



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

DANUTĖ ROPIENĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**VADOVO VADYBINIAI IŠŠŪKIAI DIEGIANT BENDRĄJĮ
VERTINIMO MODELĮ IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE**

Darbo vadovė: dr. Jurgita Joniškienė

Šiauliai, 2025

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Danutė Ropienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Vadybos magistro studijų programa <i>Management</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Vadovo vadybiniai iššūkiai diegiant bendrąjį vertinimo modelį ikimokyklinio ugdymo įstaigose Managerial challenges in the implementation of a common assessment model in preschool education organizations
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

Garantuoju, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš, Danutė Ropienė, pateikdama šį darbą, patvirtinu (pažymėti)

X

**Embargo laikotarpis
*Embargo Period***

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:

I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:

☐

_____ mėnesių / *months*

(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).

☒

Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / *Reason for embargo period:*

TURINYS

SANTRAUKA	4
SUMMARY	5
ĮVADAS.....	6
LENTELĖS.....	10
PAVEIKSLAI	11
1. ORGANIZACIJOS VADOVO VADYBINIŲ IŠŠŪKIŲ, DIEGIANT BENDRĄJĮ VERTINIMO MODELĮ IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE, KONCEPTUALIZAVIMAS.....	12
1.1. Bendrojo vertinimo modelio konceptualizavimas visuotinės vadybos kokybės kontekste	12
1.2. Bendrojo vertinimo modelio diegimo proceso konceptualizavimas	18
1.2.1. Bendrojo vertinimo modelio samprata	18
1.2.2. Bendrojo vertinimo modelio struktūra.....	20
1.2.3. Bendrojo vertinimo modelio diegimo procesas	22
1.3. Vadovo vaidmuo diegiant bendrojo vertinimo modelį.....	28
1.4. Vadovo vadybinių iššūkių, diegiant bendrojo vertinimo modelį, identifikavimas	29
2. VADOVO VADYBINIŲ IŠŠŪKIŲ, DIEGIANT BENDRĄJĮ VERTINIMO MODELĮ IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE, TYRIMO METODOLOGIJA.....	35
2.1. Tyrimo strategija ir jos pagrindimas	35
2.2. Tyrimo metodų ir instrumentų pagrindimas.....	36
2.3. Tyrimo imtis ir pagrindimas.....	38
2.4. Tyrimo eiga ir organizavimas.....	39
2.5. Tyrimo duomenų rinkimas ir analizė. Tyrimo etika.....	40
3. VADOVO VADYBINIŲ IŠŠŪKIŲ, DIEGIANT BENDRĄJĮ VERTINIMO MODELĮ IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE, TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ	42
3.1. Vadybinių iššūkių, kylančių diegiant bendrojo vertinimo modelį ikimokyklinio ugdymo įstaigose įsivertinimo pradžios etape, identifikavimas.....	42
3.2. Vadybinių iššūkių, kylančių diegiant bendrojo vertinimo modelį ikimokyklinio ugdymo įstaigose įsivertinimo proceso etape, identifikavimas	48
3.3. Vadybinių iššūkių, kylančių diegiant bendrojo vertinimo modelį ikimokyklinio ugdymo įstaigose veiklos tobulinimo plano rengimo etape, identifikavimas	67
TYRIMO REZULTATŲ APIBENDRINIMAS, DISKUSIJA IR VADYBINIŲ IŠŠŪKIŲ, DIEGIANT BVM IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE, ĮVEIKIMO PLANAS	80
IŠVADOS	85
REKOMENDACIJOS	87
LITERATŪRA.....	88
PRIEDAI.....	90

Ropienė, D. (2025). *Vadovo vadybiniai iššūkiai diegiant bendrąjį vertinimo modelį ikimokyklinio ugdymo įstaigose*. Magistro darbas. Šiaulių universitetas, Regionų plėtros institutas, Šiauliai.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojama, su kokiais vadybiniais iššūkiais susiduria vadovai diegiant bendrojo vertinimo modelį (toliau – BVM) ikimokyklinio ugdymo įstaigose, ir pateikiami jų įveikimo sprendimai. BVM, kaip vienas iš visuotinės kokybės vadybos įrankių, yra skirtas įstaigos veiklai įsivertinti ir tobulinti. Tyrime pabrėžiama šio modelio svarba, nes jis padeda ne tik gerinti įstaigos veiklos kokybę, bet ir užtikrinti efektyvų strateginį planavimą, darbuotojų įtraukimą bei klientų pasitenkinimą. Lietuvoje BVM pradėtas taikyti nuo 2006 metų, tačiau jo pritaikymas švietimo sektoriuje, ypač ikimokyklinio ugdymo įstaigose, dar yra menkai ištirtas.

