdymo bruožų, kurie pateikti 2 pav.



2 pav. Bendrieji strateginio valdymo bruožai.  
Sudaryta pagal Arimavičiūtę (2005)

Apibendrinami paveikslėlyje matomus bendruosius strateginio valdymo bruožus matome, jog strateginis valdymas neatsiejamas nuo struktūros ir sistemos, pritaikytos prie strategijos, kuriant strategiją susitelkiama ties ilgalaikiais tikslais, į juos įtraukiami aukščiausios grandies vadovai. Taip pat vyksta nuolatinis strategijos kūrimo ir jos vykdymo ryšys, kuriame nuolat priimami svarbūs sprendimai, ir taip kuriama ateitis. Prieš pradėdant kurti strategiją, numatyta misija ir vizija aptariama visuotinai ir jos kūrimo laikotarpiu stebima, kaip įgyvendinama, kokie teigiami ir neigiami pokyčiai.



## **1.4. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų valdymas**

### **1.4.1. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų samprata ir paskirtis**

Lietuvos švietimo įstatyme, (Žin. 1991, Nr. 23-593) švietimas apibūdinamas kaip įstaiga, kuri ikimokyklinio amžiaus vaikams suteikia savarankiško gyvenimo pagrindus ir geba padėti jam nuolat tobulinti savo gebėjimus. Švietimo įstatyme pabrėžiama prigimtinė kiekvieno žmogaus teisė į mokslą ir ugdymą. Ši teisė padeda žvelgti į ateitį, bei kurti visuomenę ir valstybę kūrimo. Šis būdas laisvai pasirenkamas, nuo seno grindžiamas žmogaus nelygstamos vertės, dorinės atsakomybės pripažinimu, demokratiniais santykiais, (Lietuvos švietimo įstatymas, Žin. 1991, Nr. 23-593).

Lietuvoje ikimokyklinis ugdymas teikiamas vaikams nuo 1 iki 5 (arba 6) metų. Ikimokyklinį ugdymą organizuoja įvairios ugdymo įstaigos (lopšeliai, lopšeliai – darželiai, darželiai, mokyklos – darželiai), laisvasis mokytojas arba kitas švietimo teikėjas, tačiau šis ugdymas nėra privalomas (Lietuvos Švietimo įstatymas, Žin. 2003, Nr. 63-2853 7 str., 3 ir 4 dalys).

Ikimokyklinis ugdymas vykdo savo veiklą vieningu tikslu, kuris skatina padėti vaikui įgyti taip reikalingų socialinių įgūdžių, kurie svarbūs kasdieniniam gyvenimui bei sėkmingam ugdymuisi. (Bendrosios programos ir išsilavinimo standartai, 2003).

Mokyklos ir ikimokyklinio ugdymo skirtumai yra nežymūs, ankstyvajame amžiuje yra padedami (Socialinių, sveikatos saugojimo, meno, pažinimo, komunikavimo) kompetencijų ugdymo pagrindai, o priešmokykliniame ugdyme, bei pradinėje mokykloje jos yra toliau plėtojamoms ir įtvirtinamos (Metodinės rekomendacijos ikimokyklinio ugdymo programai rengti, 2006).

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos atsako už turinį, kurio sudarymas yra decentralizuotas.

Lietuvos švietimo politikos prioritetai, nustatomi Valstybinėje švietimo strategijoje. Ją rengia ir teikia Seimui tvirtinti Vyriausybė. Strategija rengiama dešimčiai metų, tikslinama ne rečiau kaip kas ketveri metai. Savivaldybės, įgyvendindamos Valstybinę švietimo strategiją, nustato ilgalaikius švietimo plėtros tikslus ir priemones jiems pasiekti (LR švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2011).

Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo procese dalyvauja šios institucijos: LR Vyriausybė, koordinuodama LR švietimo ir mokslo ministerijos darbą, LR švietimo ir mokslo ministerija, formuojanti ir užtikrinanti šalies švietimo politiką, LR savivaldybės institucijos - vykdomosios institucijos, formuojančios ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo, programas. LR savivaldybės institucijos organizuoja ikimokyklinį ir priešmokyklinį ugdymą, organizuoja ir koordinuoja švietimo pagalbos teikimą mokiniui, mokytojui, šeimai, mokyklai, vaiko minimalios priežiūros priemonių vykdymą (LR švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2011).

Ikimokyklinis ugdymas vykdomas pagal ikimokyklinio ugdymo programą, kurią rengia ikimokyklinio ugdymo įstaigos komanda. Prieš rengdami programą vadovai ir auklėtojai ištiria lankančių vaikų bei šeimų poreikius ir į juos atsižvelgia.

Pasak Glebuviienės, Jonilienės, Monkevičienės ir kt. (2009), dominuoja ir kita ugdymo forma, kuri įvardijama kaip laisvasis mokytojas – tai ikimokyklinio ugdymo individualia švietimo teikėjo veikla užsiimantis fizinis asmuo ar kitas švietimo teikėjas.

Rengdami programą, jie vadovaujasi švietimo ir mokslo ministro patvirtintu ikimokyklinio ugdymo programų kriterijų aprašu (2011) ir metodinėmis rekomendacijomis ikimokyklinio ugdymo programai rengti (2005), taip pat Ikimokyklinio amžiaus vaikų pasiekimų aprašu (2014).

#### **1.4.2. Lietuvos ikimokyklinio ugdymo teikėjai**

Monkevičienė ir kt. galutinėje mokslinėje ataskaitoje (2008) pagrindinius oficialius ikimokyklinio ugdymo tiekėjus Lietuvoje.

Moksliniais tyrimais autorė ištyrė dabartinę Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigų situacija. Naudojant viešų dokumentų, bylų ir spaudos informaciją, parodė privačių ar bendruomenių įsteigtas ugdymo įstaigas. Pagal gautus duomenis nurodama, jog privataus sektoriaus darželių Lietuvoje nurodoma 13, šie darželiai įsikūrę didžiuosiuose miestuose: Vilniuje - privatus darželis „Saulės gojus“ (su ankstyvuoju užsienio kalbos mokymu), VšĮ „Montessori metodo centras“, VšĮ „Dūzginėlio bitutės“ (dirbantis pagal A. Friobelio metodiką), VšĮ įstaiga „Nendrė“ (socialiai remtinų šeimų ir vienišų motinų vaikams), „Vilniaus nevalstybinis SOS darželis“, Antano Mockaus asociacijos „Vaikučių ugdymo centras“ (veikiantis pagal H. Gardnerio sistemą), „Namų darželis“, VšĮ (tėvų bendruomenės) Vilniaus Prancūzų mokykla (turinti ikimokyklinio ugdymo grupes); UAB vaikų ugdymo centras „Metų laikai“ (veikiantis pagal D. Diuji, Ž. Pjažę, holistinio ugdymo kryptis); Klaipėdoje – privatus darželis-mokykla „Universa Via“ (vadovaujasi integruoto ugdymo principu), Tauragėje – konfesinis ir privataus asmens įsteigti darželiai ir kt. (Monkevičienė ir kt., 2008).

Svarbu išsiaiškinti ikimokyklinio ugdymo paslaugas teikiančių įstaigų ir grupių įvairovę gali pasiūlyti savivaldybių atstovai, privatūs asmenys, visuomeninės organizacijos. Nurodytais informacijos duomenimis, matoma, jog šalyje ikimokyklinio ugdymo paslaugas dažniausiai teikia tokio tipo įsteigti lopšeliai-darželiai jų Lietuvos mastu yra 56,14%, darželiai-mokyklos sudaro 49,12%, darželiai sudaro 26,32%. Gana nemažai steigėjų yra įsteigę savaitinius bei sanatorinius lopšelius-darželius jų šalyje yra 22,81%, savaitinių - 14,04% ir sanatorinių 18 (8,77%) darželių, kūdikių bei vaikų namų 14,04%. (Monkevičienė ir kt., 2008).

### 1.4.3. Inovacijos ikimokyklinio ugdymo įstaigoje

Svarstymai apie tai, koks idėjos atsiradimo būdas efektyviausias, dažnai yra priešaringi Twisso nuomonei, (Lietuvos inovacijų centras, 2009) atlikti tyrimai rodo, kad „tik ketvirtis idėjų, sudarančių inovacijų pamatą, atsirado mokslo tiriamosiose ar konstravimo struktūrose, tačiau jų svarba didesnė, jei jos nulemia radikalius ir didelius pokyčius, atveria naujas panaudojimo sritis“.

Pasak Melniką, Jakubavičių ir Strazdą (2000), inovacijos samprata yra labai plati ir suvokiama įvairiai. Apibendrintai autoriai inovaciją apibūdina kaip funkcinę, iš pažangia naujovę, kuri orientuota į seno pakeitimą nauju. Dar kitaip inovacija gali būti apibūdinama kaip idėja, kurios veikla ar koks nors materialus objektas yra naujas žmogui, žmonių grupei ar organizacijai, kuri ją įgyvendina ar naudoja.

Adair (2007), inovacijas apibūdina kaip naujovių diegimą, priemones, kurios pristato kažką naujo - naujas idėjas, metodus arba prietaisus. Inovacijos, naujovės yra platesnės koncepcijos ir turi tam tikrus svarbius aspektus. Ji sujungia du pagrindinius sutampančius procesus: turinčius naujų idėjų ir galinčius jas įgyvendinti.

Kitoje savo knygoje Jakubavičius, Strazdas, Gečas (2003) aprašo XV amžių, kuriame nurodoma inovacijos kilmė, kaip nurodo autoriai Vidurio Prancūzijos teorijoje buvo pradėtas vartoti šis žodis, tuo metu tai skambėjo kaip „inovacyon“, verčiant pažodžiui reiškia „atnaujinimas“ arba „naujo pavidalo suteikimas esančiam daiktui“. Anglų kalba vartojami tokie terminai: „innovation“ ir „novation“.

Vienas iš senesnių rašytojų Kulveicas (1991), inovaciją siūlo vertinti dviem aspektais: „kaip reiškinių ir kaip procesą. Pirmasis variantas nurodo, kad inovacija yra bet koks tikslinis daikto pakeitimas, siekiant pakeisti jo būklę tobulinant. Antrasis variantas nurodo procesą, apimančią tyrimą, rengimą, valdymą ir stabilų funkcionavimą siekiant gauti tam tikrą efektą. Nors šitokią procesą sunku valdyti, svarbu laikytis uždavinių, kuriuos turi spręsti įmonės vadovai: inovatyvumo, laikant jį kaip svarbią vertybę, įtvirtinant jį įmonės vertybių hierarchinėje sistemoje, formuojant organizacinę elgseną, palankų inovaciniam procesui, inovacijų valdymo apskaitos tobulinimas.

Analizuojant mokslinę literatūrą buvo gilinamasi į Lietuvoje esančias inovacijas, išskiriamos pagrindinės problemos, kurios trikdo inovacijų plėtrai Lietuvoje. Todėl galima teigti, kad dėl šių kylančių problemų naujosios inovacijos verslo, įmonių, technologijų, personalo valdymo srityse reikia daug kantrybės.

Pagrindiniai Lietuvių autoriai, kurie daug analizuoja inovacijų ir vadybos klausimais, Jakubavičius, Strazdas, Melnikas ir Gečas ir kt.

Aptariant savo darbo patirtį, kurioje inovacijos sudaro didelę reikšmę, pagrindine problema tampa senosios kartos darbuotojų baimė priimti naujoves. Nežinomybė ir nenoras priimti inovacijas gąsdina, bet išnaudojus teikiamas galimybes suprantama technologijų nauda darbo metu.

Apibendrinant įvairių autorių požiūrį apie inovaciją, galima teigti, kad tai pažangios naujovės, jų diegimas, ar naujo pavidalo suteikimas esančiam daiktui.

Taip pat inovacija galima vertinti keliais aspektais: kaip tikslinį tiriamo objekto pakeitimą jį tobulinant ir kaip procesą, kuris suteikia galimybę gauti tam tikrą stabilaus funkcionavimo efektą.

Inovacijos ikimokyklinio ugdymo įstaigoje svarbios tiek pat, kiek galimybė suteikti visapusišką, šiuolaikinio vaiko ugdymą, pritaikant jam įdomius ugdymo būdus.

Braslauskienė (2012) švietimo sistemas, organizacijas ir individus apibūdina kaip veikiančias pagal sudėtingėjančio ir greitėjančio pasaulio reikalavimus, kuriems svarbu numatyti įvykius ir ieškoti būdų bei formų, padedančių neatsilikti nuo smarkiai besivystančios visuomenės poreikių.

Konferencijos „Inovacijos darželyje, kas tai?“ (2012) medžiagoje teigiama, kad švietimo kaitos skatinimo būdas yra edukacinės inovacijos, visuomenės raidos kontekste jos tampa labai svarbios, nes švietimas daro įtaką visuomenės raidai ir visuomeniniai pokyčiai turi įtakos švietimo kaitai. Edukacinių inovacijų reikia tinkamos kokybės ugdymui bei plačiai visuomenei ir nuolatinei švietimo sistemos kaitai. Autorės manymu, inovacijų kūrimo skatinimas turėtų būti diegiamas jau vaikystėje ir padėtų sėkmingai prisitaikyti prie kintančios aplinkos (Braslauskienė, 2012).

Inovacijos darželyje gali būti traktuojamos kaip informacinės technologijos ir jų pritaikymas ikimokykliniame ugdyme. Informacinių technologijų taikymas darželyje) yra pažintinės paskirties produktas ikimokyklinio amžiaus ugdytiniais (Zajančkauskienė, 2012).

Siekiant užtikrinti efektyvų rizikos valdymą planuojant vadybinių inovacijų įgyvendinimą, Baronienė (2014) siūlo atsižvelgti į pagrindinį elementą: aplinką, kurioje veikia organizacija, nes svarbu atsižvelgti į išorinius veiksnius veikiančius organizaciją, siekis įsitvirtinti naujose perspektyviose rinkose, mokslo ir technikos pažanga, paklausos svyravimas, konkurencijos aštrėjimas, pagrindinių ekonominių sąlygų pokyčiai (Baronienė, 2014).

Giedraitytė, Raipa (2012) teigia, jog inovacijos yra susijusios su tam tikrais veiksniais, kurie trukdo arba iš viso daro jas neįmanomas. Šios kliūtys iškyla, kai organizacijos neturi reikiamo finansavimo, inovacijoms numatomos per didelės išlaidos, abejojama dėl inovacinių produktų ir paslaugų poreikio, susiduriama su technologinės informacijos sklaidos, darbuotojų kvalifikacijos, inovacijų rizikos ir kitomis problemomis (Giedraitytė, Raipa, 2012).

Jakubavičius ir kt. (2003) teigia, kad veikla, siejanti savyje kūrybą, mokslą ir verslininkystę, prilygsta inovacinei veiklai. Inovaciją galima traktuoti kaip produktyvią žmonių veiklą, nukreiptą į pasirenkamos sistemos perėjimą iš žemesnio lygio į aukštesnį, siekiant tenkinti kintančius visuomenės poreikius (Jakubavičius ir kt., 2003).

## 2. AKMENĖS VAIKŲ LOPŠELIO – DARŽELIO „GINTARĖLIS“ STRATEGINIO VALDYMO ANALIZĖ

Akmenės vaikų lopšelis-darželis „Gintarėlis“ įsteigtas 1982 m. liepos 25 d., vadovaujantis Akmenės rajono deputatų tarybos vykdomojo komiteto sprendimu.

„Gintarėlis“ kaip ir kitos švietimo bei ugdymo įstaigos, neišvengė daugybės reformų. Ne visos jos buvo pamatuotos, kai kurias nepasitvirtinusias naujoves tekdavo atšaukti.

Taip nuo 2003 m. buvo panaikintas bent sąlyginis rajono švietimo bei ugdymo įstaigų savarankiškumas, biudžetas ir turtas perėjo rajono švietimo skyriui.

Nuo 2008 m. vėl savarankiškai atliekama buhalterinė apskaita. Nuo 2007 m. įstaigoje veikia 5 grupės. Kiekvienoje grupėje kuriama savita aplinka, tenkinanti vaikų poreikius.

Lopšelis-darželis teikia ankstyvąjį, ikimokyklinį ir priešmokyklinį ugdymą. Padeda šeimai rūpintis vaiku, puoselėti prigimtines galias, plėtoti individualius gebėjimus, tenkinti kultūrinius poreikius. Ugdyti sveiką, iniciatyvią ir kūrybišką asmenybę. Sudaryti prielaidas tolesniam ugdymuisi mokykloje.

Ugdymo procesas organizuojamas vadovaujantis įstaigos pedagogų sukurta ikimokyklinio ugdymo programa „Vaikyste, nusijuok“.

Įstaigos pedagogai – kvalifikuoti, patyrę, rūpestingi žmonės, gebantys skirti dėmesio kiekvienam vaikui, kaip vertybei. Tai kompetentingi, gebantys keistis, aktyviai ieškantys naujovių ir jas įgyvendinantys ugdytojai.

Akmenės vaikų lopšelis-darželis „Gintarėlis“ siekia tapti besimokančia organizacija, kurios veikla nuolat vertinama ir tobulinama.

### 2.1. Tyrimo metodika

#### 2.1.1. Tyrimo teorinės ir metodologinės prielaidos

Strateginis valdymas nagrinėjamas **mokyklos planavimo požiūriu**. Strateginio valdymo teorijoje išskirta planavimo mokykla akcentuoja planavimo reikšmę, išskiria planavimo struktūrą, etapus, formas ir pan. Ikimokyklinio ugdymo įstaigoms irgi būdingas išsamus planavimas, pradedant ugdymo renginių detaliu planavimu ir baigiant strateginių planų rengimu.

Norint sistemingai kurti ikimokyklinio ugdymo strategiją, atžvelgiama į vidinius ir išorės aplinkos analizės rodiklius, planavimo mokyklose svarbiausias išorinės aplinkos analizės elementas – įvairios prognozės. Planavimo mokyklos šalininkai tam skiria daug dėmesio, nes jei neįmanoma prognozuoti aplinkos, tai neįmanoma jos ir kontroliuoti.

Planavimo mokykla atspindi šiuolaikinės ir ateities strategijos kūrimo tendencijas, planai smulkiai detalizuojami taikant standartines procedūras, todėl juos gali sudaryti tik specialistai.

Švietimo įstaigose kaip ir planavimo mokyklos aspektu strategijos rengimas suprantamas kaip formalus, sistemingas procesas, pasitelkiama SSGG analizė ir kontroliniai patikrinimai (Vasiliauskas, 2002).

Taip pat šios teorijos aspektai nagrinėjami remiantis pagrindiniais autoriais: Išoraite (2012), Vanagu (2007), Arimavičiūte (2005), Vasiliausku (2002), Bitinu (2008).

Be planavimo mokyklų, tyrimas siejamas su plėtotinės ir nustatytinės metodologijomis. Vasiliauskas (2008) teigia, jog pagal šias metodologijas strateginio veiklos plano struktūrą paprastai sudaro tokie panašūs viešojo sektoriaus komponentai: misija, vertybės, vizija, strateginės problemos, strateginiai tikslai ir t.t. (Vasiliauskas, 2002).

Norint susieti metodologijas su tyrimu, keliami tam tikri klausimai:

1. Kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigos strategija siejasi su nustatyte ir plėtotine metodologijomis?
2. Kaip nustatytinė ir plėtotinė metodologijos dera tarpusavyje?
3. Kaip metodologijų dermė pasireiškia tyrime?

Siekiant ištirti Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigų strateginio valdymo tobulinimo galimybes, buvo atlikta Lietuvos Respublikos teisės aktų, reglamentuojančių ikimokyklinio ugdymo veiklą, analizė, sisteminimas ir lyginimas. Atlikta išorinių veiksnių (PEST) analizė, SSGG analizė, ES investicijų galimybių analizės tyrimas.

Tyrimo metodologija pagrįsta įvairių autorių (Gintalo, 2011, Maslauskaitės, 2008, Dauško, 2008 ir kt.) teorinėmis išvalgomis, kurių metodologija įvardijama kaip mokslas apie veiklos organizavimą, mokslinio pažinimo procesą, metodus ir konkrečių tyrimų metodiką.

Tyrimo metodologija sudaryta pagal strateginio valdymo literatūroje aprašytas pagrindines strateginio valdymo metodologijas – nustatytinę ir plėtotinę.

Magistro darbe naudojama atvejo tyrimo strategija. Kardelis (2002) akcentuoja, kad atvejo tyrimas remiasi atskirų atvejų studijomis, kitaip apibūdinami kaip interpretaciniai tyrimai, pabrėžiantys tyrėjų siekį interpretuoti reiškinius tomis prasmėmis, kurias jiems suteikia tiriami žmonės.

Bitino, Rupšienės ir Žydzžiūnaitės (2008) nuomone, atvejo tyrimas sudaromas iš vieno atskiro objekto, kuris parenkamas įvairiais būdais. Šis tyrimas skirtas vadybos idėjos realizavimo prielaidoms atskleisti (Bitinas ir kt., 2008).

Tiriamąjį darbo atvejį – Akmenės rajono Akmenės vaikų l/d „Gintarėlis“ strateginis valdymas. Remiantis įstaiga analizuojamas jos strateginis valdymas, analizuojami strateginio valdymo etapai atvejo lygmenyje.

## 2.1.2. Strateginio valdymo Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ atvejo analizė

Pateiktoje 5 lentelėje, nurodomi atvejo analizės probleminiai klausimai, naudoti metodai ir šaltiniai 5 lentelėje: 5 lentelė

### Strateginio valdymo situacijos analizė

Eil. Nr.	Probleminiai klausimai	Metodai	Šaltiniai
1.	Kokie dokumentai reglamentuoja strateginį valdymą veiklą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje?	Dokumentų analizė	Įvairios viešos ataskaitos, LR įstatymai, organizacijos metinės ataskaitos, pareigybių aprašymai, rajono savivaldybės įsakymai ir kt. <b>Šaltiniai renkami</b> iš Švietimo ir mokslo ministerijos viešo tinklalapio, rajono tinklalapio duomenų, galimybė prieiti prie įstaigos dokumentų.
2.	Kokie išoriniai ir vidiniai veiksniai turi įtakos strateginio valdymo situacijai Akmenės rajono l/d „Gintarėlis“?	SSGG, PEST, ES investicijų galimybių analizės	Išskiriami faktai apie įstaigos strateginio valdymo dabartinę situaciją, argumentuojama remiantis teisiniais dokumentais, moksliniais straipsniais, įstaigos dokumentais. ES investicijų galimybės analizuojamos remiantis ES investicijų portalo duomenimis, pateiktais teisiniais dokumentais.
3.	Koks informantų požiūris į ikimokyklinio ugdymo ateities perspektyvas ir tobulinimo kryptis Lietuvoje, Akmenės rajone ir Akmenės lopšelyje – darželyje „Gintarėlis“?	Kryptingasis (pusiau struktūruotasis) interviu metodas	Informantai parenkami pagal įstaigai svarbią poziciją užimančią postą. (Įstaigos vadovas, įstaigą kuruojanti rajono švietimo skyriaus specialistė, švietimo skyriaus vedėjas, vedėjo pavaduotoja, vyriausiasis švietimo skyriaus specialistas).

*Sudaryta darbo autorės.*

Apibendrinant 5 lentelėje pateiktus duomenis, matoma nuosekli strateginio valdymo situacijos analizės eiga, pagal kurią sistemingai prieinama prie reikiamų rezultatų.

### 2.1.3. Duomenų analizės sisteminimo metodai

Magistro darbe naudoti šie analizės sisteminimo metodai:

**Kokybinė turinio analizė, dokumentų analizė** – Remiantis Bitinu ir kt, (2008), dokumentų analizė skiriama pagal du tipus – viešieji ir privatieji dokumentai. Tyrimo atveju analizuojami viešieji dokumentai, kurie, pasak autorių, yra išoriniai ir vidiniai, išoriniai – įvairios viešos ataskaitos, laikraščių archyvai, duomenys apie regionus, verslo sąlygas ir kt. Vidiniai dokumentai apima organizacijoje leidžiamus įsakymus, metinės organizacijos ataskaitas, suvestines, darbo sutartis, etikos kodeksus.

Teisės aktų/dokumentų turinys analizuotas taikant kokybinės kontent analizės metodą. Pasak Bailey (1987) turinio analizės metodas sudaro galimybę tirti teksto sistemingumo ir objektyvumo parametrus, analizuoti jo kiekybinius ir kokybinius aspektus.

Magistro darbo tiriamojoje dalyje naudoti pasirinktos įstaigos dokumentai, ES ir Lietuvos teisės aktai atliekant turinio analizę.

**PEST analizės metodas** – Vasiliauskas (2002) PEST analizę apibūdina kaip strateginę analizę, apimančią keturis makroaplinkos aspektus: politinį ir teisinį, ekonominį, socialinį ir kultūrinį bei technologinį.

Pasak Bosą (2002) aplinkos analizės rezultatai leidžia nustatyti naujas galimybes ir galimas grėsmes organizacijai. Aplinkos tyrimas padeda gauti reikalingą informaciją, naujų tikslų siekimo būdų (Bosas, 2002).

**SSGG analizės metodas** - organizacijos stiprių (S+) ir silpnų (S-) pusių, galimybių (G+) ir grėsmių (G-) analizė (SSGG metodas). Pasak Wheelen (2012), SSGG analizė, dar kitaip vadinama SWOT analizė yra vienas iš populiariausių metodų nagrinėjant vidaus ir išorės aplinką.

**ES investicijų galimybių analizės tyrimas** - aprašoma teisinė ES investicijų į ikimokyklinio ugdymo įstaigas, analizuojami teisės aktai, reglamentuojantys ES investicijų teikimą, kokios galimybės teikiamos konkrečiai įstaigai, jos projektų įgyvendinimui, finansinio tęstinumo apribojimai ir norminiai reikalavimai. Analizuojama ikimokyklinių ugdymo įstaigoms dabartinė situacija po ES investicijų panaudojimo.

*PEST, SSGG ir ES investicijų galimybių analizės* atveju pagrindinis objektas išlieka ikimokyklinio ugdymo įstaigos Lietuvoje ir pasirinktas atvejis – Akmenės vaikų lopšelis-darželis „Gintarėlis“. Pagrindinis šaltinis šalies duomenų bazės, teisiniai dokumentai, moksliniai straipsniai apie ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos plusus ir minusus.

*Duomenų analizės metodai* – tyrime taikoma kokybinė turinio analizė, jos metu analizuojami vidiniai ir išoriniai veiksniai, lemiantys ikimokyklinio ugdymo veiklos sėkmę, ar keliančius trikdžius. Ieškomi konkretūs faktai iš mokslinių straipsnių, teisinės bazės, interviu. Surinkus duomenis jie aprašomi, kai kuriems duomenims sudaromos schemas, diagramos ar lentelės. Renkant informaciją, buvo laikomasi metodinių rekomendacijų, kurios nusako interpretuoti rezultatus, panaudoti publikacijose paskelbtus duomenis, verifikuoti išvadas, taikomas analizuojant pristatomu metodu surinktus duomenis (Tamošiūnas, 2003).

**Interviu metodas, kryptingas (pusiau struktūruotas)** – jo metu, pasak Bitino ir kt. (2008), tyrėjas iš anksto numato temas arba problemas, kurias gali aptarti interviu metu, bet leidžia informantui išsiplėsti ir neužbrėžia griežtų ribų, tyrėjas gali užduoti papildomų klausimų.

Remiantis pasirinkta tema, kai tiriamas konkrečios įstaigos atvejis, svarbu gerai išanalizuoti įstaigos teisinę bazę, vidinius ir išorinius veiksnius, kurie gali nulemti strateginio valdymo



tobulinimo kryptį. Interviu metodas padės sužinoti atsakingų vadovų ar kitų šiai sričiai svarbių kompetentingų specialistų nuomonę ir jos atitikimą lyginant su teorija.

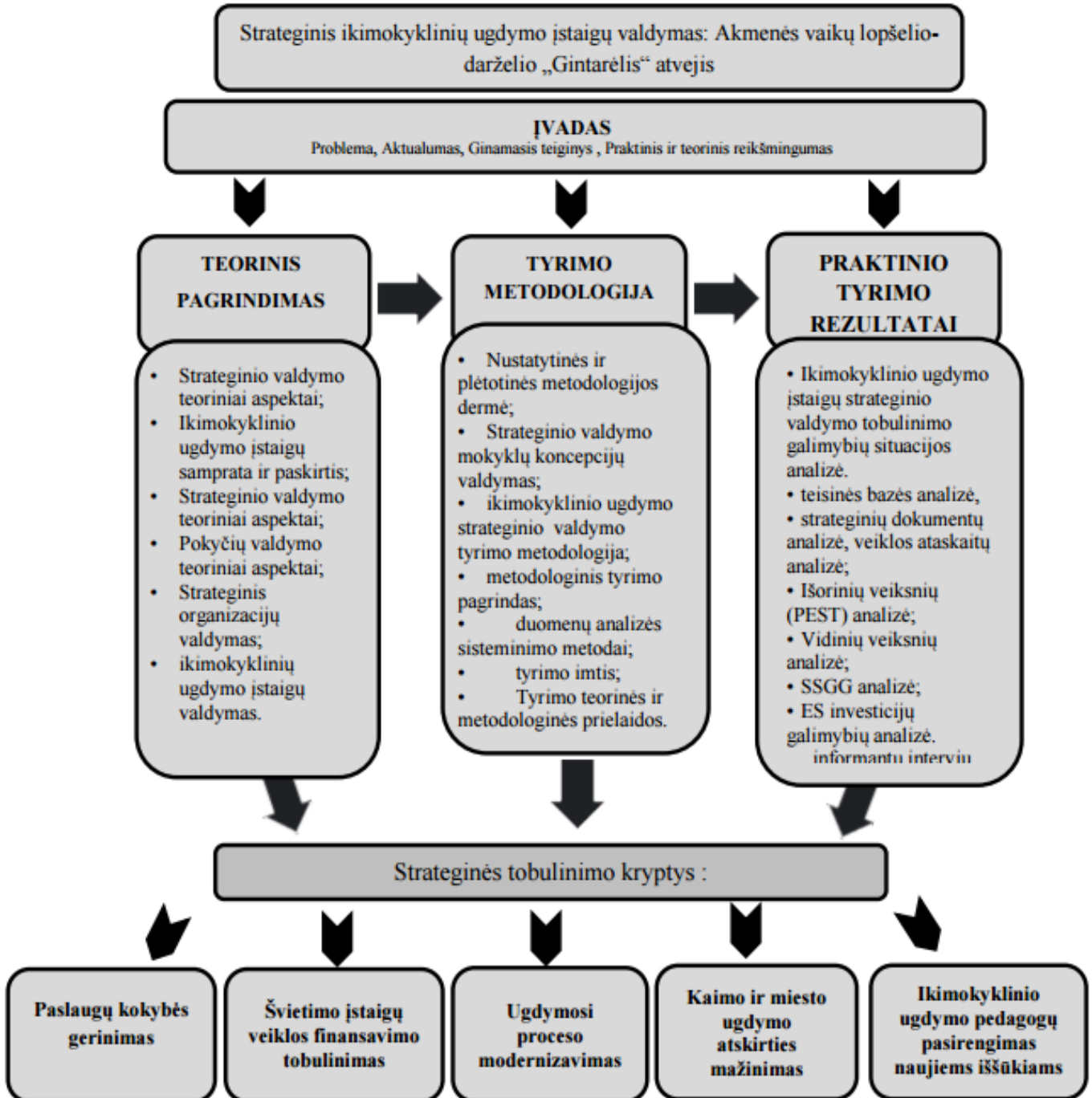
*Tyrimo instrumento struktūra* – šiame etape temos susijusios su teorija. Pavyzdžiui, interviu klausimuose atsispindi *strateginio valdymo planavimo, pokyčių valdymo, tobulinimo kryptys, perspektyvos*.

*Interviu imtis ir jos pagrindimas* – tyrimo imtis sudaroma remiantis kriterine atranka, šiuo atveju siekiama veiksmingu būdu surinkti kokybiškų duomenų. Tai būtų 5 kompetentingi, įstaigai svarbią poziciją užimantys specialistai, informantai, kuriojantys įstaigą, arba turintys pareigybines reikšmę ir svarbą pasirinktai ikimokyklinio ugdymo įstaigai. (Priedas Nr. 11)

*Apklausoje, interviu atveju siekiama atskleisti* - įstaigos vadovų požiūrį į strateginį ikimokyklinio ugdymo įstaigos valdymą, savivaldybės, švietimo skyriaus kompetentingų specialistų rajono mastu, kurie išreikštų savo požiūrius į ikimokyklinio ugdymo ateities perspektyvas ir tobulinimo kryptis Lietuvoje, Akmenės rajone ir Akmenės vaikų l/d „Gintarėlis“ darželyje. Gauti duomenys lyginami su teoriniais aspektais, pateikiami praktikų duomenys padėjo išskirti tobulinimo sritis, jų svarbą ikimokyklinio ugdymo įstaigoms.

## 2.1.4. Magistro darbo loginė schema

Siekiant vizualiai parodyti magistro darbo vykdymo nuoseklumą, buvo sudaryta tyrimo strategijos schema 3 pav. Magistro loginė schema pateikiama grafiniu būdu.



3 pav. Tyrimo organizavimo schema.

*Sudaryta darbo autorės.*

Apibendrinant 3 pav. matoma nuosekli tyrimo vykdymo eiga. Teoriniu aspektu analizuojami ikimokyklinio ugdymo strateginis valdymas, detalizuojant ikimokyklinio ugdymo ir strateginio

valdymo sampratą ir paskirtį. Vienas iš svarbiausių teorinės dalies aspektų išlieka ikimokyklinio ugdymo ir su juo susijusių paslaugų plėtros strategija, šiame skyriuje apžvelgiami Lietuvos strategijoje išskelti uždaviniai ir ikimokyklinio ugdymo paslaugų tobulinimo galimybės.

Taip pat atsižvelgiama į pokyčių valdymo teorinius aspektus, kuriais vadovaujantis galima atlikti pokyčių valdymo analizę įstaigoje, tiriamuoju laikotarpiu.

Apžvelgus teorinę dalį, nuosekliai pereinama prie metodologinės dalies, kurioje, remiantis tyrimu, analizuojami metodologiniai aspektai. Analizuojama nustatytinės ir plėtotinės metodologijų dermė, jų pritaikymas tyrime. Pasirenkama valdymo mokyklų koncepcija, kuri pagrindžiant teoriniais aspektais pritaikoma tyrime. Norint pasiekti tinkamą rezultatą, svarbu tyrime išskirti probleminius klausimus, kurie tyrime padeda orientuotis teigiama linkme.

Apibūdinami duomenų analizės sisteminimo būdai, aprašoma jų funkcija ir panaudojimas tyrime. Aprašoma tyrimo imtis, tyrimo teorinės ir metodologinės prielaidos.

Pereinant prie empirinės dalies, svarbu sutelkti dėmesį ties ikimokyklinio ugdymo teisine baze, Akmenės vaikų l/d „Gintarėlis“ vidiniais ir išoriniais dokumentais, veiklos planais ataskaitomis, taip pat aplinkos veiksniais, kurie lemia įstaigų valdymą, atskleidžia strategijos tobulinimo problemas ir galimybes.

Atsižvelgiant į atvejo analizę, interviu metodu apklausti Akmenės rajono švietimo skyriaus kompetentingus specialistus ir įstaigos vadovus, susisteminti gautą informaciją ir pateikti tiriamajame darbe.

Atlikus SSGG, PEST analizes, atkreipiamas dėmesys į ES investicijų galimybes, atliekamas tyrimas parodo, kokios ES investicijų galimybės sudarytos ikimokyklinio ugdymo įstaigoms ir analizuojama, kaip ES investicijomis naudojasi Akmenės vaikų l/d „Gintarėlis“.

Nuosekliai vykdomas tyrimas atsako į probleminius klausimus ir atranda jų sprendimo būdus, kurie svarbūs nustatant ikimokyklinio ugdymo vaidmenį.

Atlikus teorines ir dokumentų analizes, išryškėjo strateginės veiklos tobulinimo kryptys: paslaugų kokybės gerinimas, švietimo įstaigų veiklos finansavimo tobulinimas, ugdymosi proceso modernizavimas, kaimo ir miesto ugdymo atskirties mažinimas, ikimokyklinio ugdymo pedagogų pasirengimas naujiems iššūkiams.

## 2.1.5. Tyrimo organizavimas

### Tyrimo Ganto grafikas

Kaziliūno teigimu (2009), Ganto (juostinis) grafikas buvo sukurtas kaip planavimo ir kontrolės priemonė, leidžianti sekti faktinę darbų eigą ir palyginti ją su patvirtintu planu.

Vadovaujantis Ganto grafiku, sukurtas tyrimo planas, kuris pavaizduotas 6 lentelėje.

Ganto grafikas

6 lentelė

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Komentaras
<b>T</b>																Pirmuosius mėnesius, iki I MD ataskaitos, ruošama teorinė dalis, ji nuolat pildoma aktualiomis temai sampratomis
<b>TR</b>																Teorinės dalies rekonstrukcija atliekama, kai empirinė dalis sudaro didžiąją MD dalį, teorinė dalis sumažinama arba papildoma naujais aspektais.
<b>M</b>																Nuo 6 mėn. pradeda rengti metodologinę dalį.
<b>E</b>																Tyrimo empirinė dalis pradeda rengti nuo 10 mėn., atliekamos SSGG, PEST, ES investicijų galimybių analizės, ruošiamasi interviu, jo atlikimas prasideda nuo 13 mėn
<b>I</b>																Po teorinės, metodologinės ir empirinės dalių užbaigimo seka paskutinis tiriamojo darbo elementas – išvados ir rekomendacijos

**T** – teorinė dalis; **TR** - teorinės dalies rekonstrukcija; **M** – metodologinė dalis; **E** – empirinė dalis; **I** – išvados ir rekomendacijos.