Darbo teorinėje dalyje analizuojami visuotinės kokybės vadybos principai ir jų taikymas viešojo sektoriaus organizacijose, išsamiai nagrinėjama BVM samprata ir jo taikymo galimybės švietimo įstaigose. Apžvelgta literatūra atskleidė, kad BVM taikymas reikalauja specifinių vadybinių kompetencijų ir organizacinės kultūros pritaikymo.

Empirinis tyrimas buvo atliktas naudojant kokybinio tyrimo metodologiją. Tyrimo duomenys rinkti pusiau struktūruotais interviu, kuriuose dalyvavo 17 Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų. Duomenys buvo analizuojami taikant kokybinę turinio analizę, siekiant atskleisti vadovų patirtis ir iššūkius, su kuriais jie susiduria diegdami BVM. Interviu apėmė klausimus apie įsivertinimo procesų organizavimą, darbuotojų įtraukimą, išteklių paskirstymą, įsivertinimo ataskaitos, tobulinimo plano rengimą ir pan. Tyrimas atskleidė, kad pagrindiniai vadybiniai iššūkiai diegiant BVM yra susiję su laiko ir žmogiškųjų išteklių trūkumu, procesų organizavimo sudėtingumu, darbuotojų motyvavimo bei komunikacijos tarp suinteresuotų šalių problemomis. Vadovai taip pat pabrėžė, kad BVM diegimas reikalauja nuolatinės vadybinės lyderystės ir strateginio požiūrio, nes tik taip galima užtikrinti veiklos tobulinimo procesų tęstinumą.

Tyrimo išvados rodo, kad BVM taikymas gali pagerinti ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos kokybę, tačiau tam būtina stiprinti vadovų kompetencijas, užtikrinti darbuotojų motyvaciją ir įsitraukimą, efektyvų laiko ir išteklių valdymą, komunikacijos stiprinimą bei komandinio darbo organizavimą. Tyrime pateiktos rekomendacijos apima vadybinių iššūkių įveikimo priemones, kurios vadovams padės užtikrinti ilgalaikę BVM integraciją, orientuotą į visos organizacijos veiklos tobulinimą.

Šio darbo rezultatai yra reikšmingi tiek teoriniu, tiek praktiniu požiūriu. Jie prisideda prie kokybės vadybos teorijos plėtros, išryškindami BVM diegimo iššūkius ir galimybes švietimo sektoriuje, ypač ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Praktiniu lygmeniu pateikti sprendimai gali būti tiesiogiai pritaikomi siekiant efektyvesnio BVM diegimo ir veiklos kokybės gerinimo. Darbo rezultatai taip pat gali būti naudingi tolimesniems moksliniams tyrimams, siekiantiems analizuoti kokybės vadybos modelių pritaikymą švietimo įstaigose.

Apibendrinant, šis darbas ne tik atskleidžia pagrindinius vadybinius iššūkius, su kuriais susiduria vadovai diegiant BVM ikimokyklinio ugdymo įstaigose, bet ir siūlo praktinius sprendimus, kaip įveikti šiuos iššūkius. Tyrimas pabrėžia, kad kokybės vadybos principų integravimas į švietimo sektorių yra būtinas, siekiant užtikrinti ilgalaikį švietimo paslaugų kokybės gerinimą ir visuomenės poreikių tenkinimą.

Reikšminiai žodžiai: Kokybės vadyba, bendrasis vertinimo modelis, vadybiniai iššūkiai.

Ropienė, D. (2025). Managerial challenges in the implementation of common assessment model in preschool education organizations. Thesis of Management study programme. Vilnius university. Siauliai Academy. Siauliai

SUMMARY

The master's thesis examines the managerial challenges faced by leaders in implementing the common assessment framework (CAF) in preschool education organizations and provides solutions to address them. The CAF, as one of the tools of total quality management, is designed for self-assessment and improvement of organizational performance. The study highlights the importance of this model, as it not only helps to improve the quality of institutional performance but also ensures effective strategic planning, employee engagement and customer satisfaction. In Lithuania, the CAF has been applied since 2006, but its application in the education sector, particularly in preschool organizations, is still poorly researched.

The theoretical part of this thesis analyzes the principles of total quality management and their application in public sector organizations. It also thoroughly examines the concept of the CAF and its application possibilities in educational institutions. The reviewed literature revealed that the implementation of the CAF requires specific managerial competencies and the adaptation of organizational culture.

The empirical research was conducted using qualitative methodology. Data were collected through semi-structured interviews involving 17 preschool education organizations leaders from Šiauliai. The data were analyzed using qualitative content analysis to reveal the experiences and challenges faced by leaders when implementing the CAF. The interviews included questions about organizing self-assessment processes, engaging employees, resource allocation, preparing self-assessment reports, developing improvement plan, etc. The study revealed that the main managerial challenges in implementing the CAF are related to the lack of time and human resources, the complexity of process organization, issues with employee motivation, and communication problems among stakeholders. Leaders also emphasized that implementing the CAF requires continuous managerial leadership and strategic approach to ensure the continuity of performance improvement processes.