Šiame Ganto grafike (6 lentelė) nuosekliai pavaizduota, kaip organizuojami ir planuojami tyrimo teoriniai ir empiriniai darbai. Grafikas vaizduoja atliktų darbų faktinį laiką. Šiuo atveju: pirmuosius 6 mėnesius atlikta preliminarai mokslinės literatūros analizė. 6 mėnesio pabaigoje pradėta planuoti metodologinė dalis, kuri baigta rašyti 10 mėn. Po to pradėtas empirinis tyrimas t.y. 9 mėn. pab. iki 15 mėn. pabaigos. Paskutinis 15 mėnuo buvo skirtas empirinės dalies užbaigimui ir išvadų bei rekomendacijų formulavimui ir pateikimui.

**Tyrimo etika.** Tyrimo metu laikomasi griežtai nustatyta tyrimo etika tiriamųjų požiūriu. Laikantis tyrimo etikos, daug dėmesio skiriama tyrėjo elgesio su tiriamaisiais etikos. Remiantis Bitinu (2008) tiriamasis tyrime dalyvauja tik savanoriškai, tyrėjas turi atskleisti tiriamajam tyrimo esmę, informuoti apie galimą riziką. Tyrėjas visuose etapuose turi stengtis apsaugoti nuo galimos žalos, užtikrinti tiriamojo anonimiškumą.

## 2.1.6. Tyrimo imties charakteristika

Tyrimo imtyje svarbu išsikelti uždavinį, kuriuo būtų galima veiksmingai interpretuoti tyrimo rezultatus. Remiantis Bitinu (2008) kokybiniuose tyrimuose svarbu orientuotis į konkretaus atvejo, problemos analizavimą, todėl siekiant detaliau ištirti nagrinėjamą reiškinių pasirenkama tikslinė, mažesnė tyrimo imtis, bei gilinamasi į informantų patirties aspektus.

Šiame tyrime buvo remtasi kriteriniu imties sudarymo būdu, kuris taikomas kai norima gauti veiksmingus, kokybiškus tyrimo duomenis (Bitinas ir kt. 2008).

Kriterijai, kuriais vadovautasi pasirenkant informantus: 1. darbo patirtis (ne mažiau kaip 3 metai); 2. veiklos sritis (susijusi su Akmenės rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigomis); 3. išsilavinimas (aukštasis universitetinis/neuniversitetinis).

Kokybiniame tyrime dalyvavo 5 specialistai (praktikai). Laikantis tyrimo etikos buvo atsižvelgiama į informantų poreikį pateikti savo asmeninius duomenis.

Dėl interviu buvo tariamasi iš anksto individualiai su kiekvienu informantu, telefonu ar el. paštu. Informantai supažindinami su darbo tema, tyrimo tikslu, interviu struktūra. Buvo pabrėžta, jog gauti tyrimo rezultatai naudojami tik moksliniame darbe, ateityje gauta informacija nebus panaudota prieš informantus.

Interviu apklausa buvo atlikta 2017 m. sausio – kovo mėnesiais. Interviu vidutinė trukmė 53 minutės. Bendra visų interviu protokolų apimtis 10 puslapių.

Taip pat buvo užtikrinamas privatumas, konfidencialumas, pagal pageidavimus neminimi vardai, pavardės ar kita identifikuojama informacija. Informantams pageidaujant interviu atlikimas galėjo vykti žodžiu ar el. paštu.

Bendroji informacija apie informantus pateikiama 7 lentelėje.

7 lentelė

**Duomenys apie informantus**

Informantai	Institucijos pavadinimas	Užimamos pareigos	Darbo patirtis	Igytas išsilavinimas
1	Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelis-darželis „Gintarėlis“	Įstaigos direktorė	20 m.	Aukštasis universitetinis, II vadybinė kvalifikacinė kategorija, vadybos ir verslo administravimo.
2	Akmenės rajono savivaldybė	Švietimo, kultūros ir sporto skyriaus vedėjas	21m.	Aukštasis universitetinis, pedagogo kvalifikacija;
3	Akmenės rajono savivaldybė	Švietimo, kultūros ir sporto skyriaus vyriausioji specialistė	22 m.	Aukštasis universitetinis, pedagogo kvalifikacija;
4	Akmenės rajono savivaldybė	Akmenės rajono savivaldybės meras	8 m.	Aukštasis universitetinis
5	Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija	Švietimo pagalbos skyriaus vedėja	20 m.	Aukštasis universitetinis, psichologo kvalifikacija

*Sudaryta darbo autorės*

Siekiant aktualios informacijos apie Akmenės vaikų lopšelių-darželių „Gintarėlis“ buvo apklausti informantai iš Akmenės rajono savivaldybės administracijos – tai Akmenės rajono meras, Švietimo, kultūros ir sporto skyriaus vedėjas, Lopšelių-darželių „Gintarėlis“ ir kitas Akmenės rajono ikimokyklinės ugdymo įstaigas kuruojanti Švietimo, kultūros ir sporto skyriaus vyriausioji specialistė, Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ direktorė ir Lietuvos švietimo ir mokslo ministerijos, Švietimo pagalbos skyriaus vedėja.

### **2.1.7. Tyrimo instrumento pagrindimas**

Norint atskleisti informantų požiūrį apie strateginio ikimokyklinio ugdymo įstaigų valdymo ateities perspektyvas, tobulinimo kryptis Lietuvoje, Akmenės rajone ir Akmenės vaikų lopšelyje-darželyje „Gintarėlis“, interviu klausimynai (Priedai Nr. 2-4) buvo suformuluoti, vadovaujantis teorinėje darbo dalyje analizuota mokslinė literatūra, LR įstatymais, Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ statistiniais dokumentais, ataskaitomis, planais.

Analizuojant mokslinę literatūrą, išryškėjo Bartasevičiaus (2011) nuomonė, kuri parėžia, jog savivaldybės turi itin didelę laisvę priimti sprendimus, susijusius su ugdymo įstaigos turto, aplinka, aprūpinimu, valdymu, pedagoginiais ir nepedagoginiais darbuotojais, lėšomis. Šis autoriaus teiginys buvo įtraukiamas į klausimyną, norint sužinoti Akmenės rajono savivaldybės administracijos poveikį rajono ikimokyklinėms ugdymo įstaigoms (finansavimo sistema, infrastruktūros pokyčiai, ikimokyklinio amžiaus vaikų skaičius, pokyčiai).

Siekiant ištirti kaip Akmenės vaikų lopšelyje-darželyje „Gintarėlis“ administracija geba priimti ir valdyti pokyčius, klausimyne atsispindi pokyčių valdymo svarba. Vanago (2007) nuomone, pokyčių svarba yra didelė, efektyvus jų valdymas, bei tinkamas modelio parinkimas leidžia pasiekti geresnių rezultatų. Organizacijose svarbus laipsniškas inovacijų diegimas, kuris iš anksto turi būti inicijuojamas ir planuojamas. Klausimyne (Priedas Nr. 3) buvo siekiama atskleisti Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ finansavimo pokyčius, ugdymo proceso pokyčius ir planuojamus pokyčius ateityje, darželio infrastruktūroje ir ugdymo procese.

Dokumentų analizėje pastebėta, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigos finansuojamos centralizuotu principu, kuris rodo valstybės prisiimamą atsakomybę už švietimo prieinamumą ir kokybę. Ekonominių veiksnių problema – tai lėšų trūkumas. Interviu klausimyne siekiama išsiaiškinti Lietuvos ir Akmenės rajono finansavimo tendencijas ateityje, tobulinimo galimybes.

Svarbu sužinoti informantų nuomones, kurios padėtų atskleisti esamas ikimokyklinio ugdymo veiklos spragas ir padėti išskirti tobulinimo kryptis.

Duomenys, kurie buvo gauti interviu metu, buvo aprašyti ir pateikiami informantų nuostatų analizėje, interviu duomenų pagalba sudarytos strateginės veiklos tobulinimo kryptys.

## 2.2. Teisės aktų, reglamentuojančių ikimokyklinių ugdymo įstaigų valdymą, turinys

Ikimokyklinių ugdymo įstaigų teisinis reglamentavimas pasižymi teisės aktų gausa. Remiantis LR Švietimo ir mokslo ministerijos mokytojų kompetencijos centro ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo vadybos kokybės vertinimo tyrimo ataskaita (2009), Barcelonos siekių pagrindu parengtose Europos Komisijos ministrų komiteto rekomendacijose (priimtos komiteto ministrų 2002 m. rugsėjo 18 d. 808-ame Ministrų Atstovų susitikime) nurodoma, kad ikimokyklinio ugdymo pedagogai privalo turėti atitinkamą profesinį pasirengimą, būtinas žinias ir įgūdžius, siekiant garantuoti aukštos kokybės paslaugas ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Lietuvoje šiuo metu pagrindinis teisės aktas, nustatantis ikimokyklinių ugdymo įstaigų paskirtį, steigimą ir veiklos organizavimą yra *Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas*. (Žin., 2013, Nr. I-1489). Remiantis šiuo įstatymu, ikimokyklinių ugdymo įstaigų veiklą reglamentuoja kiti teisės aktai: *Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2011-2013 metų programa* (Žin., 2011, Nr. V-350), *Valstybinės švietimo strategijos 2003 – 2012 metų nuostatai* (2003), *Maitinimo organizavimo ikimokyklinio ugdymo, bendrojo ugdymo mokyklose ir vaikų socialinės globos įstaigose tvarkos aprašas* (Žin., 2011, Nr. V-964), *Privalomo ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo nustatymo ir skyrimo tvarkos aprašas* (Žin., 2012, Nr. V-735/A1-208), *Pedagogų rengimo reglamentas* (Žin., 2012, Nr. V-827) bei kiti teisės aktai. Taip pat kiekviena ikimokyklinio ugdymo įstaiga turi nuostatus, metodinės grupės nuostatus, metinius veiklos planus, bendruomenės etikos kodeksą, elektroninio dienyno tvarkymo nuostatus. Žemiau esančioje 8 lentelėje pateikiami teisės aktai, reglamentuojantys veiklą ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

8 lentelė

### Teisės aktai, reglamentuojantys ikimokyklinio ugdymo įstaigų valdymą

Teisės akto pavadinimas	Teisės akto reikšmė ikimokyklinio ugdymo valdyje
<i>Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas</i> (Žin., 2013, Nr. I-1489).	Įstatyme ikimokyklinis ugdymas nurodomas kaip viena iš švietimo sistemos sandaros dalių bei priskiriamas prie neformaliojo ugdymo. Įstatymas apibrėžia ikimokyklinio ugdymo paskirtį, nusako ikimokyklinio ugdymo programos vykdytojus, nustato ikimokyklinio amžiaus vaikų ir tėvų teisę gauti tam tikras paslaugas. Įstatymas nustato, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigas steigia savivaldybės taryba, jose veiklą vykdo savininko teisės ir pareigas įgyvendinanti institucija (dalyvių susirinkimas), reorganizuoja, likviduoja ar pertvarko – savivaldybės taryba. Ikimokyklinio ugdymo įstaiga finansuojama iš Lietuvos Respublikos atitinkamų metų valstybės biudžeto ir savivaldybės biudžeto.
<i>Valstybinės švietimo strategijos 2003 – 2012 metų nuostatos</i> (LR Seimo 2003 m. liepos 4 d. nutarimas Nr. IX-1700).	Strategijoje nurodoma vienas siekinių, kad visi vaikai, ypač iš socialiai remtinų šeimų, turėtų sąlygas pasirengti mokyklai ir pradėti ją lankyti; visiems socialiai remtinų šeimų vaikams (nuo trejų metų) būtų užtikrintas nemokamas ikimokyklinis ugdymas; priešmokyklinis ugdymas taptų visuotinis.

<i>Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2011-2013 metų programa (Žin., 2011, Nr. V-350).</i>	Programos tikslas - atsižvelgiant į socialinius, kultūrinius ir ekonominius veiksnius, didinti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo prieinamumą, gerinti kokybę.
<i>Maitinimo organizavimo ikimokyklinio ugdymo, bendrojo ugdymo mokyklose ir vaikų socialinės globos įstaigose tvarkos aprašas (Žin., 2011, Nr. V-964).</i>	Aprašas nustato vaikų maitinimo pagal amžiaus grupes, vykdomo ikimokyklinio ugdymo įstaigose, reikalavimus. Aprašo tikslas – sudaryti sąlygas sveikatai palankiai vaikų mitybai, užtikrinti geriausią maisto saugą ir kokybę, patenkinti vaikų maisto medžiagų fiziologinius poreikius, ugdyti sveikos mitybos įgūdžius.
<i>Lietuvos higienos norma HN 75:2010 „Įstaiga, vykdanči ikimokyklinio ir (ar) priešmokyklinio ugdymo programą. Bendrieji sveikatos saugos reikalavimai“ (Žin., 2010, Nr. V-313).</i>	Higienos norma nustato pagrindinius įstaigų, įmonių ar grupių, kurios vykdo ikimokyklinio ugdymo programas, ugdymo proceso organizavimo sveikatos saugos reikalavimus. Pateikiami reikalavimai patalpoms ir jų įrengimui, jų šildymui ir vėdinimui, inventoriaus priežiūrai. Pagal šias normas nustatomos sąlygos dėl vaiko priėmimo į ikimokyklinio ugdymo įstaigas, jų dienos režimas. Apibrėžiami reikalavimai vaikų iki 1 metų amžiaus priežiūrai. Pateikiamas sąrašas augalų, draudžiamų sodinti ikimokyklinio ugdymo įstaigos teritorijoje bei paros energijos ir maistinių medžiagų normos vaikams. Šios higienos normos reikalavimai privalomi asmenims, vykdančioms ikimokyklinio ugdymo programas ir kontrolę vykdančioms institucijoms.
<i>Rekomendacijos savivaldybėms dėl centralizuoto vaikų priėmimo į švietimo įstaigų ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo grupes (Patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2003 m. birželio 25 d. įsakymu Nr. ISAK-918).</i>	Rekomendacijų savivaldybėms dėl centralizuoto vaikų priėmimo į švietimo įstaigų ikimokyklinio grupes paskirtis – padėti savivaldybių administracijų švietimo padaliniais nustatyti centralizuotą vaikų priėmimo į švietimo įstaigų ikimokyklinio ugdymo grupes tvarką ir sukurti duomenų bazę apie ikimokyklines grupes lankančius bei pageidaujjančius jas lankyti vaikus. Šioje rekomendacijoje nustatytos priėmimo taisyklės dėl centralizuoto vaikų priėmimo į savivaldybės švietimo įstaigų ikimokyklinio ugdymo grupes.
<i>Ikimokyklinio ugdymo programų kriterijų aprašas (Lietuvos Respublikos švietimo ir ministro 2011 m. birželio 7 d. įsakymo Nr. V- 1009 redakcija).</i>	Aprašas reglamentuoja ikimokyklinio amžiaus vaikų ugdymą šeimoje bei teisę į ugdymą pagal ikimokyklinio ugdymo programą. Remiantis šiuo aprašu švietimo teikėjai rengia ir sistemingai atnaušina ikimokyklinio ugdymo programą.
<i>Privalomo ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo nustatymo ir skyrimo tvarkos aprašas (Žin., 2012, Nr. V-735/A1-208).</i>	Privalomo ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo nustatymo ir skyrimo tvarkos aprašas reglamentuoja privalomo ikimokyklinio ugdymo nustatymą, skyrimą ir finansavimą. Apraše nurodomi atvejai, kada vaikams privalomas ikimokyklinis ugdymas. Taip pat nurodoma, kad privalomas ikimokyklinis ugdymas finansuojamas iš valstybės biudžeto, savivaldybių biudžetų, rėmėjų ir kitų lėšų.
<i>Pedagogų rengimo reglamentas (Žin., 2012, Nr. V-827).</i>	Pedagogų rengimo reglamentas nustato pedagogų rengimo būdus ir studijų vykdymo reikalavimus. Remiantis šiais reikalavimais, pedagogai norintys dirbti ikimokyklinio ugdymo įstaigoje turi būti baigę ne mažesnę nei laipsnį suteikiančių pirmosios pakopos studijų programą, kurios pedagoginės pagrindinės krypties studijos apima 150 kreditų.
<i>Pavyzdinis auklėtojo pareigybės aprašymas (Žin., 2005, Nr. ISAK-2249).</i>	Šiame aprašyme numatoma, kad auklėtojas privalo turėti aukštąjį arba aukštesnįjį išsilavinimą ir būti baigęs vieną iš mokytojų rengimo ikimokyklinėms įstaigoms arba edukologijos studijų krypties programų bei turintis auklėtojo kvalifikaciją. Taip aprašas nustato principus, taikomus auklėtojui, jo funkcijos, teisės ir pareigos.
<i>Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelis-darželis „Gintarėlis“ metodinės grupės nuostatai (2015, Nr. VI-3).</i>	Šiuose nuostatuose nustatoma metodinės grupės Akmenės vaikų lopšelyje-darželyje „Gintarėlis“ struktūra ir veiklos principai, šios grupės veiklos tikslas, uždaviniai, funkcijos, narių teisės ir pareigos, ryšiai, nuostatų keitimas bei reikalavimai. Pagal šiuos nuostatus Akmenės vaikų lopšelyje-darželyje „Gintarėlis“ pagrindinė veiklos sritis yra švietimas. Pateikiamos ir kitos veiklos rūšys. Nurodomi veiklos tikslas, uždaviniai, funkcijos. Pateikiami dokumentai, kuriais remiantis organizuojama lopšelio-darželio veikla, taip pat direktoriaus funkcijos. Lopšelyje-darželyje veikia: Lopšelio-darželio taryba, Mokytojų taryba ir Metodinio būrelio grupė, todėl pateikiamos jų funkcijos.
<i>Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas (Žin., 2015, Nr. I-533).</i>	Remiantis šiuo įstatymu, viena iš savivaldybių savarankiškųjų funkcijų yra ikimokyklinio ugdymo organizavimas. Valstybinė funkcija susijusi su ikimokykliniu ugdymo įstaigų valdymu: priešmokyklinio ugdymo organizavimas.

Sudaryta pagal lentelėje nurodytus teisės aktus



Remiantis lentelėje pateiktais teisės aktais, sprendimą dėl naujų ikimokyklinio ugdymo įstaigų steigimo priima savivaldybė. Priėmimo taisyklės dėl centralizuoto vaikų priėmimo į savivaldybės švietimo įstaigų ikimokyklinio ugdymo grupes nustatytos *Rekomendacijose savivaldybėms dėl centralizuoto vaikų priėmimo į švietimo įstaigų ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo grupes* (Patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2003 m. birželio 25 d. įsakymu Nr. ISAK-918), o ikimokyklinio ugdymo organizavimas, remiantis *Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymu* (Žin., 2015, Nr. I-533), priskiriamas prie savivaldybių savarankiškų 7 funkcijų.

Siekiant užtikrinti, kad būtų užtikrinamas švietimo plėtotės prieinamumas, tęstinumas ir socialinis teisingumas *Valstybinės švietimo strategijos 2003 – 2012 metų nuostatose* (2003) pateikiamos įgyvendinimo priemonės: ikimokyklinio ugdymo paslaugų išplėtimas. Ikimokyklinis ugdymas visų pirma atveriamas socialinę atskirtį patiriantiems ir socialinės rizikos šeimų vaikams

*Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme* (Žin., 2013, Nr. I-1489) pateikiama ikimokyklinio ugdymo paskirtis visuomeniniu lygiu - padėti vaikui tenkinti prigimtinius, kultūros, taip pat ir etninės, socialinius, pažintinius poreikius. Atskirų ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklą reglamentuoja nuostatai, o jų metodinės grupės – metodinės grupės nuostatai.

Ikimokyklinio ugdymo prieinamumo didinimą bei lanksčių ir kokybiškų ikimokyklinių paslaugų užtikrinimą numato *Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2011-2013 metų programa* (Žin., 2011, Nr. V-350). Šioje programoje nurodytiems tikslams pasiekti iškelti šie uždaviniai: ikimokyklinio ugdymo prieinamumo, ypač kaimo vietovėse didinimas; švietimo pagalbos teikimo galimybių ikimokyklinio amžiaus vaikams ir jų šeimoms plėtotė; sąlygų nevalstybinėms mokykloms, kitiems švietimo teikėjams teikti ikimokyklinio ugdymo paslaugas gerinimas; visuomenei prieinamos informacijos apie ikimokyklinį ugdymą užtikrinimas ir kt.

Vaikų maitinimo, vykdomo ikimokyklinio ugdymo įstaigose, reikalavimus nustato *Maitinimo organizavimo ikimokyklinio ugdymo, bendrojo ugdymo mokyklose ir vaikų socialinės globos įstaigose tvarkos aprašas* (Žin., 2011, Nr. V-964). Remiantis šiuo aprašu, sudaromos sąlygos sveikatai palankiai vaikų mitybai, užtikrinama geriausia maisto sauga ir kokybė, patenkinami vaikų maisto medžiagų fiziologiniai poreikiai, ugdomi sveikos mitybos įgūdžiai. Sveikatos saugos reikalavimus ikimokyklinio ugdymo įstaigose numato *Lietuvos higienos norma HN 75:2010 „Įstaiga, vykdanči ikimokyklinio ir (ar) priešmokyklinio ugdymo programą. Bendrieji sveikatos saugos reikalavimai“* (Žin., 2010, Nr. V-313).

## 2.3. Išoriniai veiksniai, susiję su ikimokyklinio ugdymo įstaigomis

### 2.3.1. Politiniai veiksniai

*Valstybinės švietimo strategijos 2003 – 2012 metų nuostatose* (2003) įtvirtinti nauji reikalavimai ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų valdymui. Juose įteisinta nuostata sumažinti socialinę atskirtį ir skurdą, išplečiant priešmokyklinio ugdymo paslaugas, visų pirma jas atveriant socialinę atskirtį patiriantiems ir socialinės rizikos šeimų vaikams. Šios strategijos nuostatos papildė *Valstybės ilgalaikės raidos strategiją* (Žin., 2002, Nr. IX-1187). Ši strategija, prieš Lietuvai tampant Europos Sąjungos nare, numatė, kad Lietuvos raidoje ypač svarbus švietimo vaidmuo. Europos Sąjungos Tarybos 2000 m. kovo 23–24 d. susitikimo Lisabonoje išvados tolesnę Europos Sąjungos ūkinę ir socialinę pažangą tiesiogiai siejo su investicijomis į žmones, į jų išsilavinimą.

Siekiant sutelkti švietimo bendruomenės pastangas esminiems švietimo srities pokyčiams parengta *Valstybinė švietimo 2013-2020 strategija* (Žin., 2012, Nr. XIIP-110). Vienas iš strategijos tikslų - maksimaliai plėtojant vaikų ir jaunimo neformaliojo švietimo aprėptį, suteikti mokiniams bei studentams palankiausias galimybes išskleisti individualius gebėjimus ir tenkinti specialiuosius ugdymosi poreikius.

*Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“* (Žin., 2012, Nr. XI-2015) – tai valstybės vizija ir raidos prioritetai bei jų įgyvendinimo kryptys iki 2030 metų. Šia strategija siekiama paskatinti esminius visuomenės pokyčius ir sudaryti sąlygas formuotis kūrybingai, atsakingai ir atvirai asmenybei. Kaip ir minėta, strategija taip ir *2014–2020 metų nacionalinės pažangos programa* (2012, Nr. 1482) siekiama ugdyti sumanią visuomenę. Strategijoje numatyta, kad viena iš sričių, kurioje turi vykti pokyčiai, yra sumani visuomenė. Tai – laiminga visuomenė, kuri yra kiekvieno piliečio idėjoms, naujovėms ir iššūkiams atvira, solidari, savivaldi ir politiškai brandi. Tik kūrybingumą ugdančioje erdvėje užaugęs ir gyvenantis žmogus gebės kurti ir būti sumanios visuomenės dalis. Tam, kad būtų pasiektas rezultatas, strategija numato esminę pokyčių iniciatyvą – užtikrinti vaikų priežiūros ikimokyklinėse įstaigose prieinamumą, išplėtoti popamokinio užimtumo ir bendruomenės centrų veiklą. Sumani visuomenė prasideda nuo ikimokyklinio amžiaus, vėliau tęsiasi vidurinėje ir aukštojoje mokykloje, po to – darbo ir poilsio vietoje. Šis procesas nenutrūksta visą žmogaus gyvenimą. Kiekvienas asmuo, kuris savo veikloje prisiliečia prie asmenybės ugdymo proceso, yra įpareigotas nuolat mokytis, tyrinėti ir dalytis patirtimi, sujungiant praeities ir dabarties pasiekimus ir juos perduodant ateities vizijos formuotojams.

**Sumanus vaikas.** Remiantis Šimelionienės (2008) aprašyta sumanaus, gabaus vaiko sąvoka, atspindi kalbos procesų, pojūčių, dėmesio, atminties, suvokimo, mąstymo, sėkmingai atlikti tam tikrą veiklą padedančius ypatumus. Vaikui augant gabumai ir sumanumas gali išryškėti

įvairiose srityse. Sumanumo sąvoka panaši į tam tikrų, specifinių, neeilinių gebėjimų sąvoką, tačiau sumanumo reikšmė yra truputį platesnė. Svarbiausi žmogaus gabumai, apima skiriamuosius bendruosius gebėjimus, kurių reikia daugelio rūšių veiklai atlikti, ir specialiuosius gebėjimus (sumanumą), kurių reikia tik tam tikrai veiklai atlikti.

Šumakarienė (2015) sumanių vaikų ypatumus lygina su viską sugeriančia kempine. Jie puikiai sutelkia dėmesį, įsimena informaciją, vienu metu gali sekti net kelis įvykius. Tėveliams svarbu pasirūpinti papildomu vaiko ugdymu, užklasine veikla, lavinančiais žaidimais, koncertų, parodų, muziejų lankymu, knygų skaitymu, kitaip nuobodžiaujantis vaikas gali tapti irzlus, hiperaktyvus, netinkamai elgtis.

*Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos 2013-2015 metų strateginiame veiklos plane* (2013, Nr. V– 467) pateikiamas vienas svarbiausių veiklos prioritetų - atlikti galimybių analizę ir pateikti pasiūlymus dėl ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo grupių steigimo bendrojo ugdymo mokyklose, *Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos 2014-2016 metų strateginiame veiklos plane* (2014, Nr. V-167) – sukurti ir pasiūlyti savivaldybėms įvairių naujų ikimokyklinio ugdymo organizavimo modelių, taip skatinti jas steigti daugiau patraukliau veikiančių ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo grupių. Vadovaujantis šiais strateginiais veiklos planais bei *Valstybinės švietimo 2013–2022 metų strategija* (2003) parengtas *Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ 2014-2016 metų strateginis veiklos planas* (2014). Įgyvendinant lopšelio-darželio „Gintarėlis“ strateginį planą, taikant naujoves, siekiama sukurti savitą įstaigos modelį, kuris užtikrintų įgyvendinamų programų funkcionavimą, edukacinių ir socialinių paslaugų kokybę. Institucija siekia tapti atvira kaitai, kūrybingos asmenybės vystymuisi, ugdanči socialiai aktyvų, kultūringą žmogų, šalies, Europos ir pasaulio pilietį.

*Akmenės rajono savivaldybės taryba 2012 m. sausio 25 d. sprendimu Nr. T-1 patvirtino Akmenės rajono savivaldybės bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarkos iki 2015 m. bendrąjį planą, 2012 m. vasario 25 d. sprendimu Nr. T-37 patvirtino „Švietimo, kūno kultūros ir sporto paslaugų teikimo Akmenės rajono gyventojams 2012-2014 metais programą“, o 2010 m. lapkričio 24 d. sprendimu Akmenės rajono savivaldybės 2010-2015 metų strateginį plėtros planą, kuris yra palankus ir atitinka Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ perspektyvą bei lūkesčius.*

### 2.3.2. Ekonominiai veiksniai

Siekiant užtikrinti tinkamą valstybės ikimokyklinių ugdymo įstaigų veiklą *Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatymo pakeitimo įstatymas* (2004-01-07, Nr. 4-47) sudaro biudžetinėms įstaigoms palankias sąlygas vykdyti savo veiklą, paskirsto finansinius išteklius.

Pagal *Lietuvos švietimo įstatymą* (1991, Nr. 23-593) redakcijos pakeitimu (2014) už ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansavimą yra atsakingos savivaldybės, kurios koordinuoja. Kaip teigiama įstatyme, ikimokyklinio ugdymo ir neformaliojo vaikų švietimo mokykloms, neformaliojo švietimo programoms teisės aktų nustatyta tvarka skiriama lėšų iš valstybės ir savivaldybių biudžetų, taip pat Vyriausybės nustatyta tvarka gali būti skiriama lėšų iš Lietuvos Respublikos atitinkamų metų valstybės biudžeto specialiųjų tikslinių dotacijų savivaldybių biudžetams.

Taip pat *Lietuvos švietimo įstatyme* (1991, Nr. 23-593) nurodoma, kad už teikiamas papildomas paslaugas (pailgintos dienos grupės, popamokinė mokinių priežiūra, klubai, būreliai, stovyklos, ekskursijos ir kita) ikimokyklinio ugdymo įstaigoje tėvų susitarimu turi būti mokamas papildomas mokestis, nebent papildomas neformalusis ugdymas yra įtrauktas į ikimokyklinio ugdymo įstaigos nuostatus, programą. Tokiu atveju už papildomas paslaugas sumoka savivaldybė.

Vadovaujantis *Lietuvos Respublikos švietimo įstatymu* (Žin., 1991, Nr. 23-593; Žin., 2003, Nr. 63-2853), *Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymu* (Žin., 1994, Nr. 55-1049; 2008, Nr. 113-4290) ir *Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1995 m. rugpjūčio 31 d. nutarimu* Nr. 1170 „Dėl užmokesčio už vaikų maitinimą ikimokyklinėse įstaigose“ (Žin., 1995, Nr. 73-1715), ikimokyklinio ugdymo įstaigose taikomas privalomas mokestis už vaikų maitinimą. Švietimo įstaigose, įgyvendinančiose ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programas, sudaro 70 procentų nustatytos vaikų dienos maitinimo normos.

Bendrojo ugdymo mokyklose ar ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programas įgyvendinančiose įstaigose, už vaiko maitinimą, kurių veiklos trukmė yra ilgesnė kaip 4 val., tėvai (globėjai) moka savivaldybės tarybos nustatytą 70 procentų vienos dienos vaiko maitinimo normos mokestį už kiekvieną lankytą dieną, už faktiškai suteiktą maitinimo paslaugą. Maitinimo normas patvirtinamos ikimokyklinių ugdymo įstaigų rajono savivaldybėse. Remiantis *Vilniaus rajono savivaldybės tarybos sprendimo* (2014) Nr. T3-418 suteikta informacija vienos dienos vaiko maitinimo normos ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo grupėse, dirbančiose 10,5 ir 12 valandų: lopšelio grupėse – 1,81 Eur., darželio grupėse – 2,07 Eur; ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo grupėse, dirbančiose 14 ir 24 valandas: lopšelio grupėse – 2,07 Eur; darželio grupėse – 2,32 Eur. Trumpo buvimo (iki 4 val.) grupių vaikai gali būti nemaitinami ir už ikimokyklinio ugdymo paslaugas ugdytiniams mokestis netaikomas.

Įstaigose, įgyvendinančiose ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programas, už kiekvieną mėnesio dieną išskyrus savaitgalius ir švenčių dienas, tėvai moka 0,43 Eur mokestį už ikimokyklinio ugdymo ikimokyklinio amžiaus vaiko ugdymo reikmėms tenkinti (priemonėms, medžiagoms patalpų funkcionavimui užtikrinti, renginiams organizuoti, trumpalaikiam ir ilgalaikiam inventoriui bei kitoms su ugdymo proceso organizavimu susijusioms priemonėms įsigyti).

Remiantis *Lietuvos Respublikos švietimo įstatymu (2003, Nr. 63-2853)* ikimokyklinio ugdymo paslaugos yra pritaikomos socialiai remtinoms šeimoms, kurios turint 3 ir daugiau vaikų, už paslaugas švietimo įstaigoje turi galimybę gauti lengvatų.

Analizuojant ikimokyklinio ugdymo ekonominius veiksnius Paurienė ir Valantinas (2006) palygina švietimo paslaugas su Europos šalimis, kuriose ugdymo paslaugos dažniausiai finansuojamos iš trijų šaltinių: centrinės valdžios skiriamas biudžetas, savivaldybės lėšos ir tėvų įmokos.

Anot autorių, Lietuvos siekis vykdant ES užimtumo strategiją – užtikrinti priežiūrą ne mažiau kaip 90 proc. vaikų, ir ne mažiau kaip 33 proc. vyresnių nei trejų metų ir vaikų iki trejų metų. Šis tikslas susijęs su ekonominio tėvų aktyvumo, užimtumo skatinimu ir tarptautinių tyrimų duomenimis, ankstyvasis ikimokyklinis ugdymas daro ypač teigiamą įtaką vėlesniems vaikų akademiniais pasiekimams ir socialinės adaptacijos gebėjimams.

Lietuva, kaip ir visa Europa, susiduria su ekonominiais, demografiniais ir socialiniais sunkumais.

Remiantis Vaicekauskienės (2013) švietimo problemos analize, buvo pastebėta, jog pagrindinis Lietuvos švietimo finansavimo šaltinis yra nacionalinis biudžetas: Europos valstybėse iš jo vidutiniškai skiriama šiek tiek mažiau nei 50 proc. viešųjų lėšų, o Lietuvoje – apie 76 proc.

Autorės teigimu centralizuotas finansavimas rodo valstybės prisiimamą atsakomybę už švietimo prieinamumą ir kokybę. Skirstant valstybės lėšas, nuo 2002 m. visuose švietimo lygmenyse ir programose palaipsniui pereinama prie mokinio (studento) krepšelio principo.

*Lietuvos švietimo ir mokslo ministro įsakymo (2015) Nr. V-1330* nutarimu vienam besimokančiam asmeniui tenkanti valstybės lėšų suma pastaraisiais metais šiek tiek svyruoja, vaiko ugdymui ikimokyklinėje įstaigoje tekusios lėšos sumažėjo iki 6,4 tūkst.

Įdiegiant ikimokyklinio ugdymo krepšelį buvo sprendžiamos dvi problemos: nepakankamas šio ugdymo prieinamumas didmiesčiuose ir tėvų motyvacijos trūkumas kaime ir miesteliuose; netolygūs vieno vaiko ugdymo kaštai savivaldybėse (savivaldybių duomenimis, 2010 m. jie svyravo tarp 3 ir 17 tūkst. Lt per metus vaikui).

Vaicekauskienė (2013) pastebi, jog ikimokyklinuko krepšelis padidino ikimokyklinio ugdymo patrauklumą ir prieinamumą gyventojams, bet Lietuvos savivaldybių asociacijos nuomone, šis

ugdymas sumažino savivaldybių biudžetus. Iš savivaldybių biudžetų, kasmet paimamos lėšos krepšeliui sudaro 5,26 procento prognozuojamų gyventojų pajamų mokesčio įplaukų. Šios lėšos centralizuotai perskirstomos pagal ikimokyklinio ugdymo įstaigas lankančių vaikų skaičių.

Atsižvelgus į šį faktą, galima teigti jog savivaldybei naudinga didesnė ugdomų vaikų dalis, tačiau tai didina ir jos pačios lėšų poreikį ugdymui kitą dienos dalį apmokėti (Vaicekauskienė, 2013).

*Apibendrinus skyrių, matoma jog ikimokyklinio ugdymo įstaigos finansuojamos centralizuotu principu, kuris rodo valstybės prisiimamą atsakomybę už švietimo prieinamumą ir kokybę. Viena iš ekonominių problemų – tai lėšų trūkumas. Jų pritrūksta ir dėl netiksliai prognozuojamo vaikų ugdymo įstaigose daugėjimo – dėl to 2011–2012 m. teko papildomai skirti lėšų (6,7 mln. iš valstybės biudžeto ir 7 mln. ESF lėšų). Savivaldybės, kad nereikėtų skirti lėšų lopšeliams ir darželiams, dirbantiems ilgiau nei 4 val. per dieną, didina vaikų skaičių grupėse iki viršijančio normas, vasaros metu jungia įstaigas ar grupes, kai kurias uždaro, trumpina darbo laiką, mažina darbuotojų etatų skaičių ir griebiasi kitokių panašių priemonių.*

### **2.3.3. Socialiniai kultūriniai veiksniai**

Vertinant socialinių veiksnių įtaką ikimokyklinio ugdymo įstaigoms, svarbu apžvelgti bendrąją šalies socialinę politiką ir būklę, taip pat konkrečios terpės, kurioje funkcionuoja įstaigos, socialinius veiksnius.

Socialinių veiksnių srityje yra žymiai daugiau rizikos veiksnių, kurie gali turėti įtakos įstaigos strateginio veiklos plano kryptims. Gyventojų senėjimo problema aktuali visai Europai, tačiau ji bus itin aktuali Lietuvai dėl didelės jaunų žmonių dabartinės ir būsimos migracijos, dėl labai sumažėjusio gimstamumo. Visos Rytų ir Vidurio Europos šalys, t.y. posocialistinės šalys patiria staigų demografinį nuosmukį. Prasidėjusi depopuliacija, daugiau žmonių miršta nei gimsta, didėjanti jaunų žmonių emigracija (Stankūnienė, 2014). Santykinai didelė darbingo amžiaus gyventojų dalis linkusi ieškoti geriau apmokamo darbo kitose šalyse. Dėl to šiandien darosi aktualu skatinti išvykusius darbingus mūsų šalies gyventojus sugrįžti atgal. 2006 m. pradžioje vaiko teisių apsaugos tarnybų įskaitoje buvo įrašyta 16,4 tūkst. (2004 m. – 16,9 tūkst.) socialinės rizikos šeimų, jose augo 36,5 tūkst. vaikų (2004 m. – 36,9 tūkst.). Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos duomenimis 2006 metais tėvų globos neteko 3209 vaikai (2004 m. – 3267), iš jų 37 procentai buvo iki 7 metų amžiaus. Šeimų globai buvo perduota – 1383 vaikai, iš jų tris ketvirtadalius paėmė globoti artimi giminaičiai. Kiti vaikai buvo apgyvendinti įvairiuose vaikų globos įstaigose, 2006 m. pradžioje buvo 13,3 tūkst. be tėvų globos likusių vaikų, iš jų daugiau kaip pusė buvo globojami

šeimose, 2 proc. – šeimynose ir 40 proc. – įvairiose vaikų globos įstaigose. Šeimose buvo globojama 7,7 tūkst. vaikų (2004 m. – 8 tūkst.) (Demografinė raida, 2006).

2013-ieji buvo pirmieji metai, kai Lietuvos gyventojų skaičius toliau mažėjo jau nesiekdamas 3 milijonų: 2012 m. pradžioje Lietuvoje gyveno dar kiek daugiau nei 3 mln. žmonių (3003,6 tūkst.), 2013 m. pradžioje – 2,972 mln., o 2013 m. pabaigoje arba 2014 m. sausio 1 d. – 2,944 mln. (tiksliau – 2943,5 tūkst.) (Demografijos, 2014). Kaip skelbia Lietuvos statistikos departamento interneto svetainė, 2014 m. spalio 1 d. Lietuvoje gyveno jau tik 2,927 mln. žmonių (Lietuvos statistikos departamentas, 2014).

*Apibendrinant galima teigti, kad 2013 m. į Lietuvos demografinę raidą vis dėlto įnešė gerėjimo požymių: gyventojų skaičiaus mažėjimo tempai sulėtėjo, gimstamumo ir mirtingumo lygi vertinantys rodikliai liko beveik stabilūs, emigracijos apimtys mažėjo, o grįžtamosios migracijos – didėjo.*

#### **2.3.4. Technologiniai veiksniai**

Balevičienės (2013) teigimu, technologijų revoliucija, ypač informacinių technologijų srityje, didina reikiamybę spartinti gyvenimo tempą, žinių ir idėjų sklaidą. Tai ne tik suteikia galių individams, bet ir kelia tam tikrų grėsmių visuomenės saugumui. Švietimui keliamas uždavinys užtikrinti kokybišką švietimą kiekvienam piliečiui, neatsižvelgiant į jo socialinę ekonominę padėtį, amžių, gyvenamąją vietovę ir tautybę. Todėl būtina, kad švietimo sistema darniai funkcionuotų, teikiamų paslaugų kokybė gerėtų. Nuolatinis švietimo kokybės tobulinimas svarbus ne tik siekiant ekonominės sėkmės, bet ir veiksmingo asmens kultūrinio, socialinio dalyvavimo bei noro užtikrinti, kad piliečiai galėtų gyventi visavertį gyvenimą.

Remiantis Monkevičienės sudarytomis metodinėmis ikimokyklinio ugdymo rekomendacijomis (2015) pastebimas spartus ir visuomenę keičiančios technologijos, kurios kinta, o kartu su šiuo procesu kinta ir požiūris į vaiką, jo ugdymą(si) ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Šiuolaikinių vaikų poreikiai ir patirtis skiriasi nuo suaugusiųjų vaikystės. Visi vaikai yra skirtingi: augantys mieste ir augantys kaime, skiriasi bendravimas šeimoje, net kalba, kuria kalbama namie skiriasi. Šiuo metu daugėja dvikalbių šeimų, tai tampa gana didelė bėda ugdymo įstaigoms. Skiriasi vaikų socialinės sąlygos, vieni gyvena pasiturinčiai, kiti vargsta nepritekliuje.

Šeimų lūkesčiai ikimokykliniam vaiko ugdymui skiriasi. Vieni tėvai iš ugdymo įstaigos labiau tikisi meilės vaikui ir geros vaiko savijautos tėvams aktualu, kad vaikas būtų kokybiškai ugdomas, kad būtų plėtojami jo gabumai ir talentai, kiti tikisi pagalbos įveikiant vaiko socialines ir pažinimo problemas.

Informacinių ir komunikacinių technologijų diegimo į Lietuvos švietimą 2005–2007 metų strategija ir programa, kuri patvirtinta *Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2004 m. gruodžio 14 d. įsakymu Nr. ISAK-2015*, vadovaujasi tam tikrais tikslais: svarbu panaudojant modernias informacines technologijas pasiekti proveržį ugdytinių ugdymui(si); atsižvelgti į švietimo kompiuterių tinklo galimybę, kuri pateiktų visą informaciją skirtą ugdymui(si), pildomą elektroninėje erdvėje, sudarant galimybę modernizuoti švietimo valdymą ir ugdymo įstaigų komunikavimą; gerinant gyventojų kompiuterinius įgūdžius ir kompetenciją siekti mažinti socialinę atskirtį IKT srityje.

Masaičio (2010) nuomone, mokslas ir švietimas investuoja į naujų pramonės, valdymo ir visuomenės technologijų kūrimą ir žmonių bendrąją bei technologijų naudojimo tendenciją. Žinių visuomenei aktualiausias yra žinojimo sklaidos, informacinės ir komunikacinės technologijos, leidžiančios atlikti su darbinėmis ir asmeninėmis reikmėmis susijusią veiklą, greitai ir patogiai pasiekti įvairius informacijos šaltinius.

Kad informacija būtų perduodama, prieinama ir suvokiama, turi veikti ryšio kanalai, t. y. žmonės, knygos, žurnalai ir laikraščiai, garsinės regimosios priemonės, organizacijos ir kt.

Žinoma, svarbiausia informacija yra ta, kurią žmogus tiesiogiai gauna iš žmogaus, ir ji yra niekuo nepakeičiama, unikali. Dabartinė situacija iš esmės veikia daugelį veiklos sričių, o ugdymą - ypač, nes jis daro įtaką svarbiausiems asmenybės formavimo, raiškos ir saviraiškos aspektams.

Žmogus, nemokantis naudotis IT, stipriai sumažina savo galimybes informacijos gavimo srityje. Todėl informacinių technologijų diegimas švietimo įstaigose yra neišvengiamas. Mokyklose yra naudojama angliška programinė įranga. Kalbinė ir kultūrinė niveliacija - kyla pavojus, anglų ir kitomis kalbomis gausi informacija gali užgošti gimtąją kalbą.

Siekiant aprūpinti mokyklas modernia, pasaulinį informacijos technologijos lygį atitinkančia kompiuterių įranga ir kitomis priemonėmis, tenka ir savivaldybėms (Masaitis, 2010).

### **2.3.5. ES investicijų galimybių analizės tyrimas**

Ikimokyklinio ugdymo įstaigoms, naudojant ES struktūrinės paramos 2007-2013 m. portalo duomenimis 2014–2020 m. laikotarpiu numatomos didesnės nei 2007–2013 m. laikotarpiu investicijos iš Europos socialinio fondo, kuriuo finansuojamos neinfrastruktūrinės veiklos, orientuotos į socialinės atskirties mažinimą, švietimą, žmogiškųjų išteklių potencialo didinimą, socialinės atskirties mažinimą. Bendrai šioms sritims numatoma skirti 28,8 proc. 2014–2020 m. ES fondų lėšų. Iš jų ne mažiau nei 20 proc. lėšų bus skirta kovai su skurdu. Viešojo valdymo veikloms, taip pat finansuojamos Europos socialinio fondo lėšomis, bus skirta 2,2 proc. ES fondų lėšų.

Remiantis ES struktūrinės paramos 2007-2013 m. portalo duomenimis, galime stebėti ES įgyvendinamus projektus, kurie skirti ikimokyklinio ugdymo įstaigų aplinkos gerinimui.



Vienas iš įgyvendintų projektų - „Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtra (IPUP)“. Projekto duomenys pavaizduoti 9 lentelėje.

9 lentelė

### Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtra (IPUP)

<b>Projekto būseną:</b> Baigtas įgyvendinti		
<b>Projekto vykdytojas:</b> Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras		
<b>Projekto pradžia:</b> 2011-10-21 <b>Projekto pabaiga:</b> 2015-08-31		
Bendra projekto vertė: <b>5 494 864,43 €</b>	Projektui skirtas finansavimas: <b>5 494 864,43 €</b>	Projektui išmokėta lėšų: <b>5 475 728,73 €</b>
	Iš jo ES dalis: <b>4 670 634,75 €</b>	Iš jo ES dalis: <b>4 654 369,39 €</b>

Šaltinis: Finansų ministerija.

Pagal ES struktūrinės paramos kompiuterinės informacinės valdymo ir priežiūros sistemos duomenis (informacija atnaujinta 2016 m. lapkričio 11 d.)

Projekto esmė – didinti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo (IPU) prieinamumą ir įvairovę, ypač kaimo gyvenamosiose vietovėse, mažinant socialinę atskirtį ir skirtumus tarp savivaldybių; užtikrinti lanksčias ir kokybiškas IPU paslaugas ir reikiamą švietimo pagalbą, atsižvelgiant į individualius vaikų ugdymosi poreikius. Lietuva daro didelę pažangą, plėtodama IPU (padidėjimas per paskutiniuosius metus siekia 26 proc.), tačiau ji vis dar atsilieka nuo kitų ES valstybių pagal 4-mečių imtį: remiantis Eurostato duomenimis, 2007 m. keturmečių, lankančių ikimokyklinio ugdymo (IPU) įstaigas, Europos Sąjungoje vidutiniškai buvo 89 proc., Lietuvoje – 62. 2009 m. Lietuvoje ikimokykliniame ugdyme dalyvavo 68 proc. keturmečių. Ypatingai dideli skirtumai išlieka tarp galimybių lankyti darželį miesto ir kaimo gyvenamojoje vietovėje, socialinę atskirtį patiriančių šeimų vaikų ir neįgalių vaikų. 2009 m. IU dalyvavo 54,7 proc. vaikų, iš jų apie 72,6 proc. – mieste ir 22,8 proc. – kaime.

Švietimo ir mokslo ministerijos duomenimis 2009 metų pabaigoje IU įstaigose trūko vietų daugiau nei 30-yje proc. savivaldybių – ypač didžiuosiuose miestuose ir kaimo gyvenamosiose vietovėse. Ankstyvojo (nuo gimimo iki 3 metų) ugdymo poreikis auga dėl didėjančio gimstamumo ir kintančios tėvystės ir motinystės išmokas reglamentuojančios teisinės bazės. Šeimos pasigenda lankstesnio darželių darbo laiko, įvairesnių ugdymo programų ir kitų paslaugų. Projekte, taikant IU krepšelio principus, numatoma skirti lėšų savivaldybėms, kuriose į veikiančias ar steigiamas naujas įstaigas/grupes nuo 2011 m. rugsėjo 2 d. priimami nauji ugdytiniai, numatoma skatinti įvairesnius organizavimo ir ugdymo paslaugų teikimo modelius, stiprinti kompleksinės pagalbos grupių bendradarbiavimą, teikti metodinę ir konsultacinę pagalbą. (Es struktūrinės paramos 2007-2013 m. portalo duomenys).

*Lietuvos Švietimo ir mokslo ministras (2015) vadovaudamasis 2014–2020 metų iš Europos Sąjungos fondų lėšų planuojamų bendrai finansuoti valstybės projektų atrankos laikinosios tvarkos aprašo, patvirtinto Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2013 m. spalio 30 d. nutarimu Nr. 998 „Dėl 2014–2020 metų iš Europos Sąjungos fondų lėšų planuojamų bendrai finansuoti valstybės projektų atrankos laikinosios tvarkos aprašo patvirtinimo“ išleido naują įsakymą, kuriuo iškeliamas konkretus uždavinys: padidinti bendrojo ugdymo ir neformaliojo švietimo įstaigų (ypač vykdančių ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programas) tinklo veiklos efektyvumą.*

Visos užregistruotos paraiškos	144	Prašomas finansavimas	24 476 599,21 €	
Šiuo metu vertinamos paraiškos	0	Prašomas finansavimas		
Patvirtintos finansuoti paraiškos	141	Prašomas finansavimas	23 578 213,69 €	
		Skirtas finansavimas	Iš viso	23 421 667,3 €
			ES lėšų	23 421 667,3 €
Pasirašytos sutartys ir finansuojami projektai	138	Bendra projektų vertė	27 080 136 €	
		Skirtas finansavimas	Iš viso	22 876 575,27 €
			ES lėšų	22 876 575,27 €

*4 pav. Investicijos į ikimokyklinio ugdymo įstaigas VP3-2.2-ŠMM-06-R.*

*Šaltinis: Finansų ministerija.*

Pagal ES struktūrinės paramos kompiuterinės informacinės valdymo ir priežiūros sistemos duomenis informacija atnaujinta 2016 m. lapkričio 11 d.

Remiantis Finansų ministerijos duomenimis (2016) Ikimokyklinio ugdymo įstaigos 2007-2013 m. ES paramos būdu gavo finansavimo už 24 476 599,29 Eur.

Lietuvos respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymu, atsižvelgdamas į Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. rugpjūčio 26 d. nutarimą Nr. 969 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2008 m. liepos 23 d. nutarimo Nr. 787 „Dėl Sanglaudos skatinimo veiksmų programos priedo patvirtinimo“ pakeitimo“ (Žin., 2009, Nr. 108-4532) numatomos finansuoti veiklos tikslas – atnaujinti mokyklų, vykdančių ikimokyklinio ugdymo ir priešmokyklinio ugdymo programas, patalpas, įrangą, baldus ir ugdymo priemones.

Mokyklų, vykdančių ikimokyklinio ugdymo programas ir priešmokyklinio ugdymo programas, pritaikymas įvairių ugdymosi poreikių (gabių, specialiųjų ugdymosi poreikių ir kitų) turintiems vaikams (nuo gimimo iki 7 metų) ugdyti, švietimo pagalbai teikti.

Švietimo ir mokslo ministras 2015 m. vasario 9 d. išleido įsakymą Nr. V-95 „Dėl 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 9 prioriteto „Visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas“ 9.1.3 konkrečiau uždavinio „Padidinti bendrojo ugdymo ir neformaliojo švietimo įstaigų (ypač vykdančių ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programas) tinklo veiklos efektyvumą“ projektų finansavimo sąlygų aprašo Nr. 1 patvirtinimo“ pakeitimą, kuriuo remiantis suteikiama galimybė ikimokyklinio ugdymo įstaigoms teikti paraiškas

siekiant padidinti bendrojo ugdymo ir neformaliojo švietimo įstaigų (ypač vykdančių ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programas) tinklo veiklos efektyvumą.

Ikimokyklinio ugdymo įstaiga, norėdama gauti ES fondų investicijų, turi vadovautis minėto dokumento rekomendacijomis, taip pat įstaiga raštiškai turi parodyti tinkamumą projektui. Šiuo atveju turi atitikti kriterijus:

- Ikimokyklinio ugdymo įstaiga, planuojamu finansuoti projektu turi prisidėti prie bent vieno veiksmų programos prioriteto konkretaus uždavinio įgyvendinimo, rezultato pasiekimo ir įgyvendinama bent viena pagal projektų finansavimo sąlygų aprašą numatoma finansuoti veikla.
- Projektu turi siekti aiškių ir realių kiekybinių uždavinių.
- Projektas turi atitikti horizontaliuosius (darnaus vystymosi bei moterų ir vyrų lygybės ir nediskriminavimo) principus, projekto įgyvendinimas yra suderinamas su ES konkurencijos politikos nuostatomis.
- Ikimokyklinio ugdymo įstaiga organizaciniu požiūriu turi būti pajėgi tinkamai ir laiku įgyvendinti teikiamą projektą ir atitikti jam (jiems) keliamus reikalavimus.
- Įstaiga privalo užtikrinti efektyvų projektui įgyvendinti reikalingų lėšų panaudojimą.

Kiekvienas ES investicijų projektas privalo kritiškai vertinti paraiškos teikėjo tinkamumą paramos skyrimui. Todėl pateiktuose kriterijuose matoma informacija, kuria remiantis įstaiga gali gauti investicijų iš ES struktūrinių paramų. Projektus vertina įgyvendinančiosios institucijos darbuotojai ir pasitelkti ekspertai. Jei pateikti ne visi reikalingi dokumentai ir informacija, įgyvendinančioji institucija per DMS prašo pareiškėjo pateikti papildomus duomenis. Atrinktų projektų ataskaitos pateikiamos atsakingai ministerijai, kuri priima galutinį sprendimą dėl projektų finansavimo.

Analizuojant projektą, jo kriterijuose pastebimas terminas „Darnus vystymasis“, Lietuvos darnaus švietimo programoje (2016) ikimokyklinio ugdymo finansavimas tenkantis vienam vaikui pastaraisiais metais mažėjo, nes, įvedus ikimokyklinuko krepšelį, nebuvo numatyta, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigas lankančių vaikų skaičius didės sparčiau, nei numatytas finansavimas.

Remiantis partnerystės sutartimi (2014) ES investicinių lėšų dėka 2007–2013 m. į ikimokyklinį ir priešmokyklinį ugdymą apėmė universalių daugiaviečių centrų plėtojimą, lėšų skyrimą savivaldybėms, kuriose į veikiančias ar steigiamas naujas įstaigas / grupes priimami nauji ugdytiniai, įvairesnių organizavimo ir ugdymo paslaugų teikimo modelių skatinimą, kompleksinės pagalbos grupių bendradarbiavimo stiprinimą, metodinės ir konsultacinės pagalbos teikimą, nuotolinio mokymo kuratorių apmokymą, nuotolinio mokymosi programų, kursų, atitinkančių kaimo gyventojų poreikius, parengimą, kvalifikacijos tobulinimo metodikų rengimą, vadybinius mokymus ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigų ir savivaldybių administracijų

vadovams, auklėtojų ir pedagogų kvalifikacijos tobulinimo kursus, metodinių leidinių išleidimą ir kitas susijusias veiklas. Buvo modernizuota 138 mokyklos, vykdančios ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programas. Taip pat įsteigta daugiau nei 70 universalių daugiafunkčių centrų, kuriuose vykdomas ikimokyklinis ir (arba) priešmokyklinis ugdymas.

Remiantis partnerystės sutarties duomenimis (2014), ateityje „Europa 2020“ ikimokyklinio ugdymo įstaigoms ESF investicijomis bus tobulinamos mokytojų ir švietimo įstaigų darbuotojų kompetencijos, ugdymo turinys ir metodikos, užtikrinant glaudžias sąsajas su investicijomis į mokymo infrastruktūrą.

Igyvendinus ES projektą „Investicijos į ikimokyklinio ugdymo įstaigas Akmenės rajono savivaldybėje“, 2012 m. atliktas einamasis remontas visose darželio grupėse, sukurtos sveikesnės ir saugesnės ugdymo sąlygos, modernizuotas metodinis kabinetas, įsigyta naujų baldų. Savivaldybės lėšomis pakeisti atliktas kanalizacijos vamzdynų remontas, paremontuotas stogas. 2013 m. savivaldybės lėšomis įrengta nauja šildymo sistema, pakeisti visi radiatoriai.

Kaip pagrindinius dabartinės Lietuvos švietimo politikos trūkumus galima įvardinti:

1. ikimokykliniam ugdymui politiniu lygmeniu skiriama mažiau dėmesio lyginant su kitomis švietimo sistemos pakopomis;
2. efektyviai nesprenžžiama ikimokyklinio ugdymo pedagogų darbo užmokesčio problema (pedagoginis darbas kol kas yra vienas iš mažiausiai apmokamų);
3. nepakankamai didinamos Švietimo ir mokslo ministerijos biudžeto lėšos skiriamos ikimokykliniam ugdymui.

#### **Akmenės l/d „Gintarėlis“ naudojamų ES investicijų galimybės**

Remiantis ES investicijomis į ikimokyklinio ugdymo įstaigas, 2012 m. Akmenės rajono savivaldybė pateikė projektą, kurio prioritetą buvo viešųjų paslaugų kokybė ir prieinamumas: sveikatos, švietimo ir socialinė infrastruktūra.

Sanglaudos skatinimo veiksmų programa (2012) VP3-2.2-ŠMM-06-R-61-011 buvo siekiama atnaujinti Akmenės rajono savivaldybės ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigos vidaus aplinką.

Akmenės rajono savivaldybės *nutarimu 2012 m. sausio 25 d. Nr. T- dėl pritarimo „Investicijos į ikimokyklinio ugdymo įstaigas Akmenės rajone“ (priedas NR. 1)*. Igyvendinus projektą, buvo sukurtos geresnės sąlygos vaikų ugdymui 6 Akmenės rajono savivaldybės ugdymo įstaigose, kurios vykdo ikimokyklinio ugdymo ir/arba priešmokyklinio ugdymo programas, tarp jų buvo ir Akmenės vaikų lopšelis-darželis „Gintarėlis“.

Projekto įgyvendinimu siekiama gerinti ugdymo įstaigų paslaugų teikimą Akmenės rajono savivaldybėje modernizuojant patalpas bei mokymosi materialinę bazę. Po projekto įgyvendinimo užtikrintas ugdytinių saugumas ir sveikesnės ugdymo(si) sąlygos, atitinkančios Lietuvos

Respublikos higienos normas, kuriama kokybiška, visiems prieinama švietimo sistema rajone. Projekto įgyvendinimas reikšmingas ir strateginiame kontekste, kadangi bus stiprinamas Akmenės rajono savivaldybės ugdymo įstaigų veiksmingumas, mažinamas netolygus šalies regionų, didmiesčio - periferijos švietimo paslaugų kokybės skirtumas. Pasiiekti projekto rezultatai tiesioginę naudą davė Akmenės rajono savivaldybės gyventojams, nes buvo pagerintos ikimokyklinio ir priešmokyklinio amžiaus vaikų ugdymosi sąlygos, padidėjo galimybės teikti kokybišką ugdymą atsinaujinusioje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, užtikrinančioje ugdymosi prieinamumą.

Akmenės vaikų lopšelis-darželis „Gintarėlis“ ES investicijų galimybėmis nesinaudojo, tačiau remiantis gauta informacija, tokia galimybė suteikiama kiekvienai ikimokyklinio ugdymo įstaigai.

## **2.4. Lietuvos ikimokyklinių ugdymo įstaigų SSGG analizė**

Įvertinus ikimokyklinio ugdymo įstaigų esamą valdymo situaciją, galima pateikti šios srities stipriųjų pusių (privalumų), silpnųjų pusių (trūkumų), galimybių bei grėsmių matricą (toliau- SSGG), nusakančią vykstančius pokyčius bei naujas jų teikiamas galimybes, kontroliuoti galimas pasekmes ar scenarijus. Tokios analizės atlikimas padeda nustatyti silpnųjų poveikio mažinimo būdus, išryškinant stipriąsias puses. Tarp ikimokyklinio ugdymo įstaigų ir jos paslaugų vartotojų visuomet egzistuoja stipriosios bei silpnosios pusės. Didžiausią naudą galima pasiekti, jei SSGG analizės metu bus orientuojamasi ir į organizacijos paslaugų vartotojus. Stiprybė yra prasminga tik tuomet, kai ji yra naudinga, patenkinant vartotojų poreikius. Tinkamai išanalizuotos silpnybės ir stiprybės padeda atsverti viena kitą ir geriausiai išnaudoti stiprybes (Pranulis ir kt., 2012).

### **2.4.1. Stiprybės**

**Ikimokyklinių ugdymo įstaigų atnaujinimas.** Remiantis *Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2009 m. gruodžio 10 d. įsakymu Nr. ISAK-2641*, sukurta programa, kurios tikslas – iš dalies modernizuoti įstaigas siekiant sudaryti sąlygas mažinti energijos sąnaudas pastatuose ir užtikrinti sveikesnes ir saugesnes vaikų ugdymo sąlygas.

Įstaigos pastato modernizavimas (atnaujinimas) – rekonstravimo ar kapitalinio remonto darbai, kuriais iš dalies ar visiškai pagerinamos pastato ir (ar) jo inžinerinių sistemų fizinės ir energetinės savybės.

Programos uždaviniai: atnaujinti įstaigų pastatus siekiant sumažinti energijos suvartojimą, užtikrinti sveikas ir saugias vaikų ugdymo sąlygas, pagerinti higienos ir patalpų naudojimo sąlygas. *Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2012 m. patvirtino infrastruktūros gerinimo 2012 metų programą „Dėl įstaigų, vykdančių ikimokyklinio ugdymo patvirtinimo“*. (V.ž. Nr. 133-6786), kuri numato iš

dalies atnaujinti įstaigų pastatus, įrengti patalpas ir taip užtikrinti sąlygas teikti geros kokybės ikimokyklinį ugdymą.

Programos uždaviniai: didinti pastatų energinį naudingumą, gerinti higienos ir patalpų naudojimo sąlygas, įrengti patalpas ikimokyklinio ugdymo grupėms, baldais įrengtas naujas patalpas. Programos įgyvendinimo priemonės: pakeisti langus, lauko duris, suremontuoti stogus, sienas, šildymo, vandentiekio, karšto vandens, nuotekų sistemas, atnaujinti sanitarinius mazgus ir virtuvės įrangą, išplėsti patalpas, aprūpinti baldais įrengtas naujas patalpas.

*Švietimo ir mokslo ministerijos patvirtintame dokumente „Dėl Ikimokyklinio; ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2011–2013 metų programos patvirtinimo” (V. ž., 2011-03-10, Nr. 30-1421) žymima, jog Švietimo ir mokslo ministerija 2011 metais įsteigė 4 naujus ikimokyklinio ugdymo skyrius Vilniaus rajone, kartu su 2 savivaldybėmis iš dalies atnaujino 3 savivaldybių ikimokyklinio ugdymo įstaigų pastatus: įrengta 439 kv. metrai naujų patalpų, įrengtos vaikų fizinio lavinimo aikštelės, atnaujintos grupių patalpos, vidaus vandentiekio ir vidaus buitinių nuotekų sistemos, pakeisti šildymo vamzdiniai, įrengtos grindinio šildymo sistemos. Įrengus 2011 metais ikimokyklinio ugdymo įstaigų patalpas Vilniaus rajone, užtikrintas vaikams ikimokyklinio ugdymo prieinamumas, ypač kaimo gyvenamosiose vietovėse.*

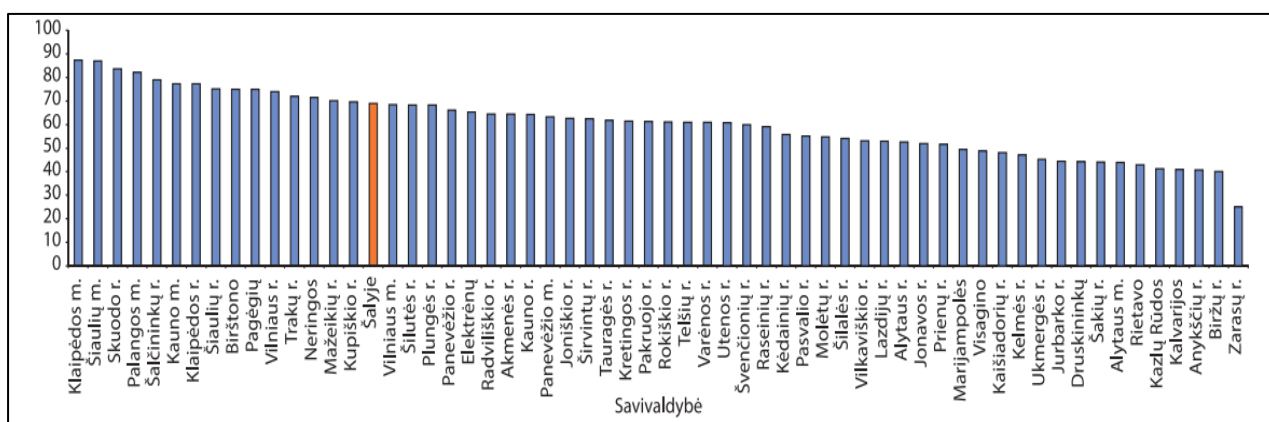
**Dirbantys kvalifikuoti specialistai.** Remiantis *Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2011 m. liepos 29 d įsakymu V-1485 „Dėl švietimo ir mokslo ministro 2005 m. kovo 29 d. įsakymo Nr. ISAK-506 „Dėl kvalifikacinių reikalavimų mokytojams, dirbantiems pagal ikimokyklinio, priešmokyklinio, neformaliojo vaikų švietimo, pradinio, pagrindinio, vidurinio, specialiojo ugdymo ir profesinio mokymo programas, aprašo tvirtinimo pakeitimo“* numatoma, jog kvalifikacinių reikalavimų mokytojams, dirbantiems pagal ikimokyklinio, priešmokyklinio, neformaliojo vaikų švietimo, pradinio, pagrindinio, vidurinio, specialiojo ugdymo ir profesinio mokymo programas, aprašą papildė 16 punktu, kuriame numatyta, kad dirbti mokytoju pagal ikimokyklinio, priešmokyklinio, bendrojo ugdymo ir formalųjį švietimą papildančio ugdymo programas gali asmuo, įgijęs aukštąjį (aukštesnįjį, įgytą iki 2009 metų, ar specialųjį vidurinį, įgytą iki 1995 metų) išsilavinimą, turintis pedagogo kvalifikaciją (neturintis jos privalo įgyti per 2 metus nuo darbo mokytoju pradžios) ir baigęs mokomąjį dalyką/sritį atitinkančias programas.

Šios nuostatos įsigaliojo 2013 m. rugsėjo 1 d. Asmenys, neatitinkantys minėtų reikalavimų, iki nustatyto termino turėjo būti atleidžiami Darbo kodekso nustatyta tvarka.

Ikimokyklinio ugdymo pedagogas turi būti aukštojo išsilavinimo, pedagogo kvalifikacijos ir darbu su ikimokyklinio amžiaus vaikais gebėti dirbti su atitinkamos srities programa.

ITC duomenimis (informacija apie ikimokyklinio ugdymo įstaigas pateikta tų savivaldybių, kurios pildė duomenis Pedagogų registrui), 2012 m. savivaldybių įstaigose, įgyvendinančiose ikimokyklinio ugdymo programą, dirbo 10 418 pedagoginių darbuotojų, iš jų 7 179 (68,9 proc.)

turėjo aukštąjį išsilavinimą. Daugiausia pedagoginių darbuotojų, įgijusių aukštąjį išsilavinimą, buvo Klaipėdos m., mažiausia – Zarasų r. savivaldybėje 5 pav.



5 pav. Įstaigų, įgyvendinančių ugdymo programą, pedagoginių darbuotojų, turinčių aukštąjį išsilavinimą, dalis (proc.) 2012 m.

Šaltinis: Lietuva. Švietimas regionuose, pedagogai (2013) ITC duomenys.

Pagal ikimokyklinio ugdymo programas 2012 m. dirbo 6 896 mokytojai, iš jų 72,2 proc. buvo baigusių mokytojų rengimo ikimokyklinėms įstaigoms studijų programą arba edukologijos studijų krypties programą ir turinčių auklėtojo kvalifikaciją (Lietuva. Švietimas regionuose, pedagogai, 2013).

**Didėjantys ikimokyklinio ugdymo pedagogų atlyginimai.** Remiantis *Valstybinės švietimo 2013–2022 metų strategijos įgyvendinimo (2015) duomenimis*, nuo 2015 m. padidėjo ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų atlyginimai. Svarstomos tolesnio mokytojų darbo užmokesčio didinimo ir kitų darbo sąlygų gerinimo galimybės: tarpinstitucinė darbo grupė, sudaryta iš ŠMM, kitų ministerijų ir pedagogų profesinių sąjungų atstovų, siūlo kasmet nuosekliai didinti auklėtojų ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų atlyginimus, kol jie pasiektų kitų mokytojų darbo apmokėjimo lygį (iš viso apie 40 proc.). Lietuvos Respublikos Seimas, atsižvelgdamas į ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo svarbą, atkreipdamas dėmesį į tai, kad ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogams kaip ir mokytojams keliama reikalavimai turėti aukštąjį universitetinį išsilavinimą ir nuolat kelti kvalifikaciją. 2015 m. lapkričio 5 d. išleidžia įsakymą dėl ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų atlyginimų suvienodinimo su mokytojų atlyginimais. (V. ž. Nr. XII-1998), kuris siūlo nuo 2016 m. sausio 1 d. suvienodinti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų atlyginimus su mokytojų atlyginimais.

## 2.4.2. Galimybės

**Plėtros programa.** Ugdymo plėtotos centro duomenimis (2010) remiantis *Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymu „Dėl Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo*

*plėtros 2011–2013 metų programos patvirtinimo”* (V. ž. Nr. 30-1421), matoma ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2011–2013 metų programoje skiriamas dėmesys ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo prieinamumo ir įvairovės didinimo, didelį dėmesį skiriant kaimo gyvenamoms vietovėms, mažinant socialinę atskirtį ir skirtumus tarp savivaldybių.

Ikimokyklinės ugdymo įstaigos privalo užtikrinti kokybiškas ir lanksčias ugdymo paslaugas, atsižvelgti į vaikų individualius ugdymosi poreikius.

Nagrinėjant dabartinę situaciją Švietimo ir mokslo ministerija, įgyvendindama Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. rugsėjo 19 d. nutarimu Nr. 1057 (*Žin.*, 2007, Nr. 106-4344) patvirtintą Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2007–2012 metų programą, švietimo ir mokslo ministro 2009 m. rugsėjo 3 d. įsakymu Nr. ISAK-1796 patvirtintą Specialiojo ugdymo plėtros programą (*Žin.*, 2009, Nr. 110-4699), skyrė siekė didinti ugdymo prieinamumui. Europos Komisijos duomenimis (2009), Lietuva per paskutinius septynerius metus padarė didelę pažangą plėtojant 1–6 metų vaikų institucinį ikimokyklinį ugdymą ir kartu su suomiais dalijasi 3–4 vietomis tarp ES šalių. Tačiau Eurostato duomenimis (2007) Lietuva vis dar atsilieka nuo kitų ES valstybių pagal keturmečių, lankančių ikimokyklinio ugdymo įstaigas.

Europos Sąjungoje vidutiniškai ikimokyklinio ugdymo įstaigas lankė 89 proc. ugdytinių, Lietuvoje – 62, Latvijoje – 76, Estijoje – 88.

2009 m. Lietuvoje ikimokykliniame ugdyme nustatyta 68 proc. ikimokyklinio ugdymo ugdytinių, lankusių ikimokyklines ugdymo įstaigas.

**Plėtros programos tikslas** – atsižvelgiant į socialinius, kultūrinius ir ekonominius veiksnius, didinti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo prieinamumą, bei ugdymo kokybę.

**Programos uždaviniai:**

- plėtoti institucinį ikimokyklinį ir priešmokyklinį ugdymą, ypač kaimo gyvenamosiose vietovėse;
- plėtoti švietimo pagalbos teikimą ikimokyklinio ir priešmokyklinio amžiaus vaikams ir šeimoms, stiprinti pozityviąją tėvystę, kurti sveikatai palankią aplinką;
- gerinti sąlygas teikti kokybišką ikimokyklinį ir priešmokyklinį ugdymą.

Ši programa įgauna pagreitį, ir kasmet yra stebima ir koordinuojama. Vykdam šią plėtros programą suteikiamos galimybės plėsti ikimokyklinį ugdymą, sustiprinti šios srities veiklą. (UPC, 2010).



### 2.4.3. Silpnybės

**Ikimokyklinio ugdymo įstaigos atsako už turinį, kurio sudarymas yra decentralizuotas,** yra tik šalies mastu patvirtintas Ikimokyklinio ugdymo programų kriterijų sąrašo aprašas, bet nėra parengta oficiali nacionalinė ikimokyklinio ugdymo programa.

Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005 m. balandžio 18 d. įsakyme Nr. ISAK-627 „Dėl Ikimokyklinio ugdymo programų kriterijų aprašo patvirtinimo“ nurodoma, jog ikimokyklinio amžiaus vaikai tėvų pasirinkimu gali būti ugdomi šeimoje arba ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, pagal ikimokyklinio ugdymo programą.

Ugdymo įstaigos nuolat sistemingai atnaujina rengiamas ikimokyklinio ugdymo programas vadovaujantis „Ikimokyklinio ugdymo programų kriterijų aprašu“.

Šorienės (2013) teigimu, rengiamų ikimokyklinio ugdymo programų kokybėje atsispindi, kai išskiriamas ugdymo prioritetas, pedagoginės strategijos.

**Specialiosios paskirties ikimokyklinės įstaigos.** Švietimo informacinių technologijų centro duomenimis (2012), specialiosios paskirties ikimokyklinio ugdymo įstaigų ar specialios paskirties gupių 2013 metų pabaigoje buvo 77, vaikų, kuriems turi specialiųjų poreikių, tai pačiais metais buvo 1 538. Pateiktuose duomenyse nurodoma kaimo ir miesto bendri duomenys, tačiau kaimo vietovėse specialiųjų ikimokyklinio ugdymo įstaigų nėra.

*Švietimo ir mokslo ministerijos duomenimis* (2014), specialiosios paskirties ikimokyklinio ugdymo įstaigų (įskaitant bendrosios paskirties ikimokyklinio ugdymo įstaigas, kuriose yra specialiosios paskirties grupės) sudaro 44 specialiojo ugdymosi poreikių ikimokyklinio ugdymo įstaigos.

2014-2015 m. specialiojo ugdymosi poreikių turintys vaikai integruojami į ikimokyklinio ugdymo įstaigų ir bendrojo ugdymosi mokyklų bendrojo ugdymo grupes ir klases, vaikų skaičius 2014-2015 m. sudarė 13,7 proc. palyginti su bendru ugdomų vaikų skaičiumi. Iš pateiktų Švietimo ir mokslo ministerijos duomenų 2015 m. savo veiklą vykdo 49 specialiosios mokyklos, specialieji ugdymo centrai.

Galime daryti išvadą, jog turintys negalią ar kitų specialiųjų poreikių, ikimokyklinio amžiaus ugdytiniai, norėdami lankyti ugdymo įstaigą, turi savarankiškai pasiekti artimiausio miesto ikimokyklinę įstaigą. Kaimo padėtis ir ten gyvenantys specialiųjų poreikių ugdytiniai yra viena iš didelių ikimokyklinio ugdymo silpnubių, kuri turi būti apgalvota.