The key findings of this study indicate that applying the CAF can enhance the quality of preschool organizations' performance. However, this requires strengthening leaders' competencies, ensuring employee motivation and involvement, effective time and resource management, enhancing communication, and organizing teamwork. The study offers recommendations for overcoming managerial challenges to ensure the long-term integration of the CAF, aimed at improving the overall performance of the organization.

The results of this work are significant both theoretically and practically. They contribute to the development of quality management theory by highlighting the challenges and opportunities of implementing the CAF in the education sector, especially in preschool institutions. On a practical level, the proposed solutions can be directly applied to ensure more effective CAF implementation and the improvement of performance quality. The results can also serve a basis for further research on the application of quality management models in education institutions.

In summary, this work not only identifies the main managerial challenges faced by leaders in implementing the CAF in preschool education organizations but also offers practical solutions to overcome these challenges. The study emphasizes that integrating quality management principles into the education sector is essential to ensure long-term improvement in the quality of educational services and meeting the needs of society.

Keywords: Quality management, common assessment framework, managerial challenges.

IVADAS

Temos aktualumas ir reikšmingumas. Viešojo sektoriaus organizacijos tenkina piliečių poreikius, įgyvendina politikos sprendimus ir prisideda prie visuomenės gerovės kūrimo (Lukauskienė, Ruževičius, 2013). Didėjantys reikalavimai jų veiklai skatina naudoti kokybės vadybos modelius, tokius kaip BVM, siekiant efektyviai analizuoti veiklą, planuoti tobulinimą ir prisitaikyti prie naujų iššūkių. BVM pritaikymas švietimo įstaigose yra aktualus dėl visuomenės poreikių ir inovacijų poreikio. Šiame darbe nagrinėjamas BVM diegimo procesas Šiaulių miesto švietimo įstaigose, atsižvelgiant į Lietuvoje vykdomas strategines iniciatyvas, tokias kaip Viešojo valdymo 2022–2030 metų plėtros programa ir Nacionalinis pažangos planas, kuriuose akcentuojama švietimo kokybės gerinimo svarba. BVM yra svarbi priemonė, padedanti įgyvendinti šiuos strateginius tikslus ir užtikrinti švietimo kokybę.

BVM diegimas ikimokyklinio ugdymo įstaigose yra naujas ir reikšmingas tyrimų objektas. Iki šiol šio modelio pritaikymas dažniausiai buvo analizuojamas kitų viešojo sektoriaus organizacijų, tokių kaip savivaldybės ar sveikatos priežiūros įstaigos, kontekste, tačiau ikimokyklinio ugdymo įstaigose tokio pobūdžio tyrimai nėra plačiai nagrinėti. Šis tyrimas yra reikšmingas, nes jis ne tik atskleidžia vadybinius iššūkius, su kuriais susiduria ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai diegiant BVM, bet ir analizuoja būdus, kaip šie iššūkiai gali būti įveikiami. Tyrimo rezultatai suteikia praktinių įžvalgų švietimo įstaigoms, padedančių efektyviau įgyvendinti kokybės vadybos principus ir stiprinti įstaigos veiklą.

Mokslinė problema ir jos ištyrimo lygis. Visuotinės kokybės vadybos (angl. total quality management – TQM) (toliau – VKV) samprata, kaip teigia Suleman (2015), atsirado dėl nuolatinių pasaulinės ekonomikos struktūros ir klientų lūkesčių pokyčių. Mokslininkai VKV apibrėžia įvairiais aspektais, tačiau nėra vieningo jos apibrėžimo (Zubair, 2013). Suleman (2015) ir Kigozi (2019) pažymi, kad VKV yra vadybos metodas, skirtas gerinti organizacijos kokybę, efektyvumą ir produktyvumą. Wani ir Mehraj (2014) pabrėžia, kad sėkmingas VKV įgyvendinimas priklauso nuo ilgalaikės lyderystės ugdymo, komandinio darbo ir organizacijos įsipareigojimo. Panašiai Yusuf ir kt. (2007) bei Zhang (1999) nurodo, kad vadovų lyderystė ir darbuotojų pasitenkinimas yra esminiai veiksniai VKV diegimo sėkmei.

BVM, kaip vienas iš VKV įrankių, buvo sukurtas siekiant pagerinti viešojo sektoriaus organizacijų veiklą ir paslaugų kokybę. Apie šio modelio svarbą kalba Asensio, Evaristo ir Martins (2021), pabrėždami viešojo sektoriaus organizacijų iššūkius, tokius kaip aukštos kokybės paslaugų teikimas ir darbuotojų motyvavimas. Bajramovic ir Gram (2018) bei Karyotakis ir Moustakis