**Švietimo finansavimas ir aprūpinimas.** Remiantis PEST analizėje pateiktais duomenimis *Lietuvos švietimo ir mokslo ministro įsakymo* (2015) Nr. V-1330 nutarimu vienam besimokančiam asmeniui tenkanti valstybės lėšų suma pastaraisiais metais šiek tiek svyruoja, vaiko ugdymui ikimokyklinėje įstaigoje tekusios lėšos sumažėjo iki 6,4 tūkst.

Įdiegiant ikimokyklinio ugdymo krepšelį buvo sprendžiamos dvi problemos: nepakankamas šio ugdymo prieinamumas didmiesčiuose ir tėvų motyvacijos trūkumas kaime ir miesteliuose; netolygūs vieno vaiko ugdymo kaštai savivaldybėse savivaldybių duomenimis, (2010) svyravo nuo 3 iki 17 tūkst. Lt per metus vienam vaikui.

Vaicekauskienė (2013) pastebi, jog ikimokyklinuko krepšelis padidino ikimokyklinio ugdymo patrauklumą ir prieinamumą gyventojams, bet Lietuvos savivaldybių asociacija teigia, kad šis ugdymas gerokai sumažino savivaldybių biudžetus. Lėšos krepšeliui kasmet paimamos iš savivaldybių biudžetų (5,26 procento prognozuojamų gyventojų pajamų mokesčio įplaukų) ir centralizuotai perskirstomos pagal ikimokyklinio ugdymo įstaigas lankančių vaikų skaičių. Todėl, viena vertus, savivaldybei naudinga didesnė ugdomų vaikų dalis, bet, kita vertus, tai didina ir jos pačios lėšų poreikį ugdymui kitą dienos dalį apmokėti (Vaicekauskienė, 2013).

2015 m. rugpjūčio 6 d. Švietimo ir mokslo ministerijoje (ŠMM) vyko ministerijos specialistų ir profsąjungų atstovų darbo grupės aptarimas dėl ikimokyklinio (IU) ir priešmokyklinio ugdymo finansavimo, ugdymo kokybės ir darbuotojų darbo sąlygų gerinimo.

V. Garalienės (2015) teigimu, atsižvelgiant į tai, kad ikimokyklinis ugdymas yra savarankiška savivaldybių funkcija, didžiąja dalimi išlaikoma iš savivaldybių biudžetų, susirinkimo metu buvo svarstyta galimybė padidinti ikimokyklinio ugdymo valandų, finansuojamų iš mokinio krepšelio, skaičių, atitinkamai sumažinant savivaldybių biudžetų lėšas, tačiau dauguma savivaldybių tam nepritaria, nes mažėtų savivaldybių savarankiškai perskirstomų pajamų dalis.

Kitas iš svarstytinų klausimų, tai ankstyvojo ugdymo įstaigų pedagogų tarnybinio atlyginimo koeficientus proporcingas didinimas (vienodą darbo stažą ir kvalifikacinę kategoriją turinčio ikimokyklinio ugdymo įstaigos auklėtojo tarnybinio atlyginimo koeficientas turi būti dvigubai didesnis už mokytojo koeficientą, nustatomą už 18 pedagoginio darbo valandų per savaitę) sulyginti su bendrojo lavinimo mokyklų pradinio ugdymo pedagogų koeficientais iki 2016 rugsėjo 1 d., pripažįstant jų darbo svarbą, aukštą darbuotojų kvalifikaciją, atsakomybę už ugdymo rezultatus, darbo sudėtingumą ir psichologinę įtampą. Nutarta siekti palaipsniui 2016–2021 m. didinti ikimokyklinio ugdymo auklėtojų ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų atlyginimus atitinkamai taip: 2016 m. – 4,4%, 2017 m. – 4,3%, 2018 m. – 4,2%, 2019 m. – 4,1%, 2020 m. – 3,9%, 2021 m. – 8% (iš viso – 40%). Tam 2016–2021 m. kasmet papildomai reikėtų skirti po 4,4 mln. Eur.

**Atnaujintuose savivaldybių ikimokyklinio ugdymo įstaigų pastatuose vaikai ugdomi sveikesnėmis ir saugesnėmis sąlygomis.** Tačiau dėl lėšų stokos visi numatyti patalpų atnaujinimo ir įrengimo darbai neatlikti. *Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2011–2013 metų programoje, patvirtintoje švietimo ir mokslo ministro 2011 m. kovo 1 d. įsakymu Nr. V-350 (Žin., 2011, Nr. 30-1421), pažymima, kad 2009 metais vykdant ikimokyklinį ugdymą dalyvavo 54,7 procento vaikų, iš jų 72,6 procento mieste ir 22,8 procento kaime. Švietimo ir mokslo*

ministerijos duomenimis, 2009 metų pabaigoje daugelio savivaldybių ikimokyklinio ugdymo įstaigose stigo vietų, vien Vilniaus rajone 2009–2010 metais ikimokyklinio ugdymo įstaigų dėl vietų stokos negalėjo lankyti 632 vaikai, iš jų grupių valstybine kalba – 433. Todėl skaičiai rodo, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigos yra paklausios, o tam, kad jos atliktų kokybišką veiklą būtina gerinti sąlygas.

#### 2.4.4. Grėsmės

**Žemas Ikimokyklinio ugdymo prieinamumas kaimo vietovėse.** Švietimo ir mokslo srities prioritetų 2014-2020 m. duomenimis, ES struktūrinės paramos prieinamumas yra pagrindinė ikimokyklinio ugdymo problema: miestuose nuolat trūksta vietų, kaimo vietovėse šias įstaigas dažnai sunku pasiekti. Šios problemos trukdo pasiekti ES užsibrėžto tikslo, kad iki 2020 m. ikimokykliniame ugdyme dalyvautų 95 proc. nuo 4 metų iki privalomo mokytis mokykloje amžiaus vaikų. 2011 m. ikimokykliniame ir priešmokykliniame ugdyme dalyvavo 54,6 proc. 1–6 metų ir vyresnių vaikų, o 4–6 metų vaikų dalyvavimo lygis buvo 77,6 proc. (ES vidurkis – 92,4 proc.). Šio ugdymo poreikis auga dėl pastaruoju metu nustojusio mažėti gimstamumo ir paramos šeimai sistemos reformos ir dėl didžiųjų Lietuvos miestų plėtros.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų poreikis kaimo vietovėse galimybė išsaugoti jaunas šeimas, taip padedant plėsti kaimų vietovių gyventojų skaičių, pagerinti Lietuvos demografinę padėtį.

**Ikimokyklinio amžiaus vaikų skaičius.** Remiantis Merkiu ir kt. (2006), darbo vietų skaičių bendrojo lavinimo mokyklų mokytojams ir ikimokyklinių ugdymo įstaigų pedagogams kone vienareikšmiškai lemia mokinių ir ikimokyklinių įstaigų ugdytinių skaičius. Svarbiausi demografiniai išorės veiksniai, į kuriuos yra atsižvelgiama prognozuojant mokinių ir ikimokyklinių įstaigų ugdytinių skaičių, yra gimstamumas ir migracija.

Autorių teigimu Lietuvoje vyksta depopuliacija, šio šimtmečio pradžioje pasiekusi didelius mastus: tėvų kartą keičia beveik per pusę mažesnė vaikų karta. Dėl žemo gimstamumo sparčiai mažėja vaikų (iki 14 metų), o pagyvenusių (60 metų ir vyresnių) žmonių dalis, palyginti su bendru gyventojų skaičiumi, nuolat didėja. Šiuo metu vaikų beveik 10 proc. mažiau nei 60 metų ir vyresnio amžiaus žmonių. Prognozuojamas senyvo amžiaus gyventojų skaičiaus augimas dėl mažėjančio mirtingumo, gerėjančių socialinių sąlygų ir sveikatos priežiūros, sveikesnio gyvenimo būdo. (Merkys, 2006)

Oficialios statistikos portalo (2016) duomenimis iš 2015 m. Lietuvos išvyko 105 959 asmenų. 2013–2014 mokslo metų pradžioje bendrojo ugdymo mokyklose mokėsi 357,5 tūkst. mokinių, arba 16 tūkst. (4 proc.) mažiau nei 2012–2013 mokslo metais. Per metus 1–4 klasėse mokinių sumažėjo

0,9 tūkst. (0,8 proc.), 5–10 klasėse – 12,7 tūkst. (6 proc.), 11–12 klasėse – 2,8 tūkst. (4 proc.). Bendrojo ugdymo mokyklose mokinių mažėja, o ikimokyklinio ugdymo įstaigose – priešingai. 2013 m. ikimokyklinio ugdymo įstaigose ir bendrojo ugdymo mokyklų ikimokyklinio ugdymo grupėse buvo ugdoma 110,1 tūkst. vaikų, arba 5,6 tūkst. (5,4 proc.) daugiau nei 2012 m.

Stebint šių dienų rodiklius Lietuvos statistikos departamentas 2016 m. paskelbė 2015 m. ikimokyklinio amžiaus vaikų skaičių, kuris nurodo 145,9 tūkst. vaikų.

Svarbu atsižvelgti į rodiklius ir steigti daugiau ikimokyklinio ugdymo įstaigų bei gerinti esamų įstaigų būklę. Norint išsaugoti ugdymo kokybę, svarbi vidinė ir išorinė aplinka.

**Lietuvos bendrojo ugdymo sistema nepasirengusi integruoti užsieniečių mokinių ir emigracijoje gyvenusių šalies vaikų.** Didėjantis gyventojų mobilumas veikia įvairias gyvenimo sritis, taip pat neišvengiamai paliečia švietimo įstaigas ir kelia iššūkių pedagogams tiek tikslo, tiek kilmės šalyse. Tai skatina analizuoti naujai atvykusių migrantų vaikų integravimąsi į mokyklas gyvenamoje šalyje. Budginaitės ir kt. (2015) teigimu, ikimokyklinio ir mokyklinio amžiaus vaikai, išvykę kartu su tėvais arba gimę užsienyje, kurių tėvai arba vienas iš tėvų nusprendžia grįžti į Lietuvą, atsiduria išskirtinėje padėtyje. Kad ir kokia būtų tokių vaikų gimimo vieta ir gyvenimo kitoje šalyje trukmė, jų persikėlimas gyventi į Lietuvą susijęs tiek su kalbinės ir socialinės, tiek su ugdymo aplinkos pakeitimu.

Ieškant informacijos apie užsieniečių mokinių ir emigracijoje gyvenusių šalies vaikų integraciją ikimokyklinio amžiaus ugdymo grupėse, buvo rastas tarptautinio spektro projektas „*Integruotas modelis*“, kuris skirtas užsienyje gyvenantiems bei iš užsienio atvykusiems lietuvių ir kitų šalių vaikų lituanistiniam ugdymui bei su jais dirbančių pedagogų ir specialistų kvalifikacijos tobulinimui, sukūrimas ir išbandymas (Lituanistinis modelis)“, *projekto Nr. VPI-2.2-ŠMM-03-V-01-006*.

Projektas pasirašytas 2012 m., projekto vykdytojas Vytauto Didžiojo universitetas. Projekte sprendžiama problema – nėra sukurta efektyvios metodinės paramos sistemos, kurią sudarytų: pedagoginių darbuotojų, administracijos atstovų rengimas ir kvalifikacijos tobulinimo modeliai, švietimo įstaigų, kuriose ugdomi užsieniečių vaikai ir/ar iš užsienio grįžę vaikai, aprūpinimas mokymo medžiaga. Projekte parengti ir išbandyti integruoti modeliai užtikrintų įvairių sričių institucijų (aukštojo mokslo, bendrojo lavinimo, verslo, administravimo) bendradarbiavimo tinklo plėtojimą, siekiant sukurti ir išbandyti inovatyvius ugdymo modelius, integruojant į socialinius tinklus mokymosi įrankius, skirtus mokiniams, mokytojams, kitiems pedagoginiams darbuotojams, administracijos atstovams.

Tokio tipo programa padėtų ir ikimokyklinio ugdymo įstaigoms spręsti kitakalbių ar dvikalbių ugdytinių integravimo problemas. Šiuo metu Lietuvos ikimokyklinės ugdymo įstaigoms nepakanka turimų žinių, taip pat ir gebėjimo susikalbėti su užsieniečiu ar emigracijoje gyvenusiu vaiku.

## **2.5. Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ 2014-2016 metais įgyvendinti pokyčiai**

### **2.5.1. Technologiniai pokyčiai**

Analizuojama viešoji organizacija - Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelis-darželis „Gintarėlis“ - savivaldybės biudžetinė švietimo įstaiga, nesiekianti pelno ikimokyklinio ugdymo mokykla, pagrindinė šios įstaigos paskirtis – ikimokykliniam vaiko ugdymui ir priešmokykliniam ugdymui skirta mokykla. Lopšelis-darželis „Gintarėlis“ padeda tėvams/globėjams vykdyti vaikų ugdymo funkcijas nuo 1 iki 6 (7) metų amžiaus.

Įgyvendinant lopšelio-darželio „Gintarėlis“ strateginį planą, taikant naujoves, siekiama sukurti savitą įstaigos modelį, kuris užtikrintų įgyvendinamų programų funkcionavimą, edukacinių ir socialinių paslaugų kokybę. Numatoma, kad įdiegus naujoves institucija taps atvira kaitai, kūrybingos asmenybės vystymuisi, ugdys socialiai aktyvų, kultūringą žmogų, šalies, Europos ir pasaulio pilietį.

Dabartiniu metu svarbu šiai organizacijai šiuolaikines informacines technologijas paversti efektyvia priemone sudarant galimybes visiems darbuotojams įgyti deramą informacinį raštingumą.

Analizuojamu 2014-2016 m. laikotarpiu Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ vienuolika pedagogų ir septyni darbuotojai yra išklause specializuotus seminarus, kursus ir geba naudotis IT.

Pedagogai ruošdamiesi teorinei ar praktinei veiklai geba ir turi galimybę naudotis naujausiomis informacinėmis technologijomis (video medžiaga, kompiuteriais, internetiniu ryšiu, projektoriumi, interaktyvia lenta).

Akmenės vaikų lopšelyje-darželyje „Gintarėlis“ 2014-2016 m. laikotarpiu įdiegtos šiuolaikiškos IT technologijos:

- pedagogai gali naudotis internetu metodiniame kabinete,
- visos grupės turi nešiojamus kompiuterius,
- visi darbuotojai turintys kabinetus turi kompiuterius, dauguma ir prieigą prie interneto.
- vyresnio amžiaus vaikų grupėse įrengtas multimedijos ekranas, kuris suteikia papildomų galimybių lengviau įsisavinti žinias.

Akmenės vaikų lopšelyje-darželyje „Gintarėlis“ funkcionuoja šios informacinės ir komunikavimo sistemos:

- el. svetainės adresas <http://www.akmenesgintarelis.lt>
- el. paštas – [gintarelis@akmene.lt](mailto:gintarelis@akmene.lt)
- Visi administracijos kabinetai yra kompiuterizuoti, turi interneto ryšį.

- Keturios ugdymo grupės ugdymui naudoja kompiuterius kaip ugdymo priemonę.
- Metodiniame kabinete ugdymo reikmėms yra interaktyvi lenta.

**Akmenės vaikų lopšelyje-darželyje „Gintarėlis“ analizuojamu laikotarpiu stebimi šie technologiniai pokyčiai:**

1. Ugdymo(si) procese naudojamos naujausios IT, IKT.
2. Administracinės, biurokratinės naštos darbuotojams mažinimui naudojami IT, internetas, interaktyvi lenta, planšetiniai kompiuteriai kt.
3. Sąveikai su ugdytinių tėvais, su partneriais, tarpusavio bendravimui užtikrinti naudojamos IT.

Akmenės vaikų lopšelyje-darželyje „Gintarėlis“ technologiniams pokyčiams inicijuoti parengtas IT diegimo planas, kuriame numatytas dalinis IT esamos bazės atnaujinimas ES struktūrinių fondų lėšomis.

Apibendrinant galima teigti, kad Akmenės vaikų lopšelyje-darželyje „Gintarėlis“ analizuojamu laikotarpiu stebimi šie technologiniai pokyčiai: ugdymo(si) procese naudojamos naujausios IT, IKT; administracinės, biurokratinės naštos darbuotojams mažinimui naudojami IT, intranetas, kt., sąveikai su ugdytinių tėvais, su partneriais, tarpusavio bendravimui užtikrinti naudojamos IT. Tolesni technologiniai pokyčiai sietini su jau esamos IT bazės atnaujinimu.

### **2.5.2. Organizaciniai vadybiniai pokyčiai**

Akmenės vaikų lopšelyje-darželyje „Gintarėlis“ analizuojamu laikotarpiu stebimas vienas organizacinis vadybinis pokytis - įvykdyta reorganizacija (pakeista valdymo struktūra). Reorganizacijos dėka buvo pagerintas įstaigos veiklos ir ugdymo proceso organizavimas, pedagogai kryptingai plėtojo turimas ir įgytas naujas kompetencijas. Pasikeitė pedagogų požiūris į ugdymo/si kokybę, buvo patobulinta įstaigos veikla (įstaiga dirba be direktoriaus pavaduotojo ugdymui).

Taip pat, nuo 2013 m. įstaiga dirba be slaugos grupės Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ direktorės 2013 m. kovo 21 d. prašymu Nr. 46 „Dėl slaugos grupės pabaigos“, Akmenės rajono savivaldybės taryba nusprendė uždaryti Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ slaugos grupę (Priedas Nr. 8).

Reorganizacija paskatino auklėtojas ieškoti įdomesnių veiklos formų, atsižvelgti į savo gebėjimus ir vaikų poreikius.

Remiantis Akmenės vaikų lopšelio - darželio „Gintarėlis“ 2015 metų veiklos ataskaita Akmenės vaikų lopšelio - darželio „Gintarėlis“ vadovė inicijavo nemažą organizacinių vadybinių pokyčių: organizavo pedagogų kvalifikacijos kėlimo kursus su kaitos valdymo komandomis; puoselėjo savitą lopšelio-darželio „Gintarėlis“ kultūrą; nuolat gerino Akmenės vaikų lopšelio - darželio „Gintarėlis“ įvaizdį; suformavo naują organizacijos filosofiją ir vertybių sistemą, plėtojo

lopšelio-darželio bendradarbiavimą su socialiniais partneriais, sudarydama galimybes komandoms tobulinti bendradarbiavimo įgūdžius.

Svarbiausi lopšelio-darželio „Gintarėlis“ priimti ir įgyvendinti sprendimai įstaigos veiklai tobulinti pasiekti planingai telkiant ir sutelktai dirbant visai darželio bendruomenei, plėtojant bendruomenės veiklą, palaikant bendruomeniškus santykius su šeima:

- Vadovaujantis valstybės švietimo politikos nuostatomis mokytojų tarybos posėdžiuose ir metodinio būrelio pasitarimuose, pedagogai buvo supažindinami su naujausiais dokumentais ir dokumentų projektais.
- Patvirtinti darbuotojų etatų sąrašai, pedagoginių ir kultūros darbuotojų tarififikacijos sąrašai, kitų darbuotojų tarififikacijos sąrašai, darbuotojų darbo krūviai ir priedai, pedagoginių ir kitų darbuotojų pareigybės, tarnybinių atlyginimų koeficientai, darbuotojų pareigybių ir etatų skaičiaus sąrašas (įsak. 2014-12-30 Nr. VI-102, 2015-09-01 Nr. 38, 2015-12-31 Nr. 65).
- Pakeista Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ valdymo struktūra (įsak. Nr.2015-08-03 Nr. VI-36).
- Patvirtintas pareigybių skaičius (įsak. 2015-09-01 Nr. 38, 2015-12-31 Nr. 65).
- Organizuoti atestacijos komisijos posėdžiai ir patvirtinti jų nutarimai (įsak. Nr.2014-12-17 Nr. VI-93).
- Suformuota Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ 2015 m. veiklos programos rengimo grupė (įsak. Nr.2015-01-05 Nr. VI-1, 2015-11-25 Nr. VI-56/1).
- Organizuota Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ medžiagų, inventoriaus užpajamavimo ir nurašymo komisija (įsak. Nr.2015-11-16 Nr. VI-55).
- Didelis dėmesys skirtas bendravimui su socialiniais partneriais.
- Ikimokyklinė įstaiga vaikų lopšelis-darželis „Gintarėlis“ atvira pokyčiams: analizuoja ir vertina pokyčius vykstančius visuomenėje, kuria įstaigai prasmingų pokyčių įgyvendinimo strategijas. Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelis-darželis „Gintarėlis“, kaip ir kiekviena kita tokio tipo įstaiga, siekia geresnės ugdymo(si) kokybės, todėl kiekvienais metais atlieka savo veiklos įsivertinimą.
- Įstaiga savo veiklą vertina jau 9 metus (vidaus auditas vykdomas nuo 2007 metų).

Apibendrinant galima teigti, kad Akmenės vaikų lopšelyje-darželyje „Gintarėlis“ analizuojamu laikotarpiu stebimas vienas organizacinis vadybinis pokytis - įvykdyta reorganizacija (pakeista valdymo struktūra). Reorganizacijos dėka buvo pagerintas įstaigos veiklos ir ugdymo proceso organizavimas, pedagogai kryptingai plėtojo turimas ir įgytas naujas kompetencijas. Pasikeitė pedagogų požiūris į ugdymo/si kokybę, buvo patobulinta įstaigos veikla (įstaiga dirba be direktoriaus pavaduotojo ugdymui). Reorganizacija paskatino auklėtojas ieškoti įdomesnių veiklos formų, atsižvelgti į savo gebėjimus ir vaikų poreikius.

Akmenės vaikų lopšelio - darželio „Gintarėlis“ vadovas inicijavo nemaža organizacinių vadybinių pokyčių: organizavo pedagogų kvalifikacijos kėlimo kursus su kaitos valdymo komandomis; puoselėjo savitą lopšelio-darželio „Gintarėlis“ kultūrą; nuolat gerino Akmenės vaikų lopšelio - darželio „Gintarėlis“ įvaizdį; suformavo naują organizacijos filosofiją ir vertybių sistemą. Kartu su mokyklos bendruomene plėtojo lopšelio-darželio bendradarbiavimą su socialiniais partneriais, sudarydamas galimybes komandoms tobulinti bendradarbiavimo įgūdžius. Sėkmingai buvo tęsiamas bendradarbiavimas su socialiniais partneriais, švietimo įstaigomis rajone. Įvairūs klausimai sprendžiami bendradarbiaujant su Akmenės seniūnija, Akmenės rajono savivaldybės administracija. Analizuojamu laikotarpiu pasiektas sėkmingas įstaigos veiklos ir ugdymo proceso organizavimas, pedagogai kryptingai plėtojo turimas ir įgytas naujas kompetencijas. Keitėsi požiūris į ugdymo/si kokybę, buvo tobulinama įstaigos veikla, patvirtinta nauja organizacinė valdymo struktūra. Auklėtojos ieškojo įdomesnių veiklos formų, atsižvelgdamos į savo gebėjimus ir vaikų poreikius. Svarbiausi lopšelio-darželio „Gintarėlis“ priimti ir įgyvendinti sprendimai įstaigos veiklai tobulinti pasiekti planingai telkiant ir sutelktai dirbant visai darželio bendruomenei, plėtojant bendruomenės veiklą, palaikant partneriškus santykius su šeima.

### **2.5.3. Edukacinės veiklos organizavimo pokyčiai**

Akmenės vaikų lopšelyje-darželyje „Gintarėlis“ analizuojamu laikotarpiu stebimi šie edukacinės veiklos organizavimo pokyčiai:

- Vaikų ugdymo sistema ėmė orientuotis į vaiko kritinio mąstymo ugdymą;
- Kito ugdymo turinys, orientuojamasi į projektinės veiklos plėtojimą.

Plėtojant kritinį mąstymą, pradėta įgyvendinti tarptautinė socializacijos programa „Zipio draugai“.

Plėtojant projektinę veiklą į ugdymo procesą integruotos kitos programos: „Po tėviškės dangum“, „Ikimokyklinio amžiaus vaikų saugios gyvenamosios įgūdžių programa“, „Alkoholio, tabako ir kitų psichiką veikiančių medžiagų vartojimo prevencinė programa“.

#### **Įstaiga 2015 – 2016 m. dalyvavo šiuose projektuose:**

1. Tarptautinis projektas smurto prieš vaikus prevencijai „Zipio draugai“ (sutartis).
2. ES programa „Pienas vaikams“.
3. ES programa „Vaisių vartojimo skatinimas mokykloje“.
4. Respublikinis projektas-paroda „Mano trispalvė“.
5. Respublikinis projektas „Mes rūšiuojam“.
6. Respublikinis projektas „Savaitė be patyčių“.
7. Tolerancijos projektas.
8. Projektas su Akmenės muzikos mokykla.



## 2.5.4. Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ ugdymo proceso SSGG analizė

Įvertinus situaciją, galima pateikti šios organizacijos stipriųjų pusių (privalumų), silpnųjų pusių (trūkumų), galimybių bei grėsmių matricą (toliau- SSGG), nusakančią vykstančius pokyčius bei naujas jų teikiamas galimybes, kontroliuoti galimas pasekmes ar scenarijus. Tokios analizės atlikimas padeda nustatyti silpnųjų poveikio, šiuo atveju bibliotekos veikloje mažinimo būdus, išryškinant stipriąsias puses. Tarp organizacijos ir jos paslaugų vartotojo visuomet egzistuoja stipriosios bei silpnosios pusės. Didžiausią naudą galima pasiekti, jei SSGG analizės metu bus orientuojamasi ir į organizacijos paslaugų vartotojus. Stiprybė yra prasminga tik tuomet, kai ji yra naudinga, patenkinant vartotojų poreikius. Tinkamai išanalizuotos silpnybės ir stiprybės padeda atsverti viena kitą ir geriausiai išnaudoti stiprybes (V. Pranulis, 2012, p.185).

Nustatytos galimybės padeda efektyvinti organizacijos veiklą. Sudarant SSGG analizę, keliami tokie klausimai:

- Ar stiprybės leis panaudoti palankias galimybes?
- Ar stiprybės padės išvengti grėsmių?
- Ar silpnybės netrukdys panaudoti palankių galimybių?
- Ar silpnybės netrukdys išvengti grėsmių? (V. Pranulis, 2012, p.185).

Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ SSGG analizė pateikiama 10 lentelėje

10 lentelė

### Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ ugdymo proceso SSGG analizė.

<b>STIPRYBĖS</b>
Dirba kvalifikuoti pedagogai, kurie kūrybiškai modeliuoja ugdymo turinį, diegia naujoves.
Pakanka lėšų, aprūpinant būrelius reikiamomis priemonėmis ir medžiagomis.
Pedagogams sudarytos sąlygos kvalifikacijai bei kategorijai kelti.
Užtikrinama kokybiška pedagogų ir administracijos bendra veikla, komandinis darbas.
Bendradarbiaujama teikiant pagalbą ugdytiniams.
Nuosekliai įgyvendinami veiklos prioritetiniai strateginiai tikslai.
<b>GALIMYBĖS</b>
Plečiant pradėtą bendradarbiavimą su kitais darželiais ir perėmus iš jų pasiteisinusius ugdymo metodus taikyti gabių vaikų ugdymui.
Plėtoti mokymąsi visą gyvenimą, sudaryti galimybes visiems pedagogams kelti kvalifikaciją, periodiškai dalyvauti tobulinimo kursuose.
Socialinės partnerystės su seniūnijomis aktyvesnis plėtojimas, pritraukiant jų paramą įrengiant bendras erdves vaikų ir tėvelių poilsiui, renginiams.
<b>SILPNYBĖS</b>
Darželio sporto aikštynas nemodernus, netenkina aktyvaus vaikų judėjimo poreikio, lauko aplinka neužtikrina vaikų saugumo.
Trūksta tėvų aktyvumo, dalyvaujant mokyklos gyvenime ir organizuojant jos veiklą.
Ugdymo aplinkai reikia remonto, neestetiška.
Trūksta personalo vadybinių gebėjimų rasti lėšų remontams.
Trūksta bendruomenėje lyderystės.

<b>GRĖSMĖS (iš išorės)</b>
Nepradėta mokyklos pastato renovacija ir einančio tako per teritoriją rekonstrukcija gali mažinti mokyklos patrauklumą, sumažėtų mokslėivių skaičius. (papildyta, remiantis doc. Dr. L. Liukinevičienės rekomendacijomis)
Neskyrus ŠMM arba savivaldybei lėšų pastato remontui, gali pablogėti sanitarinės darbo sąlygos. Negavus finansavimo skirto pastato išorės renovacijai, toliau prastės darželio pastato būklė – būtinas kapitalinis remontas (stogas, neapšiltintos pastato sienos, lietus plauna pastato pamatus). Grėsmė vaikų saugumui, neužtikrina saugios vaikų ugdomosios veiklos vedimui lauke.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ veiklos planus, ataskaitomis, statistika, kita viešai prieinama informacija.

Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ SSGG analizė atskleidė, kad šios įstaigos stipriosios pusės: kūrybiškai modeliuojantys ugdymo turinį ir diegiantys naujoves kvalifikuoti pedagogai, plėtojama efektyvi pedagogų ir administracijos bendra veikla, komandinis darbas. Įstaigos silpnosios pusės: trūksta tėvų aktyvumo, dalyvaujant mokyklos gyvenime ir organizuojant jos veiklą. Įstaigos galimybės sietinos bendradarbiavimo su kitais darželiais stiprinimu ir pasiteisinusių ugdymo metodų pritaikymu gabių vaikų ugdymui. Galimybės pedagogams kelti kvalifikaciją, tobulintis sudarymu.

### **2.5.5. Finansiniai ištekliai**

Akmenės vaikų lopšelis-darželis „Gintarėlis“ neturi kontroliuojamų ir asocijuotųjų subjektų, taip pat filialų ar panašių struktūrinių vienetų. Remiantis l/d „Gintarėlis“ pateiktomis *finansinėmis ataskaitomis, 2016 m. III ketvirčio* duomenimis, įstaigos gautinos sumos už turto naudojimą, parduotas prekes ir paslaugas, tai debetinis tėvų įsiskolinimas už vaikų išlaikymą įstaigoje paskutinę ataskaitinio laikotarpio dieną sudaro 3.083,49 Eur. Per metus 2.829,11 Eur. sudaro sukauptos gautinos sumos iš savivaldybės biudžeto, o gautinos sumos iš finansų skyriaus (iš biudž. įstaigų paj.) sudaro 456,06 Eur.. Įskaičius ir kitas gautinas pajamas, bendra suma per vienerius metus sudaro 17.975,99 Eur.

Lopšelio-darželio veikla finansuojama iš Valstybės ir Savivaldybės biudžeto, specialiųjų programų lėšų, įvairių fondų, rėmėjų lėšų. 2016 m. įstaiga gavo 278.400 (tūkst.) Eur., 2017 m. skirta 299.200 (tūkst.) Eur.

Lopšelis-darželis gauna papildomų lėšų dalyvaudama rajono ir kt. projektuose. 2% GPM lėšų surinkimas padeda užtikrinti lopšelio-darželio funkcionavimą.

Lopšelis-darželis neturi finansinių įsiskolinimų, biudžeto lėšų aplinkai pakanka būtinoms išlaidoms finansuoti.

2017 m. pabaigus įstaigos pastato atnaujinimo (modernizavimo) darbus žymiai bus sumažintos biudžeto lėšas aplinkai - šildymo išlaidoms padengti.

Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ ataskaitinio laikotarpio pabaigoje kreditinis įsiskolinimas tiekėjams sudaro 5.031,71 Eur, tame skaičiuje: 1) Iš biudžetinių

įstaigų pajamų lėšų kreditinis įsiskolinimas – 2.254,74 Eur. 2) Biudžetinių lėšų kreditinis įsiskolinimas – 2.776,97 Eur.

Įstaigos suteiktų paslaugų pajamas sudaro: 18.959,75 Eur. tėvų mokesčiai už vaikų išlaikymą švietimo įstaigoje, 270,74 Eur. už turto nuomą ir 106,20 Eur už patalpų nuomą.

Analizuojant finansines sąnaudas, kurios nurodomos finansinėse įstaigos ataskaitose 2016 m. III ketvirčio pabaigoje (priedas Nr. 7), matoma, jog pagrindines veiklos sąnaudas sudaro – 219.269,65 Eur., iš kurių 25 darbuotojams darbo užmokesčio sąnaudas sudaro 114.150,34 Eur., Socialinio draudimo sąnaudas - 106.574,93 Eur.,

Lyginant kitą ataskaitinį laikotarpį, šiuo atveju 2012 m. I ketvirtį (priedas Nr. 6), matoma, jog įstaigoje didesnis dirbančių darbuotojų skaičius, kurį sudaro 33 darbuotojai, tuo laikotarpiu pagrindinės veiklos sąnaudas sudaro 259190,66 LT t.y. 75066,80 Eur.

Matoma, jog praėjus 4 metams, sumažėjo darbuotojų skaičius ir 144.202,85 Eur. padidėjo pagrindines veiklos sąnaudas. Tėvų mokesčiai už vaikų išlaikymą įstaigoje 2012 I ketvirtį sudarė 6243,12 Eur, tai rodo, jog 2016 III ketvirčio gautos pajamos iš tėvų 12716,73.

Šitokį skirtumą galėjo lemti ir dėl padidinimo gaunamas finansinius išteklius - mėnesinis fiksuotas mokestis yra 12 Eur. Vadovaujantis Akmenės rajono savivaldybės tarybos 2015 m. rugpjūčio 27 d. Nr. sprendimu T-175(E) „Dėl užmokesčio už vaikų išlaikymą Akmenės rajono savivaldybės švietimo įstaigose“, mėnesinį fiksuotą mokestį už vaikų išlaikymą lopšelyje-darželyje „Gintarėlis“ skirtinas panaudoti vaikų ugdymo (-si) sąlygų gerinimui.

Šis fiksuotas mokestis padeda įstaigoms gauti pastovias pajamas, už kurias privalo suteikti pilnavertį, priemonėmis aprūpintą paslaugų tiekimą.

Vadovaudamasi Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo 16 straipsnio 2 dalies 17 punktu, Akmenės lopšeliui-darželiui „Gintarėlis“ 2015 m. Akmenės rajono savivaldybės tarybos 2014 m. gruodžio 29 d. sprendimu Nr. T-277 „Dėl Akmenės rajono savivaldybės 2016–2021 m. strateginio plėtros plano patvirtinimo“ pritariama Akmenės rajono savivaldybės administracijos projekto „Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ pastato atnaujinimas“ įgyvendinimui (Priedas Nr. 9), šiam projektui buvo numatoma skirti finansavimą iš Savivaldybės biudžeto neviršijant pastato energijos vartojimo audito ataskaitoje nurodytos sumos – 330 tūkst. Eur.

## 2.5.6. Organizacinė struktūra

Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelis-darželis „Gintarėlis“ vienas iš rajone esančių ikimokyklinio ugdymo įstaigų, kurias kuruoja Akmenės rajono savivaldybė.

Švietimo įstaigos Akmenės rajono savivaldybės struktūroje remiantis *Akmenės rajono savivaldybės tarybos 2015 m. balandžio 30 d. sprendimu Nr. T-105(E) „dėl Akmenės rajono savivaldybės administracijos struktūros patvirtinimo“* yra pavaldžios Administracijos direktoriui ir Administracijos direktoriaus pavaduotojui. Remiantis *Akmenės rajono savivaldybės tarybos 2010 m. balandžio 28 d. sprendimo Nr. T-103 „Dėl Akmenės rajono savivaldybės administracijos nuostatų patvirtinimo“ pakeitimu 2016 m. gruodžio 28 d. Nr. T-262(E)*, Akmenės rajono savivaldybės administracijos direktorius reguliuoja Savivaldybės administracijos darbą, tvirtina Savivaldybės administracijos struktūrinių padalinių ir Savivaldybės administracijos filialų – seniūnijų veiklos nuostatus, metinių veiklos planų ir kitų strateginio planavimo dokumentų.

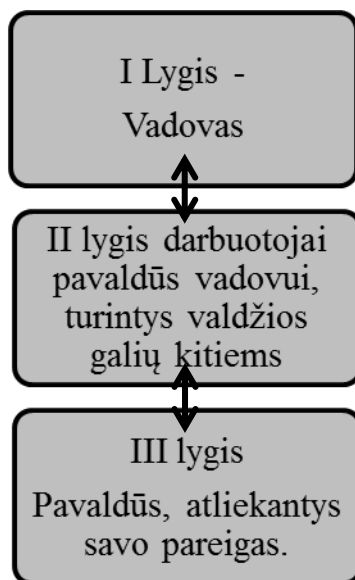
Akmenės rajono savivaldybės švietimo, kultūros ir sporto skyrius pagal *Akmenės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2011 m. lapkričio 25 d. įsakymo NR. A-824 „Akmenės rajono savivaldybės administracijos švietimo, kultūros ir sporto skyriaus veiklos nuostatus“* dalyvauja formuojant švietimo, kultūros, jaunimo kūno kultūros ir sporto politiką, vykdo viešąjį administravimą Savivaldybės švietimo, kultūros įstaigose.

Nustato vaikų, ugdomų pagal ikimokyklinio ugdymo programas, išlaikymą, įstaigų nuostatose papildomų paslaugų teikimą, ikimokyklinio ugdymo organizavimą, grupių skaičiaus, modelių nustatymą ir atsako į kitus švietimo srities administravimo ir organizavimo klausimus.

Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ organizacinė struktūra vizualiai atspindi įstaigos veiklą. Organizacijos struktūra, remiantis Stoškaus, Beržinskienės (2005) nuomone, darbuotojų ir padalinių sudėtis, kompozicija ir jų ryšiai objektyviai formuojasi, keičiantis darbų skaičiui ir turiniui, atsirandant naujiems darbams.

Akmenės rajono savivaldybės tarybos *2014 m. lapkričio 27 d. sprendimu Nr. T-244 „Dėl didžiausio leistino pareigybių skaičiaus nustatymo“* Akmenės rajono savivaldybės švietimo įstaigose“, gavusi įstaigos tarybos pritarimą (*2015 m. balandžio 17 d. protokolinis nutarimas Nr. 2*) patvirtina Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ struktūrą ir pareigybes (24 etatai), finansuojamas nuo 2015 m. sausio 1 d.

Remiantis Akmenės vaikų lopšelio- darželio „Gintarėlis“ organizacijos valdymo struktūros schema, galima sudaryti valdymo lygius pavaizduojančią diagramą (6 paveikslas).



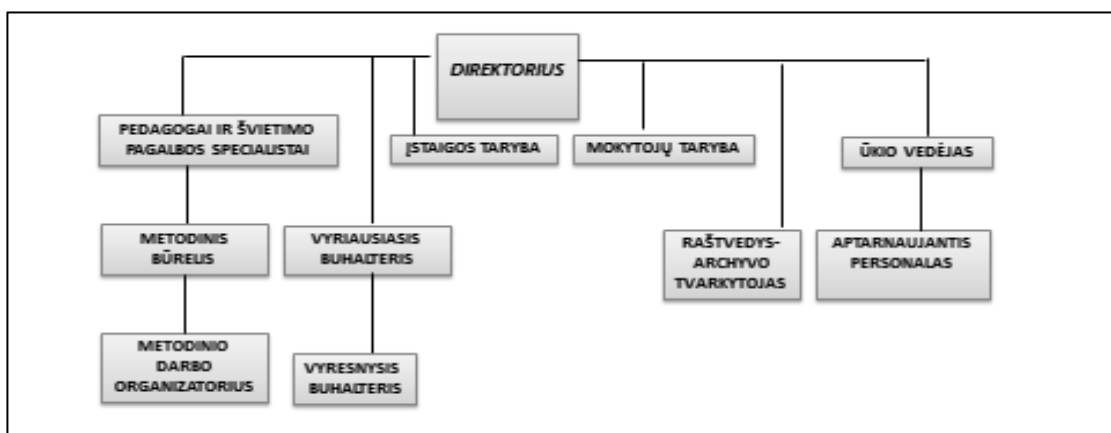
6 pav. Organizacijos valdymo lygiai.

Sudaryta darbo autorės

6 paveiksle matoma, jog organizacijos valdymo struktūra pavaizduota 3 valdymo lygiais: 1 lygyje yra įstaigos vadovas, 2 lygyje - darbuotojai pavaldūs vadovui, turintys valdžios galių kitiems, 3 lygyje - pavaldūs, atliekantys gautus vadovo ir II lygio darbuotojų pavedimus.

2017 m. sausio 17 d. Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių įstaigų darbuotojų darbo apmokėjimo įstatyme NR. XIII-198 numatoma keisti ikimokyklinio ugdymo pedagogų ir įstaigose dirbančių asmenų pareigybių grupes. Antrame įstatymo straipsnyje išskiriami pareigybių lygiai, pagal kuriuos bus skirstomi biudžetinių įstaigų darbuotojai: A, A1, A2, B, C, D.

Remiantis įstatymo 3 straipsniu matoma, jog Akmenės vaikų lopšelis-darželis „Gintarėlis“ ir kitos biudžetinės įstaigos, kurių nustatytas pareigybių skaičius yra iki 50 darbuotojų, priklauso III grupei, kurioje įstaigų vadovai ir jų pavaduotojai priskiriami A lygiui, o kitiems specialistams pareigybės priskiriamos A arba B lygiui. Įstaigos pagalbinio personalo (darbininkų) pareigybės priskiriamos D lygiui.



7 pav. Akmenės vaikų lopšelio darželio „Gintarėlis“ valdymo struktūra.

Šaltinis: Akmenės rajono Akmenės vaikų l/d „Gintarėlis 2016 m. ataskaita.

7 paveikslėlyje pavaizduota valdymo struktūra: lopšelyje-darželyje „Gintarėlis“ veikia lopšelio-darželio taryba, mokytojų taryba, metodinis būrelis, vaiko gerovės komisija (VGK), sveikatos priežiūros specialistas, logopedas, kiti tiesiogiai ugdymo procese dalyvaujantys asmenys.

Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ organizacinė valdymo schema pridedama prieduose (priedas Nr. 5).

### 2.5.7. Žmogiškieji ištekliai

Remiantis autoriais, nagrinėjančiais žmogiškuosius organizacijos išteklius: Domarku ir Juknevičiene (2007), Dačiulyte (2011), Raudeliūniene ir Račinskaja (2014), Jančausku (2006), analizuojant įstaigos žmogiškuosius išteklius svarbu atsižvelgti į požiūrį įstaigos darbo veikloje. Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ pedagoginis ir aptarnaujantis personalas skiria sąmoningą, aktyvų požiūrį į žinių ir elgesio tobulinimą, taikydami platų mokymo(si) ir strategijų spektrą.

Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ žmogiškųjų išteklių vystymui svarbi **organizacijos aplinka**, kuri atsižvelgia į tam tikrus komponentus: komunikaciją, sąveiką su organizacijos nariais, žinių bazę. **Informacinės komunikacinės technologijos** neatsiejama žmogiškųjų išteklių vystymo dalis, Akmenės vaikų lopšelyje-darželyje „Gintarėlis“ technologijos naudojamos sistemingam informacijos kaupimui, laikymui, apdorojimui, pateikimui ir perdavimui, vienas iš naujesnių inovacinių atradimų- elektroninis dienynas, kuris palengvina informacijos sisteminimą, kuria naudojimosi būdų bei priemonių visumą.

Įstaigoje sujungiamos individų **žinios**, sudaromos darbo grupės, kurios panaudojamos organizacijos procesams valdyti, vertei kurti. Taip formuojama organizacijos žinių bazė, žmogiškųjų išteklių vystymasis, kai svarbūs aspektai yra sąveika su organizacijos nariais ir komunikacija.

Darbuotojai įstaigoje turi galimybę nuolatos tobulintis, prisitaikyti prie vykstančių technologinių, administravimo ir kitų pokyčių.

Akmenės Lopšelis-darželis „Gintarėlis“ yra vadovaujamas direktorės, kuri pavaldi Akmenės rajono savivaldybei.

Direktorės išsilavinimas II vadybinė kategorija, ji yra įgijusi magistro kvalifikacinį laipsnį; Apibūdinant įstaigos vadovę, pastebima lyderio savybių, jos lyderystę galime prilyginti keliems lyderystės modeliams: įgalinančios lyderystės ir transformacinės lyderystės modeliams, kuriuos apibūdina autoriai: Valuckienė ir kt. (2015), Cibulskas (2015), Northouse, (2009) .

Direktorė dalyvauja komandinio darbo grupėse, kuriose sprendžiamos iškilusios problemos ir numatomi jų sprendimo būdai, nuolat informuoja kolektyvą apie pokyčius organizacijoje, stengiasi išsaugoti kiekvieną darbo vietą, įvertinti įstaigoje dirbančius darbuotojus, teikia jiems paskatinimus.

Akmenės lopšelyje-darželyje dirba 12 pedagogų ir būrelių vadovų: iš jų atestuoti 1 mokytojas ekspertas, 4 metodininkai, 6 vyresnieji auklėtojai, 1 auklėtojo kvalifikacinės kategorijos, 4 pedagogai yra įgiję magistro kvalifikacinius laipsnius.

Kiti darbuotojai: vyriausias buhalteris, vyresnysis buhalteris, raštvedys-archyvo tvarkytojas, IKT specialistas, ūkio vedėjas bei 8 aptarnaujančio personalo darbuotojai.

Lopšelyje-darželyje „Gintarėlis“ iš savivaldybės biudžeto aplinkos lėšų finansuojami 16 darbuotojų, iš MK - 9 darbuotojai. Veikia šios savivaldos institucijos: Mokyklos taryba, Mokytojų taryba, Metodinis būrelis, Vaiko gerovės komisija, Mokytojų atestacijos komisija.

Įstaigoje veikia 5 grupės, iš jų: 1 ankstyvojo amžiaus, 3 darželio, 1 priešmokyklinio ugdymo grupė.

11 lentelėje pateikiami vaikų, lankančių Akmenės vaikų lopšelių-darželių „Gintarėlis“, kaita nuo 2012 m. iki 2016 m.

11 lentelė

**Akmenės vaikų lopšelių-darželių „Gintarėlis“ ugdytinių kaita nuo 2012 m. iki 2016 m.**

Duomenys apie lankančių vaikų skaičių									
2012-09-01		2013-09-01		2014-09-01		2015-09-01		2016-09-01	
IKM	PU	IKM	PU	IKM	PU	IKM	PU	IKM	PU
7	8	5	3	6	1	1	0	6	1

Šaltinis: 2016 m. Akmenės vaikų l/d „Gintarėlis“ vadovo ataskaita (pastaba: IKM – ikimokyklinio amžiaus vaikai, PU – priešmokyklinio amžiaus vaikai).

Lopšelio-darželio kolektyvas darbštus ir darnus. Svarbiausias sėkmingo darbo garantas – geras mikroklimatas įstaigoje, bendradarbiavimas ir dalijimasis gerąja darbo patirtimi. Ryškios pedagogų pastangos dalyvauti įvairiuose saviraiškos, kvalifikacijos kėlimo renginiuose lopšelyje-darželyje, kitose švietimo įstaigose, rajono, respublikos renginiuose.

**2.5.8. Planavimo sistema**

Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelis-darželis „Gintarėlis“ savo veiklą planuoja, rengdamas trejų metų strateginį veiklos planą, metinę veiklos programą, kurioje yra ir savivaldos institucijų veiklos planai: priešmokyklinio ugdymo planas, ugdymo turinio (ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo) planai ir programos, vaiko gerovės komisijos, pagalbos mokiniui specialistų veiklos planai.

Ugdymo procesas organizuojamas pagal metodinės veiklos planą, grupių auklėtojų veiklos planus, neformalaus ugdymo būrelių veiklos planus.

Kasmet tikslinama mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų atestacijos perspektyvinė programa.

Planams sudaryti skiriamos darbo grupės (strateginiam planui, ugdymo planui, metiniam veiklos planui). Pasiūlymai teikiami įvairių susirinkimų ir pasitarimų metu. Planai ir programos derinami, siekiama dermės tarp planų tikslų ir uždavinių.

Planavimo formos ir procedūros nuolatos tobulinamos, siekiant kuo didesnio visos įstaigos bendruomenės veiklos efektyvumo.

Įstaiga veiklą planuoja remdamasi vidaus įsivertinimo, tėvų anketinių apklausų tyrimų, rekomendacijų išvadomis. Planams, programoms sudaryti direktoriaus įsakymu skiriamos darbo grupės.

12 lentelėje pavaizduoti organizacinės veiklos duomenys, kuriuose atsispindi ne tik planuojami renginiai, bet ir kita su ugdymo įstaigos gyvenimu susijusi veikla ir jos atsakingi rengėjai.

12 lentelė

**Akmenės lopšelio-darželio „Gintarėlis“ 2016-2017 m. m. Organizacinės veiklos planas**

<b>Programos, planai</b>	<b>Rengėjai</b>
Pagal poreikį organizuoti pedagogų parengtų metodinių priemonių aprobavimą	Direktorius
Dalyvauti tarptautiniuose, respublikiniuose ir rajono vaikų kūrybos konkursuose, varžybose.	Pedagogai
Rengti temines vaikų kūrybos darbų parodas grupėse ir įstaigoje.	Pedagogai
Rengti temines vaikų kūrybos darbų parodas grupėse ir įstaigoje.	Pedagogai
Renginių organizavimas ir dalyvavimas su ugdytiniais.	Pedagogai, meninio ugdymo mokytojas
Plėtoti bendravimą ir bendradarbiavimą su šeima ir socialiniais partneriais.	Pedagogai, Direktorius
Dalyvauti rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo metodiniuose renginiuose.	Pedagogai
Dalyvauti rengiamuose seminaruose, konferencijose ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo klausimais	Pedagogai
Teikti metodinę paramą pedagogams.	Direktorius
Teikti paramą ugdytiniais, turintiems ugdymosi sunkumų.	Logopedas, pedagogai
Organizuoti veiklą su gabiais vaikais, ruošiant juos konkursams, varžyboms.	Pedagogai

*Sudaryta pagal 2017 m. Akmenės vaikų l/d „Gintarėlis“ veiklos planą*

Apibendrinus 12 lentelėje pateiktus duomenis iš 2017 m. įstaigos veiklos plano, matoma bendra informacija apie organizacinius renginius, paramą ugdytiniais, dalyvavimą kvalifikacijos kėlimo renginiuose ir atsakingus rengėjas.

Pagal pateiktą informaciją matoma, jog pagrindinis organizacinės veiklos rengėjas ir pagalbos ugdytinių gerovei teikėjas yra pedagogas, o pagalba ir metodines rekomendacijas pedagogui įstaigoje teikia direktorius, logopedas ir meninio ugdymo bei kitos neformaliosios veiklos mokytojai.



## 2.5.9. Apskaitos vykdymas

Lopšelio-darželio „Gintarėlis“ apskaita tvarkoma vadovaujantis *Lietuvos Respublikos buhalterinės apskaitos įstatymo 2001-11-28, Nr. 99-3515 pakeitimas 2015-12-22 Nr. XII-2215* ir kitais apskaitos politiką reglamentuojančiais dokumentais.

Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ apskaitos politika užtikrina, kad finansinė būklė, jos turtas, skolos, pajamos bei padarytos kasinės ir faktinės išlaidos būtų tiksliai ir teisingai atspindėtos finansinėje apskaitoje ir atskaitomybėje.

Finansiniai ištekliai, jų poreikis bei panaudojimas derinami su Akmenės rajono savivaldybės finansų skyriumi.

## 2.5.10. Vidaus darbo priežiūra ir kontrolė

Lopšelio-darželio „Gintarėlis“ veikla, jos rezultatyvumas, veiklos planų įgyvendinimas, ataskaitų patikimumas kontroliuojami įstatymų ir vidaus norminių teisės aktų nustatyta tvarka.

Institucijos pagrindinę veiklą *Akmenės rajono savivaldybės tarybos 2008 m. gegužės 7 d. sprendimu Nr. T-108 (nauja redakcija Akmenės rajono savivaldybės tarybos 2014 m. balandžio 24 d. sprendimu Nr. T- 89)* reglamentuoja lopšelio-darželio „Gintarėlis“ nuostatai, darbo tvarkos taisyklės, darbuotojų pareigybės aprašymai ir kiti norminiai dokumentai.

Pedagogų atestacija vykdoma vadovaujantis Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerijos patvirtintais Mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų (išskyrus psichologus) atestacijos nuostatais *Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija V. Ž. 2008-12-11, Nr. 142-5669*, lopšelio-darželio „Gintarėlis“ atestacijos perspektyvine programa.

Pedagoginės veiklos priežiūra vykdoma pagal parengtą veiklos planą. Įstaigos veiklos įšivertinimą atlieka direktoriaus įsakymu sudarytos veiklos įšivertinimo grupės.

Parengtas švietimo stebėsenos tvarkos aprašas *Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija V. ž., 2012-08-23, Nr. 98-5004*.

Kasmet Mokytojai ir pagalbos mokiniui specialistai savo veiklą įšivertina pildydami veiklos įšivertinimo ataskaitą (savianalizę), kurioje pagal savo turimą kvalifikaciją pedagogas atskleidžia savo organizuotą veiklą, kvalifikacijos kėlimą ir kt.. Pagal parengtas pedagogų savianalizes, direktorius vertina pedagogų veiklą pagal *metodines rekomendacijas pedagogų veiklai vertinti (2007)*.

Bendruomenei teikiamos lopšelio-darželio metinės veiklos programos, metinių veiklos programų vykdymo ataskaitos, lopšelio-darželio tarybos, pedagogų tarybos, mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų (išskyrus psichologus) metodinės grupės veiklos, Vaiko gerovės komisijos,

atestacinės mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų (išskyrus psichologus) komisijos veiklą ataskaitos.

Lopšelio-darželio veiklos priežiūra vykdoma pagal metinius veiklų priežiūros planus, finansinę veiklą kontroliuoja Valstybės kontrolė remdamasi *Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės įstatymu V. ž., 1995-06-21, Nr. 51-1243* ir kontrole remiantis *Akmenės savivaldybės tarybos 2009 m. balandžio 15 d. sprendimu Nr. T-82 Akmenės rajono savivaldybės kontrolės ir audito tarnybos nuostatuose* numatyta tvarka.

Bendrosios švietimo politikos priežiūrą vykdo švietimo ir mokslo ministerija remdamasi *Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymu dėl bendrųjų švietimo įstaigų priežiūros ir valstybinės švietimo inspekcijos nuostatų 2000 m. spalio 18 d. Nr. 1284*.

Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ vidaus finansų kontrolė padeda užtikrinti veiklos teisėtumą, ekonomiškumą, efektyvumą, skaidrumą, strateginių ir kitų veiklos planų įgyvendinimą, turto apsaugą, informacijos ir ataskaitų patikimumą ir išsamumą, rizikos veiksnių valdymą.

Nuo 2005 metų vykdomas įstaigos vidaus auditas - esminė įstaigos veiklos įsivertinimo forma.

### **2.5.11. Kontroliuojančių institucijų patikrinimai**

2016 metais Akmenės rajono savivaldybės kontrolės ir audito tarnyba atliko finansinį auditą, kurio tikslas – įvertinti Savivaldybės 2015 m. konsoliduotųjų finansinių ir biudžeto vykdymo, naudojimo ir disponavimo jais teisėtumą ir jų naudojimą įstatymų nustatytiems tikslams per 2015 metus ir pareikšti nepriklausomą nuomonę. Audito metu nustatyta keletas pažeidimų, kurie iki audito pabaigos buvo pašalinti.

Lopšelyje-darželyje „Gintarėlis“ 2016 m. atlikti 4 patikrinimai, kuriuos atliko šios institucijos: Nacionalinio visuomenės sveikatos centro prie Sveikatos apsaugos ministerijos Šiaulių departamentas atliko 3 patikrinimus (dėl geriamo vandens, smėlio parazitologinio tyrimo ir periodinio valstybinės visuomenės sveikatos saugos kontrolės), Akmenės valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba. Tikrinimų metu pažeidimų neužfiksuota.

## 2.6. Informantų nuostatų analizė

Taikant individualų giluminį interviu metodą, informantai apklausiami remiantis pusiau struktūruotu interviu klausimynu, kuris buvo laipsniškai detalizuojamas pritaikant kiekvienam informantui pagal informacijos pateikimo galimybes (Priedai: 2, 3, 4).

Klausimynas sudarytas iš 10 klausimų, kuriuose buvo prašoma atskleisti informantų požiūrį į strateginio ikimokyklinio ugdymo įstaigų valdymo ateities perspektyvas, tobulinimo kryptis Lietuvoje, Akmenės rajone ir Akmenės vaikų lopšelyje darželyje „Gintarėlis“. Informantai su šiais klausimais susipažino iš anksto el. paštu, vėliau buvo aptartas interviu laikas. Dauguma informantų sutiko interviu atlikti el. paštu, kiti interviu pateikė telefonu ar susitikimo metu.

Kiekvienas informantas buvo apklausiamas naudojantis etikos taisyklėmis, atsižvelgiant į jo kompetenciją, atsakant į reikiamus klausimus.

Interviu metu analizuojamos 4 sritys: *ikimokyklinių ugdymo įstaigų tinklas Akmenės rajone, finansavimas, infrastruktūra ir ugdymo proceso pokyčiai*. Interviu metodu buvo siekiama atskleisti *ikimokyklinio ugdymo tobulinimo kryptis* praktiniu informantų požiūriu.

### 2.6.1. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų tinklas Akmenės rajone

Informantų dėka buvo atskleista Akmenės rajono ikimokyklinio ugdymo tinklo dabartinė situacija ir ateities perspektyvos.

**Akmenės rajono savivaldybės administracija** pateikė vaikų, lankiusių ikimokyklines ugdymo įstaigas, duomenis nuo 2012 m.:

13 lentelė

**Akmenės rajono ikimokyklinio amžiaus ugdytinių, lankiusių ikimokyklines įstaigas skaičius nuo 2012 m. iki 2016 m.**

Metai	Ikimokyklinio ugdymo įstaigas lankančių vaikų skaičius
2012	680
2013	696
2014	749
2015	737
2016	758

*Šaltinis: Akmenės rajono savivaldybės administracija.*

Kaip matyti iš pateiktų duomenų, šiuo metu ikimokyklinio amžiaus ugdytinių, lankančių Akmenės rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigas, skaičius išlieka stabilus, tačiau žvelgiant į ateitį numatomas vaikų skaičiaus mažėjimas. Šiam procesui pasiruošti planuojami veiksmai, kurie padėtų savivaldybei sutaupyti ir išlaikyti ikimokyklines įstaigas.

**Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“** direktorė interviu metu pateikė duomenis apie lopšelių-darželių „Gintarėlis“ lankiusių vaikų skaičių nuo 2007 m. iki 2016 m. *Pagal gautus duomenis, ikimokyklinio amžiaus ugdytinių 2007 m. buvo 62, o tai 14 vaikų mažiau nei 2016 m. Pasak įstaigos direktorės, geriausi mokslo metai buvo 2013 m., kai ikimokyklinio ugdymo grupėse ugdėsi 85 vaikai. Mažiausias ikimokyklinio amžiaus skaičius buvo 2010 m. jis tesiekė 59 ugdytinius: „Džiaugiuosi, jog iki šiol ugdytinių skaičius išlieka stabilus, o žvelgiant į ateitį, 2017-2020 m. m. tikimasi, kad ikimokyklinio ugdymo vaikų skaičius augs ir 2017 m. rugsėjį bus 95, 2018 m.- 90, 2019 m. – 90, ir 2020 m. planuojama turėti 85 ikimokyklinio amžiaus ugdytinius.“*

*Įstaigos direktorė, į klausimą „Kokių ateities planų imsitės, jei vaikų skaičius mažės?“ atsako pozityviai: „Planuojame sudaryti dienos grupę, kurioje būtų sudarytos sąlygos vaikams įstaigoje ugdytis 4 val., tai padėtų ugdyti jaunąją kartą, 4 val. per dieną suteikiant reikiamų žinių ir sunkiai besiverčiantiems tėveliams nedidinant finansinių įsipareigojimų“.*

*Nuo 2017m. rugsėjo mėn. rengiamas įstaigos prijungimas prie Akmenės gimnazijos, kitaip vadinama reorganizacija. Tikimasi, jog prijungimas nesutrikdys vykdomos veiklos ar finansinės padėties.*

Akmenės gimnazija valdo dar du skyrius: *Akmenės rajono savivaldybės tarybos 2009 m. balandžio 15 d. sprendimu Nr. T-76* Naujosios Akmenės Ramučių gimnazijos Kivylių skyrius tapęs Akmenės rajono savivaldybės Akmenės gimnazijos Kivylių skyriumi ir *2013 m. birželio 27 d. sprendimu Nr. T-131* įsteigtas Akmenės gimnazijos Agluonų daugiafunkcinis centras, kuris skirtas vykdyti neformalųjį vaikų ir suaugusiųjų švietimą, teikti pedagoginę bei psichologinę pagalbą, organizuoti meninę, sportinę veiklą ir nuotolinį mokymą, atsižvelgiant į vietos bendruomenės edukacinius, kultūrinius, socialinius poreikius.

*Įstaigos direktorė sutinka, kad po reorganizacijos iš dalies pasikeis dabartinė įstaigos situacija, bet matant daugiamečių įstaigų, prijungtų prie Akmenės gimnazijos, dabartinę situaciją ir darbo kokybę, tikimasi, kad niekas mūsų įstaigoje nepakis, o gal net pagerės.*

**Akmenės rajono savivaldybės meras** kalbėdamas apie gresiantį vaikų mažėjimą Akmenės rajone, apibūdina jį kaip itin svarbų klausimą ir teigia, *kad optimaliausiais žmoniškaisiais, finansiniais bei materialiniais ištekliais kokybiškai būtų užtikrintas ikimokyklinio ugdymo įstaigos priskirtų funkcijų ir uždavinių įgyvendinimas, siekiant geresnės ugdymo kokybės bei specialiosios pedagoginės ir psichologinės pagalbos vaikui teikimo bei užtikrinti efektyvesnę Savivaldybės biudžeto lėšų panaudojimą siekiama reorganizuoti, prijungti ikimokyklines įstaigas prie mokyklų.*

Akmenės rajone nuo 2007 m. kito ikimokyklinio ugdymo įstaigų tinklas: *Reorganizacija pradėta vykdyti 2008 metais, Akmenės rajono Papilės vaikų lopšelis – darželis „Kregždutė“ buvo*

reorganizuotas į Papilės Simono Daukanto vidurinės mokyklos ikimokyklinio ugdymo skyrių „Kregždutė“.

Šiuo metu matoma, jog įstaiga atsinaujina, per pastaruosius metus vyko įstaigos modernizavimas, metodinės ir materialinės bazės turtinimas. Nepaisant reorganizacijos švietimo paslaugos išliko kokybiškos, patrauklios ir pritaikytos įvairių poreikių vaikams.

Kitas Akmenės rajono reorganizacijos pavyzdžių: Akmenės rajono Ventos vaikų lopšelio-darželio „Berželis“ prijungimas prie Ventos gimnazijos.

Reorganizavimas atliktas Akmenės rajono neformaliojo ugdymo įstaigų tinklo optimizavimo, administracinių išlaidų mažinimo, racionalių turimų išteklių paskirstymo ir panaudojimo, paslaugų kokybės ir įvairovės užtikrinimo pagrindu.

Remiantis Akmenės rajono savivaldybės tarybos 2014 m. vasario 17 d. sprendimu Nr. T-17(E) „Dėl sutikimo reorganizuoti Akmenės rajono Ventos vaikų lopšelių-darželį „Berželis“, matoma dabartinė situacija, kai reorganizuota ikimokyklinio įstaiga tampa pavaldi gimnazijai.

2014 m. gruodžio 30 d. įsakymu Nr. A-1042 pradėtas rengti Akmenės rajono Naujosios Akmenės mokyklos-darželio „Buratinas“ struktūros pertvarkymo planas, Akmenės rajono savivaldybės tarybos 2016 m. kovo 31 d. sprendimu Nr. T nuo 2016 m. rugsėjo 1 d. nutraukiamas pradinio ugdymo organizavimas, mokykla-darželis tampa ikimokyklinio ugdymo įstaiga.

**Švietimo, kultūros ir sporto skyriaus vyriausioji specialistė** apie esamą situaciją komentavo teigiamai, informantės teigimu, *prijungus ikimokyklinę įstaigą prie mokyklos, jos funkcija nesutriko, ikimokyklinė įstaiga įgavo teigiamų privalumų – turi teisę į transportą, finansavimas išliko tas pats, ikimokyklinė įstaiga tapo pavaldi gimnazijai, įstaigos direktorės pareigos keitėsi į vedėjos pareigas, tačiau funkcinė prasme išliko tos pačios.*

Gimnazijos situacija per daug nepakito, didesnė apkrova matoma buhalterinėje, vadovo srityse. Tačiau savivaldybei vieną komplektą, kuriame vaikai ugdomi nuo 1 metų prižiūrėti lengviau, o paslaugų vartotojams pasirinkti paprasčiau.

**Švietimo, kultūros ir sporto skyriaus vedėjas** apibūdindamas ikimokyklinių ugdymo įstaigų reorganizaciją, išvelgia ir trūkumų, kuriuos patiria prijungiama įstaiga, jo nuomone *susijungdamos dvi švietimo įstaigos sudaro lyg draugystės sutartį, kuria pagrindžia savo veiklą. Vienas iš minusų - darbo vietų mažinimas. Mokykla valdo prijungtus skyrius, atsiranda nenaudingos darbo jėgos: ūki vedėjas, buhalterė, raštvedė, kompiuterių specialistas. Šie darbuotojai taip pat dirba ir mokykloje, o ji privalo prižiūrėti savo skyrius. Todėl ir mažinami šių darbuotojų etatai. Savivaldybei šis procesas naudingas mažinant finansines išlaidas, o remiantis žmogiškaisiais ištekliais patiriama moralinės žalos.*

**Švietimo ir mokslo ministerijos švietimo pagalbos skyriaus vedėja** ragina rajonų ikimokyklines įstaigas aktyviau įsitraukti į projektų kūrimą, dalyvauti ir dalintis savo patirtimi su

visos Europos ikimokyklinėmis ugdymo įstaigomis, kurti naujas metodines priemones. Švietimo ir mokslo ministerija 2014-2020 m. numato taikyti šias priemones ikimokyklinio ugdymo įstaigų gerinimui, teikiamų paslaugų kokybės didinimui: naudojantis ES finansavimo projektais regionai turi planuoti ikimokyklinių ugdymo įstaigų modernizavimą, modernių ir saugių mokymosi priemonių kūrimą, pritaikyti priemones gamtos ir tiksliesiems mokslams pažinti, nuolatos atnaujinti ir diegti ugdymo turinį, suteikti sąlygas pedagogų kvalifikacijos tobulinimui.

Tikimės, kad ateityje Lietuvoje veiks ne mažiau kaip 50 nevalstybinių vaikų darželių, ne mažiau nei 20 proc. savivaldybių darželių savo veiklą organizuos išradingiau, siūlys įvairesnes programas, o švietimo pagalbos, socialinės paramos, sveikatos priežiūros ir kitos vaikui bei tėvams reikalingos paslaugos bus teikiamos kompleksiskai ir kuo arčiau gyvenamosios vietos

## **2.6.2. Akmenės rajono ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansavimas, Akmenės vaikų lopšelio-darželio finansinės perspektyvos**

Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ direktorė interviu metu pateikė įstaigos finansavimo pokyčius 2007-2016 metais. Įstaigos lėšos visada gaunamos iš Akmenės rajono savivaldybės, mokinio krepšelio, kai kurios gaunamos parama. Sudarytoje 14 lentelėje matomi 2007-2016 m. finansavimo pokyčiai

14 lentelė

### **Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ finansavimo pokyčiai 2012 -2016 m.**

<b>Metai</b>	<b>Aplinkos lėšos Eur.</b>	<b>Mokinio krepšelis Eur.</b>
2007	190.598,89	82830
2008	180.695,50	82500
2009	179.788,65	84260
2010	180.297,54	61500
2011	181.020,62	62557
2012	204.850,87	69161
2013	212.810,99	70319
2014	189.773,49	76199
2015	186.197,20	80449
2016	197.369,54	85600

*Sudaryta pagal informantų pateiktą informaciją*

Įstaigos direktorė, komentuodama 14 lentelėje pateiktus duomenis, teigia, jog per pastaruosius 10 metų gerokai atsinaujino ir pakito įstaigos išvaizda bei turima įranga. 2013 m. atnaujintas šilumos ūkis, kuriam investuota 95879,22 Eur. sutaupyty lėšų, per skaičiuojamą laikotarpį įstaigoje pakeisti 18 langų, keista koridoriaus grindų danga, investuota 7037 Eur.

*Naudojantis ES investicijomis, kurias suteikė Akmenės rajono savivaldybė, buvo investuojama į ikimokyklinį ugdymą, atnaujintos priemonės, metodinė medžiaga, pagerintos ugdymo sąlygos.*

*2016 m. pradžioje įtaiga sulaukė renovacijos pradžios, kurią, remiantis darbų vykdymo planais, ketinama užbaigti iki 2017 m. vasaros. Renovacijos metu atnaujinama pastato būklė, skirta lėšų ir aikštyno tvarkymui bei lauko įrengimų atnaujinimui ir papildymui.*

Pastato renovacija atliekama remiantis Akmenės rajono savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigų infrastruktūros atnaujinimo ir Akmenės rajono savivaldybės tarybos 2015 m. vasario 12 d. sprendimu T-5(E) patvirtinto strateginio tikslo „Modernizuoti ir plėsti viešąją infrastruktūrą, sudaryti sąlygas verslo ir žemės ūkio plėtra“, taip pat 3 programos 1.1.17 priemonę „Viešųjų pastatų modernizavimas didinant energetinį efektyvumą“. Remiantis šiais dokumentais parengtas Akmenės rajono savivaldybės tarybos 2015 m. rugsėjo 24 d. sprendimas Nr. T „ Dėl pritarimo projektui „ Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ pastato atnaujinimas“.

**Akmenės rajono savivaldybės meras** komentodamas dabartinę ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansavimo situaciją, pabrėžia, jog pagrindinis savivaldybės dėmesys skiriamas išlaikyti ir modernizuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigas.

Švietimo finansavimui per 2016 m. materialiojo ir nematerialiojo turto išlaidoms buvo planuota 1 460,1 tūkst. eurų, faktiškai išleista 1 284,4 tūkst. eurų, o tai reiškia, jog planas įvykdytas 88,0 proc.. Finansiniai ištekliai panaudoti rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų atnaujinimui: Akmenės rajono vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ atveju baigiama renovacija sudaro patrauklias sąlygas paslaugų vartotojams. Projekto „Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ pastato atnaujinimas ir teritorijos sutvarkymas“ vykdymui nepanaudota 42,1 tūkst. eurų, nes dėl pastato atnaujinimui ir modernizavimui netinkamų oro sąlygų užsitęsė rangos darbų vykdymas. Taip pat atliekamas ir kitų ikimokyklinio ugdymo įstaigų atnaujinimas: „Naujosios Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Atžalynas“ pastato apšiltinimas, Akmenės rajono Ventos gimnazijos ikimokyklinio ugdymo skyriaus „Berželis“ pastato atnaujinimas, nepanaudota 3,0 tūkst. eurų, projekto „Didinti vaikų ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo prieinamumą Akmenės rajono savivaldybėje“ vykdymui, nes švietimo ir mokslo ministro įsakymu nėra patvirtintas projektų finansavimo sąlygų aprašas.

Kalbant apie ateities finansavimo perspektyvas, Akmenės rajono savivaldybės meras tikina, jog viskas priklauso nuo vaikų skaičiaus įstaigoje, ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansavimas nepakis. Svarbiausia šiuo metu, norint surasti papildomų investicijų, stengtis pritraukti privataus verslo investitorius, kurie finansiškai paremtų ikimokyklines įstaigas.

Akmenės rajone yra puikios sąlygos plėsti įvairių sričių verslą, šis padėtų sukurti darbo vietų, šiuo atveju Akmenės rajone atsirastų darbuotojų poreikis, pritrauktų naujakurių ar net išvykusių

*emigrantų dėmesį, na ir rezultatas – didesnis gimstamumas, ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų poreikis ir didesnės investicijos į švietimą.*

**Švietimo, kultūros ir sporto skyriaus specialistė** puoselėja viltis, jog vaikų skaičius augs ir kartu su šiais skaičiais didės ir ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansavimas. Šiuo metu didelis dėmesys skiriamas įstaigų atnaujinimui, sąlygų gerinimui, metodinių priemonių atnaujinimui ir teikiamų paslaugų pasirinkimo plėtrai.

*Dar vienas iš aktualių klausimų yra pedagogų darbo užmokesčio kėlimas, šis klausimas aktualus, tačiau svarbūs ir gaunami švietimo įstaigų ugdymo rezultatai. Neabejotina, jog prie šio klausimo bus sugrįžtama ir dedamos pastangos pedagogų paskatinimui ir užmokesčio didinimui.*

**Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ direktorė** pateikė planavimo dokumentus, kuriuose numatomas 2016-2019 m. lėšų poreikis ir finansavimo šaltiniai.

*2017 metų Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio „Gintarėlis“ duomenimis bendras lėšų poreikis sudaro 298 tūkst. Eur, šios sumos finansavimo šaltinis savivaldybės biudžetas. Iš jų darbo užmokesčiui bus skiriama 168 tūkst. Eur, likusi suma – 92,400 mokinio krepšelio skiriamų lėšų.*

*2019 m. siekiama didinti Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ finansavimą, iš viso asignavimų poreikis numatomas – 334.800 Eur, iš kurių darbo užmokesčiui numatoma skirti 206.500 Eur. Iš savivaldybės biudžeto, mokinio krepšelis taip pat didėtų – 96.200 Eur.*

### **2.6.3. Infrastruktūra, ugdymo proceso pokyčiai**

**Įstaigos direktorė** interviu metu pateikė daug informacijos apie įstaigos infrastruktūros pokyčius nuo 2014 m.. *Kaip teigia direktorė, Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ infrastruktūros pokyčiai prasidėjo nuo įstaigos valdymo struktūros pakeitimo, nuo 2014 m. rugsėjo 1 d. panaikintas direktoriaus pavaduotojo ugdymui etatas. Direktoriaus pavaduotojo ugdymui funkcijas atlieka direktorius. Nuo 2014 m. pagerintas įstaigos veiklos ir ugdymo proceso organizavimas, pedagogai kryptingai plėtojo turimas ir įgytas naujas kompetencijas. 2014 metais padaugėjo papildomo ugdymo galimybių. Papildomai veikia dailės, krepšinio, teatro būreliai, 6-mečiai vaikai kviečiami dalyvauti Akmenės rajono muzikos mokyklos nemokamuose projektuose, kuriuose siūloma ugdyti vaikų muzikinį išsilavinimą grojant fortepijonu, smuiku. Taip pat įstaigoje sumažėjo specialiųjų poreikių vaikų. Vaikų kalbėjimo ir kalbos sutrikimai sudėtingėja: dažniau nustatomas įvairaus laipsnio kalbos neišsivystymas. Vaikai į darželį ateina su menkai išlavėjusia fonemine klausa, jų žodynas buitinis. Vis daugiau darželį pradeda lankyti labai mažai kalbančių vaikų.*



2014 m. įgyvendintas vaikų ir jaunimo sveikatos išsaugojimo ir stiprinimo projektas „Žaidimų aikštelės sutvarkymas sveikatos labui“, gautas finansavimas 1000 Eur. Nupirkta keturioms stoginėms stogo dangos.

2015 m. rugsėjo 24 d. Akmenės rajono savivaldybės tarybos sprendimu Nr. T-192 buvo pritarta Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ pastato atnaujinimui ir numatytas pastato atnaujinimo finansavimas.

2016 m. sausio 14 d. Akmenės rajono savivaldybės administracija nupirko Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšeliui-darželiui „Gintarėlis“ atnaujinimo darbus už 222.502,67 Eur.

2016 m. gegužės 31 d. Akmenės rajono savivaldybės administracija nupirko Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšeliui darželiui „Gintarėlis“ teritorijos sutvarkymo darbus už 45.952,27 Eur.

2016 m. rugpjūčio 29 d. Akmenės rajono savivaldybės administracija nupirko Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšeliui darželiui „Gintarėlis“ šilumos punkto išmaniąją valdymo sistemą ir jos įdiegimo paslaugas už 3999 Eur.

*Įstaigos pastato ir teritorijos sutvarkymo darbai turi būti atlikti iki 2017 m. liepos 14 dienos.*

*Visos šios datos ir atlikti darbai finansuojami Akmenės rajono savivaldybės, jos dėka keičiasi įstaigos įvaizdis, apšiltinus pastatą ir įvedus šilumos punkto išmaniąją valdymo sistemą žymiai sumažėjo mėnesinis įstaigos išlaikymo mokestis, ugdymo grupėse šiluma atitinka higienos normas.*

**Švietimo, kultūros ir sporto skyriaus vedėjas** džiaugiasi dabartiniais Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio darželio „Gintarėlis“ pasiekimais, akivaizdžiai pakitusia išvaizda ir organizaciniais pokyčiais. Tačiau kiekvienais mokslo metais rajono mokyklose keičiasi mokinių ir vaikų skaičius bei klasių, priešmokyklinio ir ikimokyklinio ugdymo grupių skaičius, todėl būtina koreguoti pareigybių skaičių švietimo įstaigose. Patvirtinus švietimo įstaigų didžiausią leistiną darbuotojų pareigybių skaičių, bus sutaupyta lėšų, kurias galės panaudoti įstaigų modernizavimui, ugdymo proceso kokybiškesniam organizavimui. Šiuo metu neoficialiai sprendžiama Akmenės gimnazijos priešmokyklinio ugdymo grupę prijungti prie Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ ir įtraukti šią grupę į įstaigos struktūrą, sudarant sąlygas ugdyti vaikus tik 4 val. per dieną.

**Švietimo, kultūros ir sporto skyriaus specialistė** kuruoja Akmenės vaikų lopšelių-darželių „Gintarėlis“, jau daug metų dirbanti su šia įstaiga specialistė per darbo patirtį pastebėjo didelius pokyčius įstaigos infrastruktūroje. Pakeistas įvaizdis, saugesnės sąlygos ugdytiniams, patogesnės darbo sąlygos pedagogams, jų nuolatinis kvalifikacijos tobulinimas.

Švietimo, kultūros ir sporto skyriaus specialistė džiaugiasi nuolatiniu įstaigos tobulėjimu, ir tikisi nenutrūkstamos veiklos ir puikių rezultatų ateityje.

## 2.6.4. Ikimokyklinio ugdymo tobulinimo kryptys

**Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ direktorė teigia, jog vienos iš svarbių nuostatų, tobulinant įstaigos veiklą ateityje – tai paslaugų kokybės siekimas, dėmesio sutelkimas į vartotojų lūkesčių tenkinimą ir visų darbuotojų bendros pastangos rūpinantis ugdymos(si) kokybę.**

*Įstaigos direktorės nuomone, svarbu plėtoti lopšelio-darželio bendruomeniškumą. (plėtoti įvairesnes tėvų, pedagogų ir vaikų bendravimo formas).*

*Itin svarbu atkreipti dėmesį į edukacinį tėvų suvokimą, gal net tikslinga būtų ateityje sudaryti sąlygas tėvų švietimui, pasirengimui plėsti vaiko žinias ne tik ugdymo įstaigose, bet ir siekiant tęstinumo papildyti ir namuose. Tėvams kyla sunkumų atpažinti skirtingus ugdymo tikslus ir būdus, o tai pedagogui ir vaikui sudaro ugdymo(si) ribas ikimokyklinėse įstaigose.*

*Ateityje svarbu atsižvelgti į metodus ir būdus skatinti vaikų savarankiškumą, nuomonės formavimą įvairiais klausimais, apsisprendimą, interesų bei prigimtinių galių išreiškimo, taip pat ir orumo ugdymą.*

*Šių laikų augančiam vaikui sunku pritaikyti drausmę ir tvarką grįstą pedagogiką, kuri menkai orientuota į vaikų saviraišką, nuomonės reiškimą, apsisprendimą. Svarbu tobulinti drausmės ir tvarkos laisvojo ugdymo paradigmą, kurioje vaikas turi pats susivokti ir gebėti reguliuoti savo elgesį, discipliną.*

*Taigi, ateities ikimokyklinė įstaiga turėtų turėti sąlygas ugdyti laisvą, gebantį atrasti atsakymus į įvairius probleminius klausimus vaiką.*

*O įstaiga ir joje dirbantys pedagogai turi nuolatos tobulinti savo kompetencijas, gebėti prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios ugdytinių kartos, tuo pačiu ritmu keisti įstaigos dokumentus, kuriuose kistų nuostatos, atitinkančios šiuolaikinio ugdytinio poreikius įstaigos veikloje.*

**Akmenės rajono savivaldybės meras, teigia, jog ateityje svarbu užtikrinti švietimo ir kultūros įstaigų veiklą ir jų finansavimą, ypač kaimo vietovėse, steigiant daugiafunkčius centrus, tobulinant priešmokyklinį ir ikimokyklinį ugdymą. Siekiant sutaupyti lėšas svarbu kontroliuoti šilumos, vandens ir komunalinių paslaugų kainas, pritraukti kuo daugiau ES lėšų infrastruktūros plėtrai, naujoms darbo vietoms kurti.**

*Ateityje siekiama apjungti Akmenės rajono švietimo įstaigas, reorganizuoti jų veiklą sumažinant finansinius kaštus ir atskirtį tarp ugdymo nuo 1-18 metų (Priedas Nr. 10).*

*Svarbu įsiklausyti į gyventojų pateiktus prašymus ir siūlymus, sudaryti galimybę tobulinti įvairias sferas, šiuo atveju ikimokyklinį ugdymą.*

**Švietimo, kultūros ir sporto skyriaus vedėjo nuomone**, ateityje reikia tobulinti švietimo įstaigų valdymo struktūros modelius, modernizuoti ugdymo (si) procesą, atkreipti dėmesį į vaikų lankomumą, mažinti kaimo ir miesto ikimokyklinio ugdymo atskirtį, suteikti pavėžėjimo paslaugas.

Sukurti naujas ir atnaujinti įstaigos erdves, vadovaujantis saugos ir sveikatos reikalavimais plėtoti ikimokyklinio ugdymo įstaigų kultūrą, stiprinti ugdymosi proceso narių tapatumo jausmą, plėtoti vaikų saviraišką, tobulinti bendradarbiavimą su tėvais, partneriais ir kitomis institucijomis.

Gerinti ugdymo(si) kokybę, kelti pedagogų ir kitų darbuotojų kvalifikaciją.

**Švietimo, kultūros ir sporto skyriaus specialistė** teigia, jog ikimokyklinėse įstaigose, remiantis skandalingais ir žiauriais įvykiais, kuriuose nukenčia ikimokyklinėse įstaigose besiuogdantys vaikai, būtina skirti psichologo specialisto etatą. Ikimokyklinio ugdymo pedagogai turi būti pasirengę ugdyti emocinio ir socialinio sutrikimo turinčius vaikus, gebėti suteikti jiems pagalbą. Taip pat ir emigrantų, kitataučių integracija į ugdomąją veiklą.

Įstaigų vidaus darbo taisyklėse turi būti numatyta ekstremalių situacijų vykdymo grupė ir jos veikla nuolat tobulinama.

Įstaigos sparčiai atsinaujina, bet dėl finansų stygiaus sunku pratęsti darbus. Siekiant papildyti ikimokyklinių įstaigų finansinę padėtį reikėtų atkreipti didesnę dėmesį į dalyvavimą projektuose, ES projektų rašymą, privataus verslo finansų pritraukimą.

Manau, jog ikimokykliniame ugdyme svarbu tobulinti: metodinę bazę, pedagogų kvalifikaciją, specialistų pritraukimo, veiklos kokybę.

**Švietimo ir mokslo ministerijos švietimo pagalbos skyriaus vedėjos nuomone**, Vyriausybės ir mūsų visų siekis – šiuolaikiškas, kokybiškas ikimokyklinis, priešmokyklinis ir bendrasis ugdymas.

Švietimo ir mokslo ministerijos švietimo pagalbos skyriaus vedėja pabrėžė, kad susitarimai, numatyti Valstybinėje švietimo strategijoje, yra itin svarbūs. Juose teigiama, kad pedagoginė bendruomenė turi būti apmąstanti, reflektuojanti savo darbo rezultatus, naudodama tyrimų duomenis, o ne tik besivadovaujanti nuomonėmis.

Remiantis informantės nuomone, "ŠMM numatomos priemonės 2014–2020 m. apima keletą Veiksmų planų. Juose daugybę ES SF projektų, tarp kurių: darželių modernizavimas (regionų planavimas), modernių ir saugių mokymosi erdvių kūrimas (regionų planavimas), priemonės gamtos ir tikslųjų mokslų mokymui (regionų planavimas), specialiosios mokymo priemonės ir techninės pagalbos priemonių (planinis), ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo kokybės vertinimo sistemos sukūrimas (planinis) ir kt. Kitas – horizontalus veiksmų planas – IKT diegimo į bendrąjį ugdymą ir profesinį mokymą 2014–2016 m. VP. Dar vienas veiksmų planas – Gabių ir talentingų vaikų paieškos, atpažinimo sistemos sukūrimo ir mokyklų šiems vaikams prieinamumo didinimo 2014–2016 m. VP".

Apibendrinant interviu apklausos duomenis, matoma, jog tyrime informantai išsakė savo nuomonę ir suteikė naudingos informacijos apie ikimokyklinio ugdymo tinklą Akmenės rajone, ugdymo įstaigų finansavimą, Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ finansines perspektyvas, infrastruktūrą ir proceso pokyčius, ikimokyklinio ugdymo tobulinimo kryptis.

Informantų teigimu, šiuo metu ikimokyklinio amžiaus ugdytinių, lankančių Akmenės rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigas, skaičius išlieka stabilus, tačiau žvelgiant į ateitį numatomas vaikų skaičiaus mažėjimas. Šiam procesui pasiruošti, planuojama apjungti mokyklų ir ikimokyklinių ugdymo įstaigų veiklą, jas reorganizuoti.

Kalbant apie finansavimą, paaiškėjo, jog įstaigos lėšos visada gaunamos iš Akmenės rajono savivaldybės, mokinio krepšelio, kai kurios gaunamos parama. Per pastaruosius 10 metų gerokai atsinaujino ir pakito Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ išvaizda bei turima įranga. Pagrindinis savivaldybės dėmesys skiriamas išlaikyti ir modernizuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigas. Ateityje viskas priklauso nuo vaikų skaičiaus įstaigoje, ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansavimas nepakis. Svarbiausia, norint surasti papildomų investicijų stengtis pritraukti privataus verslo investitorius, kurie finansiškai paremtų ikimokyklines įstaigas.

Įstaiga nuo 2014 m. sparčiai keičiasi, jau iki 2017 m. liepos mėnesio turi būti užbaigta pastato rekonstrukcija ir atnaujintas darželio kiemas. Ateityje siekiama sujungti Akmenės rajono švietimo įstaigas, reorganizuoti jų veiklą sumažinant finansinius kaštus ir atskirtį tarp ugdymo nuo 1-18 metų.

## **2.7. Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ veiklos tobulinimo strateginės kryptys**

Apibendrinus teorines koncepcijas, atlikus dokumentų turinio ir informantų nuostatų analizes, išryškėja 5 pagrindinės Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ strateginės veiklos tobulinimo kryptys. Remiantis gautais duomenimis, svarbu atkreipti dėmesį į ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės siekimą, finansavimą, ugdymo(si) proceso modernizavimą, pedagogų pasirengimą (socialinės rizikos, kitataučių, emigrantų integracijai), kaimo ir miesto ikimokyklinio ugdymo atskirties mažinimą.

### **2.7.1. Paslaugų kokybės gerinimas**

Kokybės terminas labai platus, todėl siekiant kokybės ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, remiamasi teoriniu ir informantų analizės pagrindu.

Teorinėse koncepcijose kokybės poreikis, pasak Andriuščenkos (2007), dažnai atsiranda dėl svarbių pokyčių, kurie daro rimtą poveikį organizacijai. Autoriaus nuomone, besikeičiantys valstybiniai įstatymai, technologiniai pokyčiai ekonomika yra lyg veiklos kokybės varomoji pokyčių jėga.

Atliekami EUPAN apklausos tyrimai rodo, jog paslaugų kokybės poreikis būtinas visose ES šalyse, norint parodyti teigiamų rezultatų, pagerinti veiklos sąlygas, suteikti platesnį paslaugų spektrą ir ieškoma reikiamų priemonių. Kokybės rodikliais tampa paslaugų efektyvumas, skaidrumas ir atvirumas, mažėjančios išlaidos, didėjantis prieinamumas.

Informacijos apie švietimo kokybės didinimą randama ir konferencijos „Inovacijos darželyje, kas tai?“ (2012) medžiagoje, kurioje vienas iš kokybės rodiklių – edukacinių inovacijų pritaikymas visuomenės raidos kontekste, kurios tampa ypač svarbios, nes jų reikia kitokios kokybės ugdymui bei plačiai švietimo sistemos kaitai.

Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ strateginiame plane atsižvelgiama į naujovių pritaikymą, savito įstaigos modelio kūrimą, kuriuo užtikrinamas įgyvendinamų programų funkcionavimas, edukacinių ir socialinių paslaugų kokybė.

Tačiau nuolat besivystančiai visuomenei svarbu įstaigos veikla, gebanti prisitaikyti prie visuomenės poreikių. Įstaigos kokybė turi atsispindėti paslaugų spektro pasiūla, metodinės bazės naujumu, pedagogų gebėjimu komunikuoti su naujos kartos ugdytiniais, mokėti prie jų prisitaikyti.

Kokybiškos paslaugos negali apsiriboti pedagogų kvalifikacijos tobulinimu, kokybė turi atsispindėti strateginėje veikloje, jos valdyme.

Remiantis Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2009 m. gruodžio 10 d. įsakymu Nr. ISAK-2641, matoma, jog Lietuvoje sukurta programa, kurios tikslas sudaryti kokybiškas vaikų ugdymo sąlygas.

Informantų nuomonė papildo įstatyme nustatytas kokybiškas vaikų ugdymo sąlygas, informantų teigimu, kokybės poreikis išlieka, nes besikeičianti visuomenė atsineša naujų poreikių, geresnės ugdymo kokybės, specialiosios pedagoginės ir psichologinės pagalbos vaikui, efektyvesnio Savivaldybės biudžeto lėšų panaudojimo. Akmenės rajono savivaldybė švietimo paslaugų kokybę įžvelgia siekdama apjungti ikimokyklinį ir pagrindinį ugdymą nuo 1 m. iki 18 m., reorganizuojant ugdymo įstaigas. Informantų nuomone ikimokyklinio ugdymo pedagogai privalo turėti atitinkamą profesinį pasirengimą, būtinų žinių ir įgūdžių, siekiant garantuoti aukštos kokybės paslaugas ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

### **2.7.2. Švietimo įstaigų veiklos finansavimo tobulinimas**

Ikimokyklinio ugdymo ir kitų švietimo institucijų probleminis klausimas yra finansavimas, dėl lėšų trūkumo, Giedraitytės, Raipos (2012) teigimu, susiduriama su technologinės informacijos sklaidos, darbuotojų kvalifikacijos, inovacijų rizikos ir kitomis problemomis.

Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ strateginiame veiklos plane 2014-2016 (priedas Nr. 13) nėra užsiminta apie papildomų finansavimo galimybių ieškojimą.

Pagal Lietuvos švietimo įstatymą (1991, Nr. 23-593) redakcijos pakeitimu (2014) už ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansavimą yra atsakingos savivaldybės, įdiegiant ikimokyklinio ugdymo krepšelį buvo sprendžiamos dvi problemos: nepakankamas šio ugdymo prieinamumas didmiesčiuose ir tėvų motyvacijos trūkumas kaime ir miesteliuose, netolygūs vieno vaiko ugdymo kaštai savivaldybėse.

Prie papildomo finansavimo informantai siūlo aktyviau naudoti ES investicijas, galimybė ikimokyklinio ugdymo įstaigoms teikti paraiškas siekiant padidinti bendrojo ugdymo ir neformaliojo švietimo įstaigų veiklos efektyvumą.

Vaicekauskienė (2013) pastebi, jog nors ikimokyklinuko krepšelis padidino ikimokyklinio ugdymo patrauklumą ir prieinamumą gyventojams, tačiau sumažino savivaldybių biudžetus. Lėšos krepšeliui kasmet paimamos iš savivaldybių biudžetų ir centralizuotai perskirstomos pagal ikimokyklinio ugdymo įstaigas lankančių vaikų skaičių. Todėl, viena vertus, savivaldybei naudinga didesnė ugdomų vaikų dalis, bet, kita vertus, tai didina ir jos pačios lėšų poreikį ugdymui. Autorės teigimu, naudojant ES paramą ikimokyklinio ugdymo įstaiga gali prisidėti prie bent vieno veiksmų programos prioriteto konkretaus uždavinio įgyvendinimo, rezultato pasiekimo.

Remiantis informantų nuomone, matoma, jog švietimo ir mokslo ministro įsakymu nėra patvirtintas projektų finansavimo sąlygų aprašas, todėl sunku paskirstyti ikimokyklinio ugdymo finansavimą. Ateityje ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansavimas planuojamas atsižvelgiant į vaikų skaičių, informantai Akmenės rajone ieško papildomų finansavimo galimybių atnaujinti įstaigas ir sumažinti jų išlaikymo kaštus.

Remiantis teorijos aspektų ir informantų įžvalgomis, norint surasti papildomų investicijų, reikia atrasti būdų pritraukti privataus verslo investitorius, kurie finansiškai paremtų ikimokyklines įstaigas, o naudojantis ES finansavimo projektais regionai turi planuoti ikimokyklinių ugdymo įstaigų modernizavimą, modernių ir saugių mokymosi priemonių kūrimą, pritaikyti priemones gamtos ir tiksliesiems mokslams pažinti, nuolatos atnaujinti ir diegti ugdymo turinį, suteikti sąlygas pedagogų kvalifikacijos tobulinimui.

### **2.7.3. Ugdymo(si) proceso modernizavimas**

Mokslinės literatūros autoriai ugdymo proceso modernizavimą lygina su inovacijomis ir jų pritaikymu ugdymo procese, dauguma literatūros autorių: Melnikas, Jakubavičius ir Strazdas, Twiss, Adair inovacijas apibūdina kaip naujovių diegimą, priemones, kurios pristato kažką naujo - naujas idėjas, metodus arba prietaisus.

Mokslininkai pastebi, kad nuolat besikeičiančiai visuomenei svarbu perteikti informaciją jiems patraukliu, įdomiu būdu. Šiuolaikinei visuomenei įdomu tai – kas šiuolaikiška.

Mokslinės literatūros autorių nuomonei pritaria informantai, kurie siekia, kad ikimokyklinis ugdymas atitiktų visuomenės poreikius, vaikų švietimo įstaiga turi būti moderni, nuolat tobulinanti savo veiklą, ugdymo(si) proceso metodus.

Tačiau žvelgiant į ikimokyklinio ugdymo analizės duomenis, pastebima, jog ikimokyklinio ugdymo(si) modernizavimui stinga lėšų, kurios leistų laisvai atnaujinti įstaigų išvaizdą ir turimas metodines priemones.

Informantai pastebi, jog atnaujinant ikimokyklinio ugdymo įstaigas pasikeičia biudžeto lėšos, skirtos aplinkai, pastatų modernizavimas didina energetinį efektyvumą.

Svarbu atsižvelgti į papildomas finansavimo galimybes, kurios padėtų modernizuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigas, remiantis informantų nuomone naudojantis ES finansavimo projektais regionai turi planuoti ikimokyklinių ugdymo įstaigų modernizavimą, modernių ir saugių mokymosi priemonių kūrimą, pritaikyti priemones gamtos ir tiksliesiems mokslams pažinti, nuolatos atnaujinti ir diegti ugdymo turinį, suteikti sąlygas pedagogų kvalifikacijos tobulinimui.

Informantų teigimu, ateityje svarbu užtikrinti kokybišką ugdymą, modernizuojant ugdymo(si) aplinkas, skiriant ypatingą dėmesį pedagogų tobulėjimui, ugdytinių sveikatingumui, žmogaus saugos ir bendruomenės socialiniam emociniam ugdymui.

Remiantis šia tobulinimo kryptimi, galima papildyti Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ strateginius veiklos prioritetus (Priedas Nr. 13), kuriuose minima, jog svarbu atsižvelgti į pažangiausias mokslo ir visuomenės raidos tendencijas, kurti sąlygas, padedančias vaikui tenkinti prigimtinius kultūros, etninius, socialinius, pažintinius poreikius. Norint patenkinti visuomenės poreikius svarbu modernizuoti įstaigos vidinę, išorinę aplinkas, turimas metodines priemones bei teikiamas paslaugas. O modernizuoti reikia pradėti nuo papildomo finansavimo paieškų, privataus verslo rėmėjų, kurių pagalba būtų galima prieiti prie modernios, visuomenei prieinamos ikimokyklinio ugdymo įstaigos.

#### **2.7.4. Kaimo ir miesto ikimokyklinio ugdymo atskirties mažinimas**

Tiriamajame darbe išryškėjo ikimokyklinio ugdymo spraga, dėl kurios didėja kaimo ir miesto ikimokyklinio ugdymo atskirtis.

Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ strateginiame plane 2014-2016 m. (priedas Nr. 13) nėra užuominų apie kaimo ir miesto ikimokyklinio ugdymo atskirties mažinimą.

Svarbu atkreipti dėmesį į tai, jog suteikus galimybę Akmenės rajono aplinkinių kaimų ikimokyklinio amžiaus ugdytiniams pasiekti Akmenės vaikų lopšelių-darželių „Gintarėlis“ padidėtų paslaugų poreikis, išaugtų ugdytinių skaičius, didėtų įstaigos finansavimas ir gaunamos pajamos.

Mokslinės literatūros autoriai nagrinėdami šią problemą numato veiksmų planą, kuriuo remiantis būtų sprendžiama dabartinė problema. Remiantis literatūros autorių nuomone, svarbu skatinti įvairesnius organizavimo ir ugdymo paslaugų teikimo modelius, stiprinti kompleksinės pagalbos grupių bendradarbiavimą, teikti metodinę ir konsultacinę pagalbą socialinę atskirtį turintiems vaikams, sudaryti tinkamas sąlygas lankyti ikimokyklinio ugdymo įstaigas kaimo vietovėse gyvenantiems vaikams.

Informantų teigimu, Akmenės rajone ši problema aktyviai sprendžiama. Siekiant sudaryti ikimokyklinio ugdymo sąlygas kaimo vietovėse gyvenantiems ikimokyklinio amžiaus vaikams, kaimuose steigiami daugiafunkciniai centrai, kuriuose teikiama ikimokyklinio ugdymo paslauga ir 4 valandų ugdymas, maitinimas bei pedagoginė pagalba.

Taip pat kaimo vietovėse, remiantis švietimo informacinių technologijų centro duomenimis (2012), nėra specialiųjų poreikių ikimokyklinio ugdymo įstaigų, sunkus susisiektis su įstaigomis, esančiomis kituose miestuose ar net regionuose. Prieinamumas taip pat yra pagrindinė ikimokyklinio ugdymo problema. Kaimo vietovėse dažnai sunku pasiekti ikimokyklines įstaigas, o miestuose nuolat trūksta vietų.



Minėtos problemos trukdo pasiekti ES užsibrėžto tikslo, kad iki 2020 m. ikimokykliniame ugdyme dalyvautų 95 proc. nuo 4 metų iki privalomo mokytis mokykloje amžiaus vaikų. Aktualią ikimokyklinio ugdymo problemą kelia švietimo tobulinimo poreikis, kuriuo remiantis būtų gerinama ikimokyklinio ugdymo prieinamumo sąlygos.

Švietimo ir mokslo ministerija turėtų atsižvelgti į privalomo ikimokyklinio ugdymo vykdymą, kuriuo nauja auganti karta gautų reikiamų kompetencijų ir gebėjimų, kuriuos geba suteikti ikimokyklinio ugdymo įstaiga ir joje dirbantys pedagogai. Tarptautiniai tyrimai atskleidė, kad ikimokyklinis ugdymas daro ypač teigiamą įtaką vėlesniems vaikų akademiniam pasiekimams ir socialinės adaptacijos gebėjimams, būtiniams konkurencingoje ir žiniomis grindžiamoje visuomenėje.

### **2.7.5. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų pasirengimas naujiems iššūkiams**

Lietuvos švietimo įstatyme nurodoma, kad ikimokyklinio ugdymo pedagogai privalo turėti atitinkamą profesinį pasirengimą, būtinų žinių ir įgūdžių, siekiant garantuoti aukštos kokybės paslaugas ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelyje-darželyje „Gintarėlis“ pedagogams sudarytos sąlygos kvalifikacijai bei kategorijai kelti, tačiau trūksta kvalifikacinių seminarų ar kursų, po kurių pagalba pedagogai gebėtų dirbti su kitataučiu, ar patyrusių emigraciją vaikais.

ES investuoja į socialinės atskirties mažinimą, švietimą, žmogiškųjų išteklių potencialo didinimą. Pedagogai dažnai susiduria su tokio tipo ugdytiniais, tačiau siekiant tobulinti ir nuolat atnaujinti turimas žinias atsiranda poreikis programų atnaujinimui, pedagogų žinių papildymui bei pedagogų darbo tinkamo įvertinimo.

Kylantys pedagoginio darbo reikalavimai ir darbo sąlygos tampa nesuderinami su pedagogų darbo užmokesčio problema (kol kas yra vienas iš mažiausiai apmokamų pedagoginių darbų);

Literatūros analizė parodė, jog vienodą darbo stažą ir kvalifikacinę kategoriją turinčio ikimokyklinio ugdymo įstaigos auklėtojo tarnybinio atlyginimo koeficientas turi būti dvigubai didesnis už mokytojo koeficientą, nustatomą už 18 pedagoginio darbo valandų per savaitę. Problema išskyla, kai norima ikimokyklinio ugdymo pedagogų atlyginimą sulygtinti su bendrojo lavinimo mokyklų, pradinio ugdymo pedagogų koeficientais.

Remiantis informantų nuomone, pripažįstama ikimokyklinio ugdymo darbo svarba, aukšta darbuotojų kvalifikacija, atsakomybė už ugdymo rezultatus, darbo sudėtingumas ir psichologinė įtampa.

Kasdien gauname vis daugiau informacijos, kurią mūsų smegenims reikia vis sparčiau ir kokybiškiau apdoroti. Tačiau tai tampa paskata tobulinti informacijos, žinių perteikimo ir

įsisavinimo procesą. Siekerska (2015) tiki, kad auklėtojo vaidmuo čia ypač svarbus. Kita vertus, nereikėtų nuvertinti technologijų galimybių ugdymo(si) procese.

Pasak autorės, skaitmeninio amžiaus ugdymo(si) procesas yra individualus, ugdymas(is) šiais laikais teikia džiaugsmo, jis yra grįstas bendradarbiavimu, ugdyti(s) yra svarbu, šiuolaikinis švietimas – daugiamodalus, atviras bei neatsiejamas nuo modernių technologijų ir ugdymo(si) proceso metodų.

Svarbu, jog pedagogų tobulinimasis būtų nukreiptas į ikimokyklinio ugdymo problemas. Pedagogai turi visapusiškai gebėti palengvinti tokių ugdytinių adaptaciją, gebėti su jais komunikuoti.

Šis aspektas turėtų atsispindėti strateginiame veiklos plane ir jo prioritetuose.

## Išvados

1. Atskleidus teorines koncepcijas, apibūdinančias ikimokyklinių ugdymo įstaigų strateginį valdymą, galima daryti išvadą, jog būdas išlikti ikimokyklinio ugdymo įstaigoms vykstant kaitai– strateginio valdymo, strateginių planų kūrimas bei tobulinimas. Tobulinimas, kaip kaitos strategija, apima ugdymui palankių sąlygų įvedimą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. Sparčios kaitos, naujovių pertekliaus laikais ikimokyklinio ugdymo įstaigos turi pajėgti ne tik išskirti prioritetinius politikos ar naujovių tikslus ir pritaikyti juos poreikiams bei siekiams, bet ir sukurti vidines sąlygas tam daryti. Norint tobulinti organizacijos strateginį valdymą, pirmiausia, reikia suvokti, kas tai yra pati strategija.  
Viešojo valdymo institucijos susiduria su vis sudėtingesniais visuomenės klausimais ir norint patenkinti didėjančius jos poreikius, nuolat ieškoma būdų, kaip padidinti viešojo valdymo efektyvumą ir kaip su ribotais ištekliais pasiekti geresnių rezultatų, šiam procesui gerinti sudarytas kompetencijų modelis (2014).
2. Išanalizavus ikimokyklinio ugdymo pokyčių valdymo specifiškumą, akcentuojant jo reikšmę veiksmingam ikimokyklinio ugdymo veiklos organizavimui, paaiškėjo, jog pokyčiai organizacijoje turi būti valdomi, nes tik užtikrinant tinkamą pokyčių planavimą, organizavimą, jų įgyvendinimo kontrolę, galima pasiekti laukiamų rezultatų. Tinkamas pokyčių valdymas įgalina padidinti įstaigos veiklos efektyvumą mažiausiomis sąnaudomis. Pokyčių valdymas apibrėžiamas kaip pasikartojantis, laipsniškas atsinaujinimo procesas, kuris apima organizacijos struktūros, krypties, gebėjimų tenkinti klientų ir organizacijos darbuotojų poreikius judėjimą link ateities vizijos.  
Pokytis suvokiamas kaip pasikeitimai, kurie yra vykdomi siekiant tobulinti ar net iš esmės keisti vienus ar kitus organizacijos veiklos elementus. Vienas iš aktualiausių šios dienos organizacijų vadybos aspektų – jos išorės aplinkoje ir viduje vykstančių pokyčių reikšmės veiklos organizavimui ir rezultatams įvertinimas, šių pokyčių galimos neigiamos įtakos eliminavimas bei galimų teigiamų pasekmių numatymas. Pokyčiai neišvengiamai siejami su lyderyste, nes vadovas kaip lyderis turi gebėti analizuoti organizacijos perspektyvas, gebėti valdyti pokyčius.
3. Tyrime buvo siekiama atskleisti ikimokyklinių ugdymo įstaigų vidinius ir išorinius veiksnius, lemiančius strateginį valdymą. Atlikti išoriniai veiksniai parodė politinius veiksnius, kuriais siekiama maksimaliai plėtojant vaikų ir jaunimo neformaliojo švietimo aprėptį, suteikti mokiniams palankiausias galimybes išskleisti individualius gebėjimus ir tenkinti specialiuosius ugdymosi poreikius.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos finansuojamos centralizuotu principu, kuris rodo valstybės prisiimamą atsakomybę už švietimo prieinamumą ir kokybę. Ekonominių veiksnių problema – tai lėšų trūkumas. Jų pritrūksta ir dėl netiksliai prognozuojamo vaikų daugėjimo ugdymo įstaigose.

Socialiniai kultūriniai veiksniai parodė, jog Lietuvos demografinė raida turi gerėjimo požymių: gyventojų skaičiaus mažėjimo tempai sulėtėjo, gimstamumo ir mirtingumo lygi vertinantys rodikliai liko beveik stabilūs, emigracijos apimtys mažėjo, o grįžamosios migracijos – didėjo.

Technologiniai veiksniai parodė, jog informacinių technologijų diegimas švietimo įstaigose yra neišvengiamas. Ugdymo įstaigose yra naudojama angliška programinė įranga. Kalbinė ir kultūrinė niveliacija - didelis pavojus, kad labai gausi informacija anglų ir kitomis kalbomis gali užgožti gimtąją kalbą.

Atlikus ES investicijų galimybių analizės tyrimą paaiškėjo, jog jog Akmenės rajono savivaldybės nutarimu 2012 m. sausio 25 d. Nr. T- dėl pritarimo „Investicijos į ikimokyklinio ugdymo įstaigas Akmenės rajone“ (priedas NR. 1) įgyvendintas projektas, kuriuo buvo sukurtos geresnės sąlygos vaikų ugdymui 6 Akmenės rajono savivaldybės ugdymo įstaigose, kurios vykdo ikimokyklinio ugdymo ir/arba priešmokyklinio ugdymo programas, tarp jų pateko ir Akmenės vaikų lopšelis-darželis „Gintarėlis“.

Akmenės vaikų lopšelis-darželis „Gintarėlis“ ES paramą gavo tik savivaldybės iniciatyva, tačiau savo pastangomis įstaiga ES investicijų galimybėmis nesinaudojo, nors gauta ES investicijų galimybių informacija nurodo, jog gauti ES paramą suteikiama kiekvienai ikimokyklinio ugdymo įstaigai.

Atlikus statistinių dokumentų, ataskaitų, planų analizę buvo pastebėta, jog Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ strateginio veiklos plano (priedas Nr. 13) veiklos prioritetai turėtų būti labiau orientuoti į visuomenės poreikius ir šiuolaikines ikimokyklinio ugdymo problemas, kurios išryškėjo analizuojant 1-4 tyrimo uždavinius. Pastebėta, jog strateginiame plane 2014-2016 m. stinga prioritetų, orientuotų į ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės siekimą, finansavimą, ugdymo(si) proceso modernizavimą, pedagogų pasirengimą (socialinės rizikos, kitataučių, emigrantų integracijai), kaimo ir miesto ikimokyklinio ugdymo atskirties mažinimą.

4. Atlikus Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio- darželio „Gintarėlis“ strateginio valdymo analizę, buvo pastebėta, jog Lietuvoje šiuo metu pagrindinis teisės aktas, nustatantis ikimokyklinių ugdymo įstaigų paskirtį, steigimą ir veiklos organizavimą yra Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. (Žin., 2013, Nr. I-1489). Remiantis šiuo įstatymu, ikimokyklinių ugdymo įstaigų veiklą reglamentuoja kiti teisės aktai: Ikimokyklinio ir

priešmokyklinio ugdymo plėtros 2011-2013 metų programa (Žin., 2011, Nr. V-350), Valstybinės švietimo strategijos 2003 – 2012 metų nuostatos (2003), Maitinimo organizavimo ikimokyklinio ugdymo, bendrojo ugdymo mokyklose ir vaikų socialinės globos įstaigose tvarkos aprašas (Žin., 2011, Nr. V-964), Privalomo ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo nustatymo ir skyrimo tvarkos aprašas (Žin., 2012, Nr. V-735/A1-208), Pedagogų rengimo reglamentas (Žin., 2012, Nr. V-827) bei kiti teisės aktai. Taip pat kiekviena ikimokyklinio ugdymo įstaiga turi nuostatus, metodinės grupės nuostatus, metinius veiklos planus, bendruomenės etikos kodeksą, elektroninio dienyno tvarkymo nuostatus.

5. Informantų patirties aspektu buvo siekiama išsiaiškinti strateginio valdymo tobulinimo galimybes Akmenės vaikų lopšelyje-darželyje „Gintarėlis“. Interviu duomenys parodė, jog informantai numato poreikį tobulinti įstaigos veiklą ateityje, siekti paslaugų kokybės, sutelkti dėmesį į vartotojų lūkesčių tenkinimą ir visų darbuotojų bendras pastangas rūpintis ugdymos(si) kokybe. Informantų nuomone, svarbu užtikrinti švietimo ir kultūros įstaigų veiklą ir jų finansavimą, ypač kaimo vietovėse, steigiant daugiafunkcinius centrus, tobulinant priešmokyklinį ir ikimokyklinį ugdymą, taip pat tobulinti švietimo įstaigų valdymo struktūros modelius, modernizuoti ugdymo(si) procesą, atkreipti dėmesį į vaikų lankomumą, mažinti kaimo ir miesto ikimokyklinio ugdymo atskirtį, suteikti pavėžėjimo paslaugas.
6. Apibendrinus teorines koncepcijas, atlikus dokumentų turinio ir informantų nuostatų analizes, išryškėja 5 pagrindinės Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ strateginės veiklos tobulinimo kryptys. Remiantis gautais duomenimis, svarbu atkreipti dėmesį į ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės siekį, finansavimą, ugdymo(si) proceso modernizavimą, pedagogų pasirengimą (socialinės rizikos, kitataučių, emigrantų integracijai), kaimo ir miesto ikimokyklinio ugdymo atskirties mažinimą.

Strateginės veiklos tobulinimo kryptys praturtina Akmenės vaikų lopšelio-darželio 2015 - 2017 m. laikotarpio veiklos planus ir 2014-2016 m., strateginį veiklos planą (Priedas Nr. 13). Vadovaujantis nustatytais strateginėmis tobulinimo kryptimis, būtų galima papildyti įstaigos strateginį valdymą, prisitaikant prie visuomenės poreikių, ugdymo pokyčių, nustatytų reikalavimų.

## Rekomendacijos

Apibendrinus veiklos tobulinimo strategines kryptis, matoma, jog jos praturtina 3 metų Akmenės vaikų lopšelio-darželio 2015 - 2017 m. laikotarpio veiklos planus ir 2014-2016 m. strateginį veiklos planą (priedas Nr. 13).

Ugdymo įstaiga, vykdo užsibrėžtus tikslus, tačiau pastebima, jog minėtų tobulinimo sričių užuomazgos gana menkos.

**Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ administracijai** - vienas iš dažnai minimų įstaigos 2015-2017 m. uždavinių - ugdymo proceso kokybės gerinimas. Šis uždavinys minimas dėl nuolat didėjančio paslaugų kokybės poreikio, įstaiga savo metiniuose planuose paslaugų kokybę gerina siekdama aukštos kompetencijos auklėtojų ugdymo proceso organizavimo, taikant šiuolaikines ugdymo technologijas, inovacijas, aktyvius ugdymo metodus.

Prieduose (priedas Nr. 13) pateikiamas strateginių veiklos prioritetų pavyzdys, pagal kurį, remiantis strateginėmis tobulinimo kryptimis, rekomenduojama neapsiriboti pedagogų kvalifikacijos tobulinimu, norint parodyti teigiamų rezultatų, svarbu pagerinti veiklos sąlygas, suteikti platesnį paslaugų spektrą ieškoti reikiamų priemonių efektyvumui, skaidrumui ir atvirumui, mažėjančioms išlaidoms bei didėjančiam prieinamumui.

Vadovaujantis tyrimo rezultatais, matoma, jog nuolat besivystančiai visuomenei svarbu įstaigos veikla, gebanti prisitaikyti prie visuomenės poreikių. Įstaigos kokybė turi atsispindėti paslaugų spektro pasiūla, metodinės bazės naujumu, pedagogų gebėjimu komunikuoti su naujos kartos ugdytiniais, mokėti prie jų prisitaikyti, kokybė turi atsispindėti strateginėje veikloje, jos valdyje.

2015-2017 metų planuose nerandama užuominų apie veiklos finansavimą, papildomų pajamų pritraukimą. Remiantis tyrime atliktomis teorinių įžvalgų, dokumentų, vidinių ir išorės veiksnių bei ES investicijų galimybių analizėmis, išskiriama viena iš strateginių tobulinimo krypčių- Švietimo įstaigų veiklos finansavimo tobulinimas. Pagrindinė švietimo problema - lėšų trūkumas.

Ugdymo įstaiga išlaikoma savivaldybės, rekomenduojama stengtis pritraukti privataus verslo rėmėjų ar naudoti ES paramą, taip ikimokyklinio ugdymo įstaiga gali prisidėti bent prie vieno veiksmų programos prioriteto konkretaus uždavinio įgyvendinimo, rezultato pasiekimo. Svarbu įstaigai atsižvelgti į papildomų pajamų pritraukimą, siekiant atnaujinti įstaigą, praturtinti materialinę bazę bei sudaryti tinkamas ir įdomias sąlygas paslaugų vartotojams.

Papildomos įstaigos lėšos susijusios su ugdymosi proceso modernizavimu, analizuojant 2015-2017 m. veiklos planus, pastebima, jog įstaiga pabrėžia poreikį modernizuoti aplinką. Viena iš silpnųjų, kurios buvo išskirtos įstaigos 2016 m. SSGG analizėje – nemodernus darželio sporto

aikštynas, ši silpnybė netenkina aktyvaus vaikų judėjimo poreikio, lauko aplinka neužtikrina vaikų saugumo.

Akmenės rajono savivaldybė 2016 m. skyrė minimalių lėšų, kuriomis įstaiga iš savo teritorijos pašalino grėsmę kėlusius prietaisus, minimaliai atnaujino aplinką ugdymo priemonėmis, tačiau norint pritraukti daugiau paslaugų vartotojų, įstaigos išorė ir aplinka turi nuolat atsinaujinti ir prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios visuomenės poreikių.

2017 m. veiklos plane numatoma iškilus probleminei situacijai laiku teikti paramą ir pagalbą vaikui bei šeimai. Tačiau niekur nėra užsiminta apie ikimokyklinio amžiaus ugdytinių, gyvenančių kaimo vietovėse, pritraukimo.

**Akmenės rajono švietimo skyriui dėl ikimokyklinio ugdymo valdymo tobulinimo:** remiantis strateginėmis tobulinimo kryptimis, rekomenduojama atkreipti dėmesį į kaimo ir miesto ikimokyklinio ugdymo atskirties mažinimą. Kaimo vietovėse dažnai sunku pasiekti ikimokyklines įstaigas, sudarius tinkamą susisiekimo prieinamumą, įstaiga padidintų ugdytinių skaičių, suteiktų naujų darbo vietų ir prisidėtų prie ES 2020 m. užsibrėžto tikslo – ikimokyklinio amžiaus vaikų ugdymo įstaigų lankymo ir šio proceso skatinimo.

**Pedagogams.** Pastebima, jog įstaiga 2015-2017 m. laikotarpiu siekia pedagogų profesinės kompetencijos tobulinimo ir ugdymo proceso kokybės gerinimo, atkreipus dėmesį į strateginio tobulinimo kryptis, rekomenduojama pedagogų tobulinimasi papildyti pasirengimu naujiems iššūkiams, gebėjimu dirbti su kitataučių ar patyrusių emigraciją, turinčių socialinę atskirtį vaikais. Gebėjimu komunikuoti su vaiku kita kalba, turėti žinių, kaip suteikti jiems reikiamą pagalbą.

Svarbu, jog pedagogų tobulinimasis būtų nukreiptas į ikimokyklinio ugdymo problemų sprendimą. Pedagogai turi visapusiškai gebėti palengvinti specialios ugdytinių grupės adaptaciją, gebėti su jais komunikuoti.

**Švietimo ir mokslo ministerijai** rekomenduojama atkreipti dėmesį į nuolat kintančius reikalavimus pedagogams, atsakomybę ir ugdomosios veiklos sudėtingumą. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų alga prasilenkia su darbo krūviu. Svarbu ieškoti papildomų finansavimo šaltinių, kurie padėtų didinti pedagogų darbo užmokestį lyginant su ES šalimis.

Švietimo ir mokslo ministerija turėtų atsižvelgti į privalomo ikimokyklinio ugdymo vykdymą, kuriuo nauja auganti karta gautų reikiamų kompetencijų ir gebėjimų, teikiamų ikimokyklinio ugdymo įstaigos ir joje dirbančių pedagogų.

Remiantis nustatytomis strateginėmis tobulinimo kryptimis, būtų galima papildyti įstaigos strateginį valdymą, prisitaikant prie visuomenės poreikių, ugdymo pokyčių, nustatytų reikalavimų.

# NAUDOTA LITERATŪRA IR ŠALTINIAI

## Mokslo šaltiniai

1. 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programa. *Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. patvirtinimo Nr. 1482 redakcija.*
2. Adair, J. E. (2007). *Leadership for Innovation.* London Philadelphia: Kogan Page.
3. Andriuščenka, J. (2007). Organizacinių pokyčių valdymo teorijos: lyginamoji analizė, vertinimas ir taikymo ypatumai. Prieiga per internetą: <http://vadyba.asu.lt/12/12.pdf> (žiūrėta: 2017-04-25).
4. Arimavičiūtė, M. (2005) *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas.* Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.
5. Astrauskas, A., Česonis, G. (2008). Strateginio planavimo principų diegimo Lietuvos vietos savivaldybėse etapai. *Viešoji politika ir administravimas.* Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.
6. Bakanauskas, A., Bakanauskienė, I., Darškuvienė, V., ir kt. (2011). Organizacijos strategija. Strateginis valdymas. *Organizacijų vadyba.* Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
7. Bakaveckas, A. (2001). *Viešasis administravimas: samprata, teisinis aspektas ir problemos.* Viešasis administravimas. Vilnius.
8. Bakaveckas, A. (2007). *Kategorijų - vykdomoji valdžia, valstybinis valdymas (administravimas) ir viešasis administravimas – samprata ir santykis Lietuvos administracinėje teisėje.* Jurisprudencija, mokslo darbai. Vilnius. P. 50.
9. Balevičienė, S. (2013). Švietimo kokybė. *Švietimo problemos analizė.* Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras.
10. Baroniene, L. (2014). Teorinės prielaidos inovacinės aplinkos kūrimui. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai.* Kauno technologijos universitetas.
11. Bartasevičius, R. (2011). Švietimo decentralizacija ir savivaldybių funkcijos. *Švietimo problemos analizė.* Vilnius: Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras;
12. Bersėnaitė, J., Šaparnis, G., Šaparnienė, D. (2006). Pokyčių valdymas besimokančioje organizacijoje: darbuotojų nuomonių raiška. *Socialiniai tyrimai.* Šiauliai: Šiaulių universitetas;
13. Bitinas, K., Rupšienė, L., Žydzūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija. *Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams.* Klaipėda.
14. Bovaird T., Loffler E. (2009). *Public management and governance / 2nd edition.* London: Taylor & francis.
15. Braslauskienė R. (2012). Inovacija darželyje. Kas tai?. *Konferencinė medžiaga.* Švietimo ir mokslo ministerija. Prieiga per internetą: <http://www.upc.smm.lt/projektai/pletra/Konferencija/III%20darbo%20grupe/3gr.1.%20Rasa%20Braslauskiene.pdf> (žiūrėta: 2016-10-05).
16. Briedis, M., Bankauskienė, N., Bogdanovičienė, B., Čiužas, R., Grigaravičienė, I., Juškuvienė, R., Kaminskienė V., Kernytė, A., Kulbis, A., Navickaitė, J., Neseckienė I., Putnaitė, V., Šmitienė, R. (2007). *Metodinės rekomendacijos mokytojų veiklai vertinti.* Į pagalbą mokytojui. Vilnius.
17. Budginaitė, I., Mašidlauskaitė, R. (2015). *Ar laukiami diasporos vaikai Lietuvoje? Tėvų ir mokytojų patirtys. Grįžusių migrantų integracija į Lietuvos darbo rinką ir visuomenę.* ISSN 1392-1681. Prieiga per internetą: <http://www.zurnalai.vu.lt/politologija/article/viewFile/8242/6113> (žiūrėta: 2016-10-26)
18. Butkevičienė, E., Vaidelytė, E. (2009). *Lietuvos Valstybės tarnautojų vadybinės kompetencijos.* Viešoji politika ir administravimas. Kaunas: Kauno technologijų universitetas.
19. Cibulskas G., (2015), *Kaip tapti vadovu – lyderiu?* Prieiga per internetą: <http://ktu.edu.lt/socialiniu-humanitariniu-mokslu-ir-menu-fakultetas/naujiena/doc-dr-gintautas-cibulskas-kaip-tapti-vadovu-lyderiu>. (žiūrėta: 2016-04-13)
20. Dačiulytė, R. (2011). *Žmoniškųjų išteklių vystymo aspektai Lietuvos savivaldybėse.* Viešoji politika ir administravimas. Nr. 4, p. 634.
21. Daukšas, G., Keclachas, V., Lliubinaitė, L., Milašauskė, L. (2008). Strateginio valdymo metodologijos. Paskaitos konspektas.
22. Domarkas, V. (2002). *Viešasis administravimas akademinų programų raidos aspektu.* Viešoji politika ir administravimas. Kauno technologijos universitetas. Kaunas. P.-25-26.
23. Domarkas, V., 2004. Naujieji viešojo administravimo raidos akcentai. *Viešoji politika ir administravimas.*



24. Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2007). *Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai*. Viešoji politika ir administravimas. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
25. Dukynaitė, R., Ališauskas, R. (2012). *Strateginis valdymas kaip lyderystės priemonė*. Viešoji politika ir administravimas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
26. Dvorak, J. (2006). *Valstybės ir piliečių dalyvavimas viešųjų paslaugų sferoje*. Pilietinė visuomenė: politikos įpildinimo projekcijos (mokslo red. V. Laurėnas ir K. Šerpėtis). Klaipėda: KU leidykla.
27. Flynn, N. (2007). *Public Sector Management*. London: SAGE Publications.
28. Frederickson, H. G., Smith, K. B., Larimer, C. W., Licari J. M. (2012), *The Public Administration Theory Primer*. Westview Press, the United States of America.
29. Giedraitytė, V., Raipa, A. (2012). *Inovacijų įgyvendinimo trukdžiai šiuolaikiniame viešajame valdyme*. Kauno technologijos universitetas.
30. Gintalas, A. (2011). *Metodologijos ir metodo samprata*. Mykolo Riomerio universitetas.
31. Glebuviene, V. S., Jonilienė, M., Monkevičienė O. (2009). *Ikimokyklinio amžiaus vaikų ugdymas: programos ir vaikų gyvenimo organizavimas*. Pedagogika, 95. p. 167-173.
32. Gotberg, K., Grudienė, S., Prancūnienė, E., Vildžiūnienė M. (2015) *Lyderių laikas 2. Partneriškas konsultavimas tobulinant mokyklas*. Prieiga per internetą: file:///G:/naud%20lit/Partneri%C5%A1kas%20konsultavimas.pdf (žiūrėta: 2017-04-25).
33. Gudelis, D., Patapas, A. (2010). *Viešasis valdymas*. Naujoji viešoji vadyba. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.
34. Guogis, A. (2010). *Viešasis valdymas* (redakt. Smalskys, V.). Naujasis viešasis valdymas. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.
35. Guogis, A., Gudelis, D. (2003). *Naujosios viešosios vadybos taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai. Viešoji politika ir administravimas*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
36. Herbut, R. (2002). *Zasadnicze przeslanki procesu reformowania administracji publicznej. Administracja i polityka. Administracja i polityka w procesie przemian*. Pod red. I. Macek i A. Ferensa. Wroclaw: Acta Universitatis Wratis-lavensis.
37. Hughes, O. E. (2003) *Public Management and Administration*. Palgrave Macmillan, New York. P. 16.
38. Humayun, Kabir, S., M. (2007). *Strategic Planning in municipal Government: the Case of City of Ottawa*. *Canadian Social Science*. Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733300000810> (žiūrėta: 2016-03-09).
39. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2011-2013 metų programa. *Valstybės žinios*. 2011. Nr. V-350.
40. Ikimokyklinio ugdymo programų kriterijų aprašas (2011). Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2011 m. birželio 7 d. įsakymu Nr. V- 1009.
41. Ikimokyklinio ugdymo programų kriterijų aprašas. Lietuvos Respublikos švietimo ir ministro 2011 m. birželio 7 d. įsakymo Nr. V- 1009 redakcija.
42. Išoraitė, M. (2008). *Regionai ir jų strateginis valdymas Lietuvoje*. Mykolo Riomerio universitetas.
43. Išoraitė, M. (2012). *teoriniai strateginių pokyčių aspektai, BUSINESS SYSTEMS and ECONOMICS No. 2 (2)*.
44. Jakubavičius, A., Strazdas, R., Gečas, K. (2003). *Inovacijos: procesai, valdymo modeliai, galimybės*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.
45. Jančiauskas, E. (2006). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. VVAM. Vilnius. 95 p.
46. Jucevičius, R., Jucevičienė, P., Janiūnaitė, B., Cibulskas, G. (2003). *Mokyklos strategija. Strateginio vystymo vadovas*. Kaunas: Žinių visuomenės institutas.
47. Kardelis, K. (2008). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas.
48. Kieža, M. (2014). *Vokietijos ikimokyklinio ugdymo sistemos apžvalga*. [žiūrėta 2016-03-30]. Prieiga per internetą: <http://www.ikimokyklinis.lt/index.php/straipsniai/bendri-straipsniai/vokietijos-ikimokyklinio-ugdymo-sistemos-apzvalga/16477> (žiūrėta: 2016-03-30)
49. Kulveicas, P. (1991). *Inovacinis procesas*. Vilnius: LVA.
50. Laumenskaitė, E., Vasiliauskas, A. (2006). *Strateginiai pokyčiai ir savivalda organizacijoje. Pinigų studijos, (1), 23-35*.
51. Laurinavičius, A. (2010). *Tarnybinė teisė ir naujoji valstybės tarnybų (institucijų) valdymo paradigma. Statutinių valstybės tarnybų instrumentai modernizuojant administravimą*. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.

52. Lietuva. Švietimas regionuose, pedagogai (2013). Švietimo aprūpinimo centras. Vilnius. Prieiga per internetą: <file:///G:/tamosiunui%20strategija/Svietimas%20regionuose%202013%20web.pdf> (žiūrėta: 2016-11-02)
53. Lietuvos inovacijų centro duomenys. Prieiga per internetą: <http://lic.lt/index.php?1056471840> (žiūrėta: 2016-10-20)
54. Lietuvos mokslo ir technologijų baltoji knyga (2001). Vilnius. p. 169.
55. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“. *Valstybės žinios*. 2012. Nr. XI-2015.
56. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerija, (2014). *Ikimokyklinio amžiaus vaikų pasiekimų aprašas*. Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras.
57. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerija, 2006. *Metodinės rekomendacijos ikimokyklinio ugdymo programai rengti*. Vilnius.
58. Masaitis, M. (2010). IKT Lietuvos švietime. Švietimo informacinių technologijų centras. Anykščiai. Prieiga per internetą: [http://www.sdcentras.lt/pr\\_mkt/Masaitis.pdf](http://www.sdcentras.lt/pr_mkt/Masaitis.pdf)
59. Melnikas, B., Jakubavičius, A., Strazdas, R. (2000). *Inovacijų vadyba*. Mokomoji knyga. Vilnius: leidykla „Technika“.
60. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2007). Strateginio organizacijos valdymo metodika. *Strateginis valdymas*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
61. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2007). Strateginis valdymas. Mokomoji knyga. Vilnius.
62. Merkys, G., Urbonaitė-šližiuvienė, D., Balčiūnas, S., Jonušaitė, S., Misiovič, J., Andruškaitė, S., Jatkauskas, K. (2006). Mokytojų poreikio prognozė. Kaunas. Prieiga per internetą: [https://www.smm.lt/uploads/documents/kiti/ppp\\_2015\\_ataskaita.pdf](https://www.smm.lt/uploads/documents/kiti/ppp_2015_ataskaita.pdf) (žiūrėta: 2016-10-15)
63. Metodinės rekomendacijos ikimokyklinio ugdymo programai rengti, (2006).
64. Monkevičienė, O., Glebuviene, V. S., Jonilienė M., Montvilaitė, S., Stankevičienė, K. Mauragienė, V., Tarasonienė, A. L. (2008) ikimokyklinio ugdymo įvairovė: esama situacija ir visuomenės lūkesčiai. Galutinė mokslinė ataskaita. Vilnius.
65. Moradi, H. (2012). The Role of Strategic Planning and Mangement in Increasing Organizational Development and Productivity. *European journal of Social Sciences*. Prieiga per internetą: <http://www.europeanjournalofsocialsciences.com> (žiūrėta: 2016-03-06).
66. Northouse, P., G. (2009). *Lyderystė: teorija ir praktika*. Kaunas, Poligrafija ir informatika.
67. Novelskaitė, A. (2012). *Socialinio tyrimo terminija: tyrimo strategija, tyrimo planas, tyrimo dizainas, tyrimo procesas*. Vilnius: Vilniaus universiteto Kauno humanitarinis fakultetas.
68. Oškutiene, R., Korsakiene (2012) organizacinių pokyčių vertinimas: informacinių technologijų diegimo atvejis. Prieiga per internetą: <http://web.b.ebscohost.com/abstract> (žiūrėta: 2017-04-25).
69. Paurienė, L., Valantinas, A. (2006). Ikimokyklinio ugdymo plėtra: ar keisime finansavimo modelį? *Švietimo problemas analizė*. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras ISSN 1822-4156. Prieiga per internetą: [https://www.smm.lt/uploads/documents/kiti/Finansavimo\\_modelis.pdf](https://www.smm.lt/uploads/documents/kiti/Finansavimo_modelis.pdf) (žiūrėta: 2017-01-06)
70. Petrauskienė, R. (2015). Lietuvos savivaldybių vidaus administravimo tobulinimas. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/handle/007/13680> (žiūrėta: 2017-04-26)
71. Pileckienė, D. (2004). *Strateginis valdymas*. Mokomoji knyga. Kaunas: Kolpingo kolegija.
72. Prancūnienė, E., Rimgailienė, Z., Characiejienė, G. (2015) lyderių laikas 2. Šansas pokyčiams. Prieiga per internetą: [file:///G:/naud%20lit/L%20C5%20ABkes%20C4%20Diai\\_patirtys\\_atradimai.pdf](file:///G:/naud%20lit/L%20C5%20ABkes%20C4%20Diai_patirtys_atradimai.pdf) (žiūrėta: 2017-04-25).
73. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (2012) Marketingas. Vilnius: Garnelis;
74. Raipa, A. (2009). Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos. *Viešoji politika ir administravimas*. Kaunas: Kauno technologijų universitetas;
75. Raudeliūnienė, J., Račinskaja, I. (2014). *Žinių įgijimo proceso vertinimas Lietuvos draudimo sektoriuje*. Vilnius;
76. Ruškus, J., Žvirdauskas, D., Žvirdauskienė, R., ir kt. (2009). *Ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo vadybos kokybės vertinimas. Tyrimo ataskaita*. Prieiga per internetą: <http://www.upc.smm.lt/projektai/pletra/Tyrimai/J.%20Ruskaus%20tyrimo%20ataskaita/Ikimokyklinio,%20priesmokyklinio%20ugdymo%20vadybos%20kokybes%20vertinimas%20Tyrimo%20ataskaita2009%2008%2031.pdf> (žiūrėta: 2016-02-11).
77. Sakalas, V., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija;
78. Siekierska, E. (2015). *The Book of Trends in Education 2.0. Lenkija*. Prieiga per internetą: <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%20dokumentus:/article/3665/TheBookofTrendsInEducation2.pdf> (žiūrėta: 2017-04-23).

79. Staniulienė, S. (2010). *Organizacinė kultūra*. Mokomoji knyga. Kaunas: VDU.
80. Stankūnienė, V., Maslauskaitė, A., (2014). *Ar tolstame nuo 3 milijonų?* Demografija visiems. Prieiga per internetą: [http://demografija.vdu.lt/wp-content/uploads/demografija\\_visiems\\_nr\\_1.pdf](http://demografija.vdu.lt/wp-content/uploads/demografija_visiems_nr_1.pdf) (žiūrėta: 2016-06-20).
81. Stasiukynas, A. (2015). *Viešojo administravimo teorijos* (Sudar. Doc. dr. Urbanovič, J., Doc. dr. Smalskys, V.). Viešosios politikos analizė modernizuojant viešąjį administravimą ir demokratiją. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.
82. Stoškus, S., Beržinskienė, D., (2005). *Vadyba*. Kaunas: technologija, , p.131;
83. Strazdas, R., Jakubavičius A., (2002). *Inovacijos – Lietuvos įmonių konkurencinio pranašumo pagrindas*. Verslas, vadyba ir studijos. Mokslinės konferencijos medžiaga (2001.11.29-30), II tomas. Vilnius: Technika.
84. Svetikas, K., Ž., Arimavičiūtė, M., (2012). Įvadas į strateginį valdymą. *Strateginis valdymas*. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.
85. Šimanskienė, L., Petrusis L. (2014). *Vadovavimo stilių nustatymas Klaipėdos progimnazijose*. Klaipėdos universitetas. Regional Formation and Development Studies.
86. Šimelionienė, A. (2008). *Kaip atpažinti vaiko gabumus?* Švietimo aprūpinimo centras. Vilnius;
87. Šorienė, N., (2013). Švietimo kokybė. *Problemos analizė*. Prieiga per internetą: [http://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/bs\\_Svietimo-kokybe-2013-11.pdf](http://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/bs_Svietimo-kokybe-2013-11.pdf) (žiūrėta: 2016-10-15).
88. Šumakarienė, A. (2015). *Vaičių talentai – svajonės link*. Prieiga per internetą: (2016-08-04) <http://www.bernardinai.lt/straipsnis/2015-10-02-vaicu-talentai-svajones-link/13569> (žiūrėta: 2016-03-14).
89. Švietimo ir mokslo srities prioritetų 2014-2020 m. ES struktūrinės paramos programavimo laikotarpiui strateginis vertinimas. (2014). *Galutinė ataskaita*. Prieiga per internetą: [https://www.smm.lt/uploads/documents/es\\_parama/Galutin%C4%97%20ataskaita111.pdf](https://www.smm.lt/uploads/documents/es_parama/Galutin%C4%97%20ataskaita111.pdf) (žiūrėta: 2016-12-14).
90. Urbanovič, J. (2009). Aspects of decentralization in management reforms of the education system Lithuania. *Viešoji politika ir administravimas*. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas;
91. Urbelis, V. (2007). *Strategija – jos elementai ir sąvokos evoliucija*" Prieiga per internetą: <<http://www.cceol.com/asp/getdocument.aspx?logid=5&id=F7B32AF7-01DE-444C-A05A-784DC37D53D0>>. (žiūrėta: 2016-05-05).
92. Vaicekaskienė, V., (2013) Švietimo finansavimas: kiek, kam ir kaip ?. *Švietimo problemos analizė*. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras ISSN 1822-4156. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/Darzelis/Downloads/2013%2012%20Nr%202013%20gruodis\\_Svietimo%20finansavimas.pdf](file:///C:/Users/Darzelis/Downloads/2013%2012%20Nr%202013%20gruodis_Svietimo%20finansavimas.pdf) (žiūrėta: 2016-10-26).
93. Vaičekauskytė, (2010). Pokyčių valdymo modelių taikymo ypatumai „a“ pirminėje ir „b“ antrinėje sveikatos priežiūros įstaigose, Kaunas.
94. Valuckienė, J., Balčiūnas, S., Katiliūtė, E., Simonaitienė, B., Stanikūnienė, B. (2015) *Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai*. Prieiga per internetą: [file:///G:/naud%20lit/Lyderyste%20mokymuisi\\_teorija%20ir%20praktika%20mokyklos%20kaitai.pdf](file:///G:/naud%20lit/Lyderyste%20mokymuisi_teorija%20ir%20praktika%20mokyklos%20kaitai.pdf) (žiūrėta 2017-04-25).
95. Vanagas, R., (2007). Pokyčių valdymo modeliai Lietuvos Respublikos savivaldybėse. Mykolo Riomerio universitetas.
96. Vasiliauskas, A., (2002). *Strateginis valdymas*, Vilnius, Enciklopedija, , p. 27-28.
97. Vasiliauskas, A., (2004). Nacionalinės ekonomikos plėtros strateginis valdymas: nustatytinis ir plėtotinis metodologiniai požiūriai, *Pinigų studijos*. Nr. 3, p.5-18.
98. Videikienė, S., Šimanskienė, L. (2014) *Pokyčių valdymo kliūtys organizacijose: teoriniai ir praktiniai aspektai*. Prieiga per internetą: <https://ejournals.vdu.lt/index.php/management-organizations/article/viewFile/720/650> (žiūrėta: 2017-04-25).
99. *Viešojo administravimo tobulinimo tendencijos, Lietuvos ir Europos šalių vertinimo galutinė ataskaita* (2013). Vidaus reikalų ministerija, Vilnius.
100. *Viešojo valdymo tobulinimo iniciatyvų katalogas* (2014). Vidaus reikalų ministerija, Vilnius;
101. Vogelius, R. (2004). Organizacinė strategija. *Marketingo idėjos*. Nr. 8.
102. Zajančiauskienė, L. (2012). *Informacinių komunikacinių technologijų taikymas darželyje*. Konferencinė medžiaga. Švietimo ir mokslo ministerija. Prieiga per internetą: <http://www.upc.smm.lt/projektai/pletra/Konferencija/III%20darbo%20grupe/3gr.3.%20Lina%20Zajanckauskine.pdf> (žiūrėta: 2016-10-26).

## Dokumentai

103. Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio darželio „Gintarėlis“ 2012 m. finansinė I ketvirčio ataskaita.
104. Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio darželio „Gintarėlis“ 2016 m. finansinė III ketvirčio ataskaita.
105. Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ ikimokyklinio ugdymo programa, 2016. Vaikyste, nusijuok!. Akmenė.
106. Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelis- darželis „Gintarėlis“ metodinės grupės nuostatai. 2015. Nr. VI-3.
107. Akmenės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2011 m. lapkričio 25 d. įsakymo NR. A-824 „Akmenės rajono savivaldybės administracijos švietimo, kultūros ir sporto skyriaus veiklos nuostatus“.
108. Akmenės rajono savivaldybės nutarimu 2012 m. sausio 25 d. Nr. T- „Dėl pritarimo „Investicijos į ikimokyklinio ugdymo įstaigas Akmenės rajone“.
109. Akmenės rajono savivaldybės tarybos 2008 m. gegužės 7 d. sprendimas Nr. T-108 (nauja redakcija Akmenės rajono savivaldybės tarybos 2014 m. balandžio 24 d. sprendimas Nr. T- 89).
110. Akmenės rajono savivaldybės tarybos 2009 m. balandžio 15 d. sprendimas Nr. T-76 „Dėl Naujosios Akmenės Ramučių gimnazijos Kivylių skyriaus tapimo Akmenės rajono savivaldybės Akmenės gimnazijos Kivylių skyriumi“.
111. Akmenės rajono savivaldybės tarybos 2010 m. balandžio 28 d. sprendimas Nr. T-103 „Dėl Akmenės rajono savivaldybės administracijos nuostatų patvirtinimo“ pakeitimo 2016 m. gruodžio 28 d. Nr. T-262(E).
112. Akmenės rajono savivaldybės tarybos 2013 m. birželio 27 d. sprendimas Nr. T-131 „Dėl pritarimo Akmenės rajono Akmenės gimnazijos Agluonų daugiafunkcio centro įsteigimui“.
113. Akmenės rajono savivaldybės tarybos 2014 m. vasario 17 d. sprendimas Nr. T-17(E) „Dėl sutikimo reorganizuoti Akmenės rajono Ventos vaikų lopšelj-darželį „Berželis“.
114. Akmenės rajono savivaldybės tarybos 2014 m. gruodžio 29 d. sprendimas Nr. T-277 „Dėl Akmenės rajono savivaldybės 2016–2021 m. strateginio plėtros plano patvirtinimo“.
115. Akmenės rajono savivaldybės tarybos 2014 m. lapkričio 27 d. sprendimas Nr. T-244 „Dėl didžiausio leistino pareigybių skaičiaus nustatymo“.
116. Akmenės rajono savivaldybės tarybos 2015 m. balandžio 17 d. protokolinis nutarimas Nr. 2.
117. Akmenės rajono savivaldybės tarybos 2015 m. balandžio 30 d. sprendimas Nr. T-105(E) „Dėl Akmenės rajono savivaldybės administracijos struktūros patvirtinimo“.
118. Akmenės rajono savivaldybės tarybos 2015 m. rugpjūčio 27 d. Nr. sprendimas T-175(E) „Dėl užmokesčio už vaikų išlaikymą Akmenės rajono savivaldybės švietimo įstaigose“.
119. Akmenės rajono savivaldybės tarybos 2015 m. rugsėjo 24 d. sprendimas Nr. T-192 „dėl pritarimo projektui „ Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ pastato atnaujinimas“.
120. Akmenės rajono savivaldybės tarybos 2015 m. vasario 12 d. sprendimas Nr. T-5(E) „Dėl Akmenės rajono Savivaldybės 2015-2017 m. strateginio veiklos plano patvirtinimo“.
121. Akmenės rajono savivaldybės tarybos 2016 m. kovo 31 d. sprendimas Nr. T- „Dėl Naujosios Akmenės mokyklos-darželio „Buratinas struktūros pertvarkymo“.
122. Akmenės rajono savivaldybės tarybos sprendimas NR. T- dėl Akmenės rajono savivaldybės 2017 m. biudžeto patvirtinimo.
123. Akmenės savivaldybės tarybos 2009 m. balandžio 15 d. sprendimas Nr. T-82 Akmenės rajono savivaldybės kontrolės ir audito tarnybos nuostatai.
124. Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ 2014-2016 metų strateginis veiklos planas. Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ direktoriaus 2014 m. sausio 7 d. įsakymo Nr. VI-1 redakcija.
125. Finansų ministerija. Pagal ES struktūrinės paramos kompiuterinės informacinės valdymo ir priežiūros sistemos duomenis informacija atnaujinta 2016 m. Lapkričio 11 d. Prieiga per internetą: <http://www.esparama.lt/projektas?id=32286> (žiūrėta: 2017-03-06).
126. Lietuvos higienos norma HN 75:2010 „Įstaiga, vykdanči ikimokyklinio ir (ar) priešmokyklinio ugdymo programą. Bendrieji sveikatos saugos reikalavimai“. *Valstybės žinios*. 2010. Nr. V-313.
127. Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatymo pakeitimo įstatymas. *Valstybės žinios*, 2004-01-07, Nr. 4-47.

128. Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatymo pakeitimo įstatymas. *Valstybės žinios*, 2004-01-07, Nr. 4-47.
129. Lietuvos Respublikos buhalterinės apskaitos įstatymo 2001-11-28, Nr. 99-3515 pakeitimas 2015-12-22 Nr. XII-2215.
130. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija V. Ž. 2008-12-11, Nr. 142-5669.
131. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija Valstybės žinios, 2012-08-23, Nr. 98-5004.
132. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos 2013-2015 metų strateginis veiklos planas. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2013 m. birželio 3 d. įsakymo Nr. V – 467 redakcija.
133. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos 2014-2016 metų strateginis veiklos planas. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2014 m. vasario 27 d. įsakymo Nr. V-167 redakcija.
134. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymu dėl bendrųjų švietimo įstaigų priežiūros ir valstybinės švietimo inspekcijos nuostatų 2000 m. spalio 18 d. Nr. 1284.
135. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. *Valstybės žinios*. 2013. Nr. I-1489.
136. Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių įstaigų darbuotojų darbo apmokėjimo įstatymas 2017 m. sausio 17 d. NR. XIII-198.
137. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės įstatymas. *Valstybės žinios*, 1995-06-21, Nr. 51-1243.
138. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės įstatymas. *Valstybės žinios*. 1995-06-21, Nr. 51-124.
139. Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas. 2015. Nr. I-533.
140. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. „Dėl įstaigų, vykdančių ikimokyklinio ugdymo programą, infrastruktūros gerinimo 2012 metų programos patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2012-11-17, Nr. 133-6786.
141. Lietuvos švietimo įstatymas, *Valstybės žinios*. 1991, Nr. 23-593.
142. Lietuvos Švietimo įstatymas, *Valstybės žinios*. 2003, Nr. 63-2853 7 str., II dalis.
143. Lietuvos Švietimo įstatymas, *Valstybės žinios*. 2003, Nr. 63-2853 7 str., III ir IV dalys.
144. Lietuvos Švietimo įstatymas, *Valstybės žinios*. 2003, Nr. 71-3216.
145. Lietuvos švietimo koncepcija. Vilnius, 1992.
146. LR švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2011.
147. Maitinimo organizavimo ikimokyklinio ugdymo, bendrojo ugdymo mokyklose ir vaikų socialinės globos įstaigose tvarkos aprašas. *Valstybės žinios*. 2011. Nr. V-964.
148. Pavyzdinis auklėtojo pareigybės aprašymas. *Valstybės žinios*. 2005. Nr. ISAK-2249.
149. Pedagogų rengimo reglamentas. *Valstybės žinios*. 2012, Nr. V-827.
150. Privalomo ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo nustatymo ir skyrimo tvarkos aprašas. *Valstybės žinios*. 2012. Nr. V-735/A1-208.
151. Rekomendacijos savivaldybėms dėl centralizuoto vaikų priėmimo į švietimo įstaigų ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo grupes. *Valstybės žinios*. 2003. Nr. ISAK-918.
152. Sanglaudos skatinimo veiksmų programa (2012) VP3-2.2-ŠMM-06-R-61-.
153. Valstybės ilgalaikės raidos strategija. *Valstybės žinios*. 2002. Nr. IX-1187.
154. Valstybinė švietimo 2013-2020 strategija. *Valstybės žinios*. 2012. Nr. XIIP-110.
155. Valstybinės švietimo strategijos 2003 – 2012 metų nuostatos. *Valstybės žinios*. LR Seimo 2003 m. liepos 4 d. nutarimas Nr. IX-1700.

## **Priedai**



## AKMENĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS TARYBA

### SPRENDIMAS

#### DĖL PRITARIMO PROJEKTUI „INVESTICIJOS Į IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGAS AKMENĖS RAJONO SAVIVALDYBĖJE“

2012 m. sausio 25 d. Nr. T-

Naujoji Akmenė

Vadovaudamasi Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo (Žin., 1994, Nr.55-1049; 2008, Nr.113-4290) 16 straipsnio 2 dalies 41 punktu, Europos Sąjungos fondų ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšomis finansuotinių regionų projektų atrankos tvarkos aprašu, patvirtintu Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2008 m. balandžio 17 d. nutarimu Nr. 352 (Žin., 2008, Nr. 48-1778), siekdama gauti Europos Sąjungos struktūrinę paramą pagal Sanglaudos skatinimo veiksmų programos 2 prioriteto „Viešųjų paslaugų kokybė ir prieinamumas: sveikatos, švietimo ir socialinė infrastruktūra“ VP3-2.2-ŠMM-06-R priemonę „Investicijos į ikimokyklinio ugdymo įstaigas“, patvirtintą Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2008 m. liepos 23 d. nutarimu Nr. 787 „Dėl Sanglaudos skatinimo veiksmų programos priedo patvirtinimo“ (Žin., 2008, Nr. 95-3720) ir atsižvelgdama į Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2009 m. gegužės 27 d. įsakymą Nr. ISAK-1121 „Dėl 2007–2013 m. Sanglaudos skatinimo veiksmų programos 2 prioriteto „Viešųjų paslaugų kokybė ir prieinamumas: sveikatos, švietimo ir socialinė infrastruktūra“ VP3-2.2-ŠMM-06-R priemonės „Investicijos į ikimokyklinio ugdymo įstaigas“ projektų finansavimo sąlygų aprašo patvirtinimo“ (Žin., 2009, Nr. 68-2779; 2009, Nr. 136-5958), Akmenės rajono savivaldybės taryba n u s p r e n d ž i a:

1. Pritarti Akmenės rajono savivaldybės administracijos teikiamam projektui „Investicijos į ikimokyklinio ugdymo įstaigas Akmenės rajono savivaldybėje“ finansinei paramai gauti pagal 2007–2013 m. Sanglaudos skatinimo veiksmų programos 2 prioriteto „Viešųjų paslaugų kokybė ir prieinamumas: sveikatos, švietimo ir socialinė infrastruktūra“ VP3-2.2-ŠMM-06-R priemonę „Investicijos į ikimokyklinio ugdymo įstaigas“.

2. Numatyti projekto „Investicijos į ikimokyklinio ugdymo įstaigas Akmenės rajono savivaldybėje“ dalinį – 15 proc. visų tinkamų finansuoti projekto išlaidų, finansavimą Savivaldybės biudžeto lėšomis.

3. Padengti nenumatytas ar netinkamas finansuoti, tačiau šiam projektui įgyvendinti būtinas išlaidas ir tinkamų išlaidų dalį, kurių nepadengia projektui skiriamas finansavimas.

4. Įgaluoti Savivaldybės administracijos direktorių pasirašyti visus su projekto įgyvendinimu susijusius dokumentus.

5. Pripažinti netekusiu galios Akmenės rajono savivaldybės tarybos 2009 m. rugpjūčio 5 d. sprendimą T-202 „Dėl pritarimo projektui „Naujosios Akmenės mokyklos-darželio „Buratinas“ modernizavimo“.

Šis sprendimas gali būti skundžiamas Lietuvos Respublikos administracinių bylų teisenos įstatymo nustatyta tvarka.

Savivaldybės meras

Vitalijus Mitrofanovas

## **Klausimynas 1.**

(Lietuvos švietimo ir mokslo ministerijai)

### **Gerbiamas Informante,**

**Tyrimo tikslas** – Atskleisti Jūsų požiūrį į strateginio ikimokyklinio ugdymo įstaigų valdymo ateities perspektyvas, tobulinimo kryptis Lietuvoje, Akmenės rajone ir Akmenės vaikų lopšelyje darželyje „Gintarėlis“.

#### **Tyrimu siekiama atsakyti į klausimus:**

1. Kaip keitėsi ikimokyklinio ugdymo vaikų skaičius Lietuvoje 2007-2016 metais ?
2. Ikimokyklinio ugdymo finansavimo pokyčiai per 2007 – 2016 metus?
3. Kokie ikimokyklinio ugdymo proceso pokyčiai įvyko 2007-2016 metais?
4. Kiek tikimasi turėti ikimokyklinio amžiaus ugdytinių 2017–2020 metais Lietuvoje?
5. Kokių ateities planų žadama imtis, jei ikimokyklinio amžiaus vaikų skaičius mažės?
6. Kokios ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansavimo tendencijos matomos ateityje?
7. Kokie pokyčiai planuojami ikimokyklinių ugdymo įstaigų infrastruktūroje?
8. Problemos susijusios su šios dienos ikimokykliniu ugdymu?
9. Kokias ikimokyklinio ugdymo sritis reikėtų tobulinti?

#### **Bendri duomenys apie informantą:**

Vardas, Pavardė (nebūtina):

Pareigos:

Darbo patirtis užimamose pareigose (metais):

Darbo patirtis viešajame sektoriuje (metais):

Išsilavinimas:



## **Klausimynas 2.**

(Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ Direktorei)

### **Gerbiamas Informante,**

**Tyrimo tikslas** – Atskleisti Jūsų požiūrį į strateginio ikimokyklinio ugdymo įstaigų valdymo ateities perspektyvas, tobulinimo kryptis Lietuvoje, Akmenės rajone ir Akmenės vaikų lopšelyje darželyje „Gintarėlis“.

#### **Tyrimu siekiama atsakyti į klausimus:**

1. Kaip Akmenės rajone kito ikimokyklinio ugdymo įstaigų tinklas 2007 – 2016 metais?
2. Darželinukų skaičiaus kaita Akmenės vaikų lopšelyje-darželyje „Gintarėlis“ ?
3. Finansavimo pokyčiai Akmenės vaikų lopšelyje-darželyje „Gintarėlis“ 2007 – 2016 metais?
4. Kaip per 2007 – 2016 metus pakito įranga Akmenės vaikų lopšelyje-darželyje „Gintarėlis“, kiek tam investuota?
5. Kokie ugdymo proceso pokyčiai įvyko 2007-2016 metais: programų, metodikų, ugdymo planų kaita, pedagogų kvalifikacija?
6. Kiek tikimasi turėti ikimokyklinio ugdymo ugdytinių Akmenės vaikų lopšelyje-darželyje „Gintarėlis“ 2017–2020 metais?
7. Kokių veiksmų žadama imtis, vaikų skaičiaus mažėjimo atveju?
8. Kokios finansavimo tendencijos nusimato Akmenės vaikų lopšelyje-darželyje „Gintarėlis“?
9. Planuojami pokyčiai darželio infrastruktūroje ir ugdymo procese?
10. Problemos susijusios su šios dienos ikimokykliniu ugdymu?
11. Kokias ikimokyklinio ugdymo sritis reikėtų tobulinti?

#### **Bendri duomenys apie informantą:**

Vardas, Pavardė (nebūtina):

Pareigos:

Darbo patirtis užimamose pareigose (metais):

Darbo patirtis viešajame sektoriuje (metais):

Išsilavinimas:

### Klausimynas 3.

(Akmenės rajono savivaldybei)

#### Gerbiamas Informante,

**Tyrimo tikslas** – Atskleisti Jūsų požiūrį į strateginio ikimokyklinio ugdymo įstaigų valdymo ateities perspektyvas, tobulinimo kryptis Lietuvoje, Akmenės rajone ir Akmenės vaikų lopšelyje darželyje „Gintarėlis“.

#### Tyrimu siekiama atsakyti į klausimus:

1. Kaip Akmenės rajone kito ikimokyklinio ugdymo įstaigų tinklas per pastaruosius 10 metų?
2. Kaip pakito darželinukų skaičiai Akmenės rajono ikimokyklinėse įstaigose?
3. Kaip veikia ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansavimo sistema Akmenės rajone?
4. Akmenės rajono ikimokyklinių įstaigų infrastruktūros modernizavimas? Kaip pakito ikimokyklinių ugdymo įstaigų išvaizda, kompiuterinės technologijos? Kokios lėšos skiriamos ikimokyklinių įstaigų atnaujinimui?
5. Kokie ugdymo proceso pokyčiai Akmenės rajone įvyko 2007-2016 metų laikotarpyje: programų, metodikų, ugdymo planų kaita, pedagogų kvalifikacija?
6. Kokių ateities planų žadama imtis, jei Akmenės rajono ikimokyklinėse įstaigose vaikų skaičius mažės?
7. Kokios finansavimo tendencijos nusimato Akmenės vaikų lopšelyje-darželyje „Gintarėlis“?
8. Kokie planuojami pokyčiai darželio infrastruktūroje ir kokie – ugdymo procese?
9. Šios dienos ikimokyklinio ugdymo įstaigų valdymo problemos?
10. Kokias ikimokyklinio ugdymo sritis reikėtų tobulinti, kodėl?

#### Bendri duomenys apie informantą:

Vardas, Pavardė (nebūtina):

Pareigos:

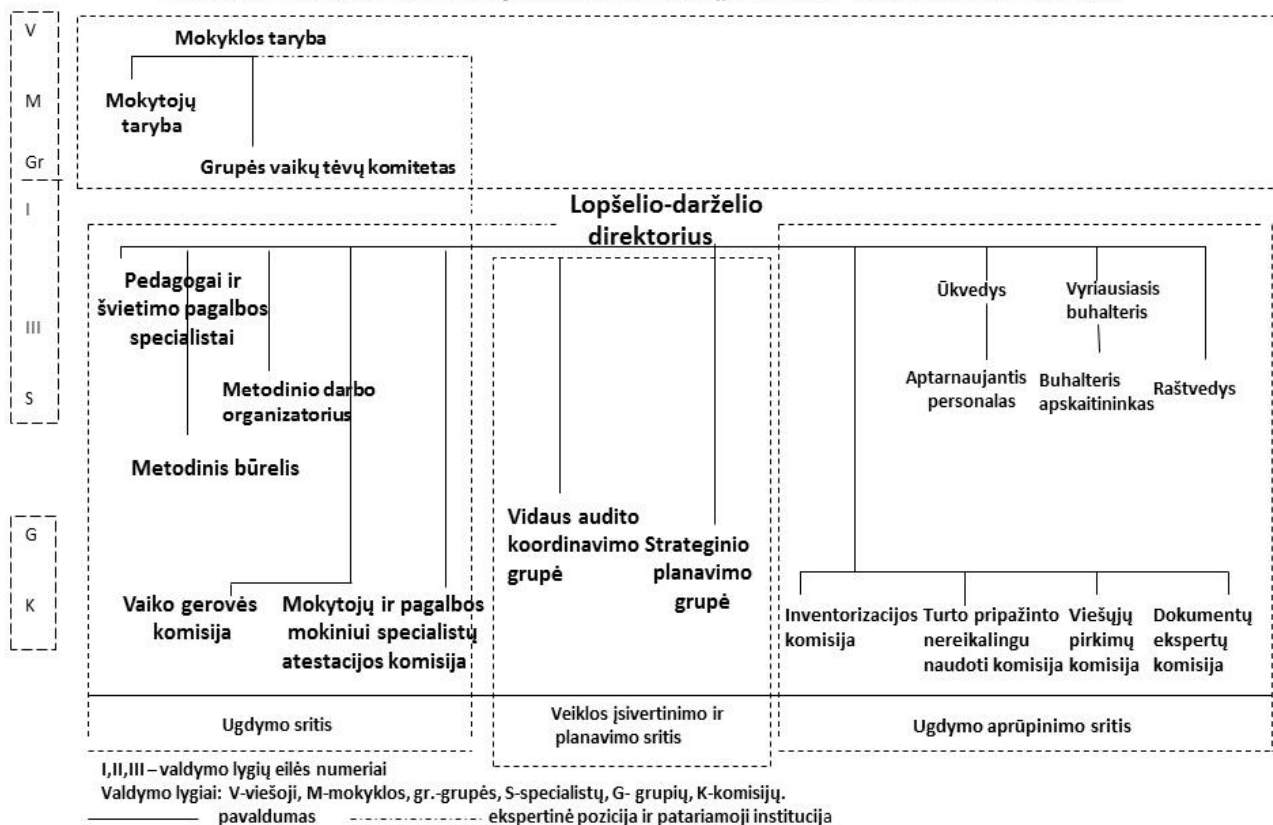
Darbo patirtis užimamose pareigose (metais):

Darbo patirtis viešajame sektoriuje (metais):

Išsilavinimas:

PATVIRTINTA  
 Akmenės rajono Akmenės vaikų  
 Lopšelio-darželio „Gintarėlis“  
 Direktorius 2017 m. vasario 1 d.  
 Įsakymu Nr. VI-9/5

AKMENĖS RAJONO AKMENĖS VAIKŲ LOPŠELIO-DARŽELIO „GINTARĖLIS“ ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA



2-ojo VSAFAS „Finansinės būklės ataskaita“  
2 priedas

(Žemesniojo lygio viešojo sektoriaus subjektų, išskyrus mokesčių fondus ir išteklių fondus, finansinės būklės ataskaitos forma)

Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelis - darželis "Gintarėlis"  
(viešojo sektoriaus subjekto arba viešojo sektoriaus subjektų grupės pavadinimas)  
190441020, Stoties 3 a, Akmenė

(viešojo sektoriaus subjekto, parengusio finansinės būklės ataskaitą (konsoliduotąją finansinės būklės ataskaitą), kodas, adresas)

**FINANSINĖS BŪKLĖS ATASKAITA  
PAGAL 2012 M. KOVO 31 D. DUOMENIS**

2012-04-10 Nr. 66  
(data)

*Pateikimo valiuta ir tikslumas: litais ir centais*

Eil. Nr.	Straipsniai	Pastabos Nr.	Paskutinė ataskaitinio laikotarpio diena	Paskutinė praėjusio ataskaitinio laikotarpio diena
<b>A.</b>	<b>ILGALAIKIS TURTAS</b>		282727,00	288850
I.	Nematerialusis turtas	1	0,00	0
I.1	Plėtros darbai			
I.2	Programinė įranga ir jos licencijos 112		0,00	0
I.3	Kitas nematerialusis turtas			
I.4	Nebaigti projektai ir išankstiniai mokėjimai			
I.5	Prestižas			
II.	Ilgalaikis materialusis turtas	2	282727,00	288850
II.1	Žemė			
II.2	Pastatai		275204,00	280652
II.3	Infrastruktūros ir kiti statiniai		0,00	0
II.4	Nekilnojamosios kultūros vertybės			
II.5	Mašinos ir įrenginiai		0,00	0
II.6	Transporto priemonės		0,00	0
II.7	Kilnojamosios kultūros vertybės			
II.8	Baldai ir biuro įranga		5785,00	6289
II.9	Kitas ilgalaikis materialusis turtas		1738,00	1909
II.10	Nebaigta statyba ir išankstiniai mokėjimai			
III.	Ilgalaikis finansinis turtas			
IV.	Kitas ilgalaikis turtas			
<b>B.</b>	<b>BIOLOGINIS TURTAS</b>			
<b>C.</b>	<b>TRUMPALAIKIS TURTAS</b>		133265,2	47624
I.	Atsargos	3	1286,09	1896
I.1	Strateginės ir neliečiamosios atsargos			
I.2	Medžiagos, žaliavos ir ūkinis inventorių		1286,09	1896
I.3	Nebaigta gaminti produkcija ir nebaigtos vykdyti sutartys			
I.4	Pagaminta produkcija, atsargos, skirtos parduoti (perduoti)			
I.5	Ilgalaikis materialusis ir biologinis turtas, skirtas parduoti			
II.	Išankstiniai apmokėjimai	4	0	1
III.	Per vienus metus gautinos sumos	5	130902,6	44171
III.1	Gautinos trumpalaikės finansinės sumos			
III.2	Gautini mokesčiai ir socialinės įmokos			
III.3	Gautinos finansavimo sumos			
III.4	Gautinos sumos už turto naudojimą, parduotas prekes, turą, paslaugas		9299,12	7128
III.5	Sukauptos gautinos sumos		119554,77	37043
III.6	Kitos gautinos sumos		2048,71	0
IV.	Trumpalaikės investicijos			
V.	P pinigai ir pinigų ekvivalentai	6	1076,51	1556
	<b>IŠ VISO TURTO:</b>		<b>415992,20</b>	<b>336474</b>
<b>D.</b>	<b>FINANSAVIMO SUMOS</b>	7	285251,92	289766
I.	Iš valstybės biudžeto		5834,82	6000
II.	Iš savivaldybės biudžeto		279137,71	282851

Eil. Nr.	Straipsniai	Pastabos Nr.	Paskutinė ataskaitinio laikotarpio diena	Paskutinė praėjusio ataskaitinio laikotarpio diena
III.	Iš Europos Sąjungos, užsienio valstybių ir tarptautinių organizacijų		0	0
IV.	Iš kitų šaltinių		279,39	915
<b>E.</b>	<b>ĮSIPAREIGOJIMAI</b>		117056,53	35043
I.	Ilgalaikiai įsipareigojimai			
I.1	Ilgalaikiai finansiniai įsipareigojimai			
I.2	Ilgalaikiai atidėjiniai			
I.3	Kiti ilgalaikiai įsipareigojimai			
II.	Trumpalaikiai įsipareigojimai		117056,53	35043
II.1	Ilgalaikių atidėjinių einamųjų metų dalis ir trumpalaikiai atidėjiniai			
II.2	Ilgalaikių įsipareigojimų einamųjų metų dalis			
II.3	Trumpalaikiai finansiniai įsipareigojimai			
II.4	Mokėtinos subsidijos, dotacijos ir finansavimo sumos			
II.5	Mokėtinos sumos į Europos Sąjungos biudžetą			
II.6	Mokėtinos sumos į biudžetus ir fondus		0	0
II.6.1	Gražintinos finansavimo sumos			
II.6.2	Kitos mokėtinos sumos biudžetui		0	0
II.7	Mokėtinos socialinės išmokos			
II.8	Gražintini mokesčiai, imokos ir jų permokos			
II.9	Tiekėjams mokėtinos sumos	8	20246,77	5
II.10	Su darbo santykiais susiję įsipareigojimai	9	39942,34	0
II.11	Sukauptos mokėtinos sumos	10	56867,42	35038
II.12	Kiti trumpalaikiai įsipareigojimai	11	0	0
<b>F.</b>	<b>GRYNASIS TURTAS</b>		13683,75	11665
I.	Dalininkų kapitalas			
II.	Rezervai			
II.1	Tikrosios vertės rezervas			
II.2	Kiti rezervai			
III.	Nuosavybės metodo įtaka			
IV.	Sukauptas perviršis ar deficitas		13683,75	11665
IV.1	Einamųjų metų perviršis ar deficitas		2018,75	3216
IV.2	Ankstesnių metų perviršis ar deficitas		11665	8449
<b>G.</b>	<b>MAŽUMOS DALIS</b>			
	IS VISO FINANSAVIMO SUMŲ, ĮSIPAREIGOJIMŲ, GRYNŲ TURTO IR MAŽUMOS DALIES:		415992,20	336474

Direktorė

(teisės aktais įpareigoto pasirašyti asmens pareigų pavadinimas)

(parašas)

Laimutė Garalienė

(vardas ir pavardė)

(Žemesniojo lygio viešojo sektoriaus subjektų, išskyrus mokesčių fondus ir išteklių fondus, finansinės būklės ataskaitos forma)

**Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelis-darželis "Gintarėlis"**  
(viešojo sektoriaus subjekto arba viešojo sektoriaus subjektų grupės pavadinimas)  
190441020, Stoties 3A, Akmenė

(viešojo sektoriaus subjekto, parengusio finansinės būklės ataskaitą (konsoliduotąją finansinės būklės ataskaitą), kodas, adresas)

**FINANSINĖS BŪKLĖS ATASKAITA  
PAGAL 2016 M. RUGSĖJO 30 D. DUOMENIS**

2016 10 19 Nr. 248  
(data)

*Pateikimo valiuta ir tikslumas: eurai ir centais*

Eil. Nr.	Straipsniai	Pastabos Nr.	Paskutinė ataskaitinio laikotarpio diena	Paskutinė praėjusio ataskaitinio laikotarpio diena
<b>A.</b>	<b>ILGALAIKIS TURTAS</b>		<b>293180,30</b>	<b>309971,94</b>
I.	Nematerialusis turtas	1	0,00	0,00
I.1	Plėtros darbai			
I.2	Programinė įranga ir jos licencijos			
I.3	Kitas nematerialusis turtas			
I.4	Nebaigti projektai ir išankstiniai mokėjimai			
I.5	Prestižas			
II.	Ilgalaikis materialusis turtas	2	293180,30	309971,94
II.1	Žemė			
II.2	Pastatai		286898,30	302088,86
II.3	Infrastruktūros ir kiti statiniai		458,00	1,00
II.4	Nekilnojamosios kultūros vertybės			
II.5	Mašinos ir įrenginiai		1794,00	2028,00
II.6	Transporto priemonės			
II.7	Kilnojamosios kultūros vertybės			
II.8	Baldai ir biuro įranga		3967,36	5665,66
II.9	Kitas ilgalaikis materialusis turtas		62,64	188,42
II.10	Nebaigta statyba ir išankstiniai mokėjimai			
III.	Ilgalaikis finansinis turtas			
IV.	Mineraliniai išteklių ir kitas ilgalaikis turtas			
<b>B.</b>	<b>BIOLOGINIS TURTAS</b>			
<b>C.</b>	<b>TRUMPALAIKIS TURTAS</b>		<b>18901,42</b>	<b>14806,31</b>
I.	Atsargos	3	0,00	0,00
I.1	Strateginės ir neliečiamosios atsargos			
I.2	Medžiagos, žaliavos ir ūkinis inventorių			
I.3	Nebaigta gaminti produkcija ir nebaigtos vykdyti sutartys			
I.4	Pagaminta produkcija, atsargos, skirtos parduoti (perduoti)			
I.5	Ilgalaikis materialusis ir biologinis turtas, skirtas parduoti			
II.	Išankstiniai apmokėjimai	4	0,00	0,00
III.	Per vienus metus gautinos sumos	5	17975,99	13758,01
III.1	Gautinos trumpalaikės finansinės sumos			
III.2	Gautini mokesčiai ir socialinės įmokos			
III.3	Gautinos finansavimo sumos		87,52	
III.4	Gautinos sumos už turto naudojimą, parduotas prekes, turta, paslaugas		3083,49	2393,83
III.5	Sukauptos gautinos sumos		14577,45	11364,18
III.6	Kitos gautinos sumos		227,53	
IV.	Trumpalaikės investicijos			
V.	P pinigai ir pinigų ekvivalentai	6	925,43	1048,30
	<b>IŠ VISO TURTO:</b>		<b>312081,72</b>	<b>324778,25</b>

Eil. Nr.	Straipsniai	Pastabos Nr.	Paskutinė ataskaitinio laikotarpio diena	Paskutinė praėjusio ataskaitinio laikotarpio diena
<b>D.</b>	<b>FINANSAVIMO SUMOS</b>	7	<b>294266,69</b>	<b>310760,51</b>
I.	Iš valstybės biudžeto		72893,53	78208,57
II.	Iš savivaldybės biudžeto		79126,75	86231,77
III.	Iš Europos Sąjungos, užsienio valstybių ir tarptautinių organizacijų		141323,91	145397,67
IV.	Iš kitų šaltinių		922,50	922,50
<b>E.</b>	<b>ĮSIPAREIGOJIMAI</b>		<b>16463,65</b>	<b>12714,97</b>
I.	Ilgalaikiai įsipareigojimai		0,00	0,00
I.1	Ilgalaikiai finansiniai įsipareigojimai			
I.2	Ilgalaikiai atidėjiniai			
I.3	Kiti ilgalaikiai įsipareigojimai			
II.	Trumpalaikiai įsipareigojimai		16463,65	12714,97
II.1	Ilgalaikių atidėjinių einamųjų metų dalis ir trumpalaikiai atidėjiniai			
II.2	Ilgalaikių įsipareigojimų einamųjų metų dalis			
II.3	Trumpalaikiai finansiniai įsipareigojimai			
II.4	Mokėtinos subsidijos, dotacijos ir finansavimo sumos			
II.5	Mokėtinos sumos į Europos Sąjungos biudžetą			
II.6	Mokėtinos sumos į biudžetus ir fondus			0,00
II.6.1	Gražintinos finansavimo sumos			
II.6.2	Kitos mokėtinos sumos biudžetui			
II.7	Mokėtinos socialinės išmokos			
II.8	Gražintini mokesčiai, įmokos ir jų permokos			
II.9	Tiekėjams mokėtinos sumos	8	5031,71	1450,79
II.10	Su darbo santykiais susiję įsipareigojimai	9	80,24	0,0
II.11	Sukauptos mokėtinos sumos	10	11264,18	11264,18
II.12	Kiti trumpalaikiai įsipareigojimai	11	87,52	
<b>F.</b>	<b>GRYNASIS TURTAS</b>		<b>1351,38</b>	<b>1302,77</b>
I.	Dalininkų kapitalas			
II.	Rezervai		0,00	0,00
II.1	Tikrosios vertės rezervas			
II.2	Kiti rezervai			
III.	Nuosavybės metodo įtaka			
IV.	Sukauptas perviršis ar deficitas		1351,38	1302,77
IV.1	Einamųjų metų perviršis ar deficitas		48,61	759,24
IV.2	Ankstesnių metų perviršis ar deficitas		1302,77	543,53
<b>G.</b>	<b>MAŽUMOS DALIS</b>			
	IŠ VISO FINANSAVIMO SUMŲ, ĮSIPAREIGOJIMŲ, GRYNŲ TURTO IR MAŽUMOS DALIES:		<b>312081,72</b>	<b>324778,25</b>

Direktorė

(viešojo sektoriaus subjekto vadovas arba jo įgaliotas administracijos vadovas)

Vyriausiasis buhalteris

(vyriausiasis buhalteris (buhalteris))

Laimutė Garalienė

(vardas ir pavardė)

Diana Vaičekauskienė

(vardas ir pavardė)



## AKMENĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS TARYBA

### SPRENDIMAS

#### DĖL AKMENĖS RAJONO AKMENĖS VAIKŲ LOPŠELIO-DARŽELIO „GINTARĖLIS“ SLAUGOS GRUPĖS UŽDARYMO

2013 m. balandžio 25 d. Nr. T-  
Naujoji Akmenė

Vadovaudamasi Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo (Žin., 1994, Nr. 55-1049; 2008, Nr. 113-4290) 16 straipsnio 4 dalimi, Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo (Žin., 1991, Nr. 23-593; 2011, Nr. 38-1804) 8 straipsniu, Akmenės rajono savivaldybės tarybos 2006 m. vasario 15 d. sprendimu Nr. T-13 „Dėl vaikų priėmimo į Akmenės rajono savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigas ir grupes tvarkos patvirtinimo“ atsižvelgdama į Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ direktorės 2013 m. kovo 21 d. prašymą Nr. 46 „Dėl slaugos grupės pabaigos“, Akmenės rajono savivaldybės taryba n u s p r e n d ž i a:

1. Uždaryti Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ slaugos grupę.
2. Nustatyti, kad sprendimas įsigalioja nuo 2013 m. rugsėjo 1 d.

Šis sprendimas gali būti skundžiamas Lietuvos Respublikos administracinių bylų teisenos įstatymo nustatyta tvarka.

Savivaldybės meras

Vitalijus Mitrofanovas





## AKMENĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS TARYBA

### SPRENDIMAS

#### DĖL PRITARIMO PROJEKTUI „AKMENĖS RAJONO AKMENĖS VAIKŲ LOPŠELIO-DARŽELIO „GINTARĖLIS“ PASTATO ATNAUJINIMAS“

2015 m. rugsėjo 24 d. Nr. T-  
Naujoji Akmenė

Vadovaudamasi Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo 16 straipsnio 2 dalies 17 punktu, atsižvelgdama į Akmenės rajono savivaldybės 2016-2021 metų strateginio plėtros plano, patvirtinto Akmenės rajono savivaldybės tarybos 2014 m. gruodžio 29 d. sprendimu Nr. T-277 „Dėl Akmenės rajono savivaldybės 2016–2021 m. strateginio plėtros plano patvirtinimo“, 2 prioriteto „Visuomeninės socialinės gerovės kūrimas“ 2.1 tikslo „Sumanios visuomenės ugdymas“ 2.1.2 uždavinio „Atnaujinti ir plėtoti švietimo įstaigų infrastruktūrą“ 2.1.2.1 priemonę „Akmenės rajono savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigų infrastruktūros atnaujinimas“ ir į Akmenės rajono savivaldybės 2015-2017 m. strateginio veiklos plano, patvirtinto Akmenės rajono savivaldybės tarybos 2015 m. vasario 12 d. sprendimu T-5(E) „Dėl Akmenės rajono savivaldybės 2015-2017 m. strateginio veiklos plano patvirtinimo“, 3 strateginio tikslo „Modernizuoti ir plėsti viešąją infrastruktūrą, sudaryti sąlygas verslo ir žemės ūkio plėtra“ 3 programos 1.1.17 priemonę „Viešųjų pastatų modernizavimas didinant energetinį efektyvumą“, Akmenės rajono savivaldybės taryba n u s p r e n d ž i a:

1. Pritarti Akmenės rajono savivaldybės administracijos projekto „Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ pastato atnaujinimas“ įgyvendinimui.

2. Numatyti projekto „Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ pastato atnaujinimas“ finansavimą Savivaldybės biudžeto ir/ar skolintomis lėšomis.

Šis sprendimas gali būti skundžiamas Lietuvos Respublikos administracinių bylų teisenos įstatymo nustatyta tvarka.

Savivaldybės meras

Vitalijus Mitrofanovas



## AKMENĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS TARYBA

### SPRENDIMAS

### DĖL SUTIKIMO REORGANIZUOTI AKMENĖS RAJONO AKMENĖS VAIKŲ LOPŠELI-DARŽELĮ „GINTARĖLIS“

2017 m. kovo 23 d. Nr. T- (E)

Naujoji Akmenė

Vadovaudamasi Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo 16 straipsnio 2 dalies 21 punktu, Lietuvos Respublikos civilinio kodekso 2.96 straipsnio nuostatomis, 2.97 straipsnio 3 dalimi, 2.99 straipsnio 1 ir 2 dalimis, 2.101, 2.103 straipsniais, Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo 44 straipsnio 2, 6 dalimis, Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymo 4 straipsnio 3 dalies 4 punktu, 14 straipsnio 4, 5 dalimis, atsižvelgdama į Akmenės rajono savivaldybės administracijos pasitarimo 2017 m. vasario 27 d. protokolą Nr. PAD-8, Akmenės rajono savivaldybės taryba n u s p r e n d ž i a:

1. Sutikti, kad Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelis-darželis „Gintarėlis“ (juridinio asmens kodas – 190441020) būtų reorganizuotas prijungimo būdu ir prijungtas prie Akmenės rajono Akmenės gimnazijos (juridinio asmens kodas – 190447774), kuriai pereitų visos Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ teisės ir pareigos nuo 2017 m. rugsėjo 1 d.

2. Nustatyti, kad:

2.1. reorganizavimo tikslai – sudaryti vadybines prielaidas reorganizuojamos įstaigos veiklą organizuoti taip, kad optimaliausiais žmogiškais, finansiniais bei materialiniais ištekliais kokybiškai būtų užtikrintas funkcijų ir uždavinių įgyvendinimas, siekiant aukštesnės ugdymo bei valdymo proceso kokybės, ir užtikrinti efektyvesnę Savivaldybės biudžeto lėšų panaudojimą;

2.2. reorganizavimo būdas – prijungimas;

2.3. reorganizuojama biudžetinė įstaiga – Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelis-darželis „Gintarėlis“;

2.4. reorganizavime dalyvaujanti biudžetinė įstaiga – Akmenės rajono Akmenės gimnazija;

2.5. po reorganizavimo veiksianti biudžetinė įstaiga – Akmenės rajono Akmenės gimnazija ir jos ikimokyklinio ugdymo skyrius „Gintarėlis“, vykdys ikimokyklinio, priešmokyklinio, pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo bei neformaliojo švietimo programas;

2.6. po reorganizacijos veikiančios biudžetinės įstaigos savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija – Akmenės rajono savivaldybės taryba.

3. Įpareigoti Akmenės rajono Akmenės gimnazijos ir Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ direktorius:

3.1. parengti Lietuvos Respublikos civilinio kodekso ir Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymo 14 straipsnio 6 dalimi nustatyta tvarka Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ reorganizavimo sąlygų aprašą iki 2017 m. balandžio 7 d. ir apie reorganizavimo sąlygų sudarymą paskelbti viešai;

3.2. pateikti ne vėliau kaip pirmą Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ reorganizavimo sąlygų sudarymo viešojo paskelbimo dieną Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ reorganizavimo sąlygų aprašą valstybės įmonės Registrų centro Šiaulių filialui;

3.3. pranešti raštu visiems Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ kreditoriams apie įstaigos reorganizavimo sąlygų sudarymą iki 2017 m. balandžio 15 d.;

3.4. teisės aktų nustatyta tvarka parengti Akmenės rajono Akmenės gimnazijos ir jos ikimokyklinio ugdymo skyriaus „Gintarėlis“ nuostatų projektą ir pateikti jį tvirtinti Akmenės rajono savivaldybės tarybai.

Šis sprendimas gali būti skundžiamas Lietuvos Respublikos administracinių bylų teisenos įstatymo nustatyta tvarka.

Savivaldybės meras

Vitalijus Mitrofanovas



**AKMENĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS  
ADMINISTRACIJOS DIREKTORIUS**

**ĮSAKYMAS  
DĖL AKMENĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS  
ŠVIETIMO, KULTŪROS IR SPORTO SKYRIAUS  
VEIKLOS NUOSTATŲ PATVIRTINIMO**

2011 m. lapkričio 25 d. Nr. *K-25/4*

Naujoji Akmenė

Vadovaudamasis Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo (Žin., 1994, Nr. 55-1049; 2008, Nr.113-4290) 29 straipsnio 8 dalies 3 punktu, Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. birželio 29 d. nutarimu Nr. 767 (Žin., 2011, Nr. 78-382) patvirtintais Savivaldybių administracijų švietimo padalinių bendraisiais nuostatais, remdamasis Akmenės rajono savivaldybės tarybos 2011 m. rugsėjo 28 d. sprendimu Nr. T-211 „Dėl Akmenės rajono savivaldybės administracijos struktūros patvirtinimo“ ir vykdydamas 3 punkto įpareigojimą,

**t v i r t i n u** Akmenės rajono savivaldybės administracijos Švietimo, kultūros ir sporto skyriaus veiklos nuostatus (pridedama).

Administracijos direktorius

Apolinaras Nicius



## AKMENĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS TARYBA

### SPRENDIMAS

### DĖL AKMENĖS RAJONO AKMENĖS VAIKŲ LOPŠELIO-DARŽELIO „GINTARĖLIS“ NUOSTATŲ PATVIRTINIMO NAUJA REDAKCIJA

2014 m. balandžio 24 d. Nr. T-89

Naujoji Akmenė

Vadovaudamasi Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo 16 straipsnio 4 dalimi, 18 straipsnio 1 dalimi, Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo 43 straipsnio 3 dalimi, Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2011 m. birželio 29 d. įsakymu Nr. V-1164 „Dėl Nuostatų, įstatų ar statutų įforminimo reikalavimų patvirtinimo“ patvirtintais Nuostatų, įstatų ar statutų įforminimo reikalavimais, remdamasi Akmenės rajono savivaldybės tarybos 2013 m. balandžio 25 d. sprendimu Nr. T-81 „Dėl Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ slaugos grupės uždarymo“ ir atsižvelgdama į Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ direktoriaus 2014 m. balandžio 8 d. raštą Nr. 43 „Dėl Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio-darželio, „Gintarėlis“ nuostatų patvirtinimo“, Akmenės rajono savivaldybės taryba n u s p r e n d ž i a:

1. Patvirtinti Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ nuostatus nauja redakcija (pridedami).

2. Įpareigoti Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ direktorę Laimutę Garalienę:

2.1. pasirašyti Akmenės rajono vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ nuostatus;

2.2. pateikti Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ nuostatus VĮ Registrų centro Šiaulių filialui ir atlikti kitus veiksmus, susijusius su įstaigos nuostatų registravimu.

Šis sprendimas gali būti skundžiamas Lietuvos Respublikos administracinių bylų teisenos įstatymo nustatyta tvarka.

Savivaldybės meras

Vitalijus Mitrofanovas

**Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ Strateginio veiklos plano 2014-2016 m. prioritetai**

<b>IV. STRATEGINĖS IŠVADOS</b>
<p>Atsižvelgiant į vidaus ir išorės veiksnius bei lopšelio - darželio stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes, 2014–2016 metais būtina:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- realizuoti ugdymo planus, tenkinant vaikų poreikius ir tėvų lūkesčius, siekiant ugdymo kokybės, didinant informacinių technologijų spartesnę diegimą ugdymo procese;</li> <li>- sustiprinti lopšelių-darželių kaip besimokančią organizaciją;</li> <li>- ieškoti įvairių būdų vaikų sveikatos stiprinimo prevencinei veiklai.</li> </ul>
<b>V. LOPŠELIO – DARŽELIO VEIKLOS STRATEGIJA</b>
<b>Prioritetai</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atsižvelgiant į pažangiausias mokslo ir visuomenės raidos tendencijas, kurti sąlygas, padedančias vaikui tenkinti prigimtinius kultūros, etninius, socialinius, pažintinius poreikius.</li> <li>- Darbuotojų profesionalumo ir kompetencijos tobulinimas.</li> <li>- Ugdytinių gebėjimų ir pažangos vertinimas.</li> </ul>
<b>Lopšelio – darželio misija</b>
<p>Teikti ankstyvąjį, ikimokyklinį ir priešmokyklinį ugdymą. Padėti šeimai rūpintis vaiku, puoselėti prigimtines galias, plėtoti individualius gebėjimus, tenkinti kultūrinius poreikius. Ugdyti sveiką, iniciatyvią ir kūrybišką asmenybę. Sudaryti prielaidas tolesniam ugdymuisi mokykloje.</p>

**TIKSLAS**

Užtikrinti kokybišką ugdymo(si) turinio įgyvendinimą, siekiant vaiko kultūrinių, socialinių-pažintinių poreikių tenkinimo, formuojant sveikos gyvensenos įgūdžius, garantuojant vaiko fizinę ir emocinę sveikatą, siekiant ugdymo proceso inovatyvumo, IKT diegimo, ugdymo proceso perimamumo ir tęstinumo, nuolatinio pedagogų profesinio tobulėjimo, bendruomenės narių dermės, puoselėjant įstaigos kultūrą, įvaizdį. (Ilgalaikis tikslas)

**ĮSTAIGOS UŽDAVINIAI**

1. Užtikrinti kokybišką ir šiuolaikišką švietimo paslaugų teikimą.
2. Pedagogų ir kitų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas.
3. Sudaryti saugią ir sveiką ugdymo(si), darbo aplinką.
4. Higienos reikalavimų užtikrinimas pagal teisės aktus.

<b>Eil. Nr.</b>	<b>Strateginiai tikslai</b>
1.	Kokybiškų švietimo paslaugų teikimas įvairių gebėjimų ir poreikių 1-7 metų vaikams.
2.	Siekti, kad sveikatos ugdymas taptų viena iš svarbiausių veiklos sričių, ieškoti naujų efektyvių vaikų sveikatos stiprinimo formų, glaudžiai bendradarbiauti su šeima ir visuomene.
3.	Skatinti įstaigos personalo nuolatinį savęs tobulinimą, ieškant inovacijų ir taikant jas praktikoje, mokantis iš savo ir kitų gerosios patirties.
4.	Metodinės ir materialinės bazės turtinimas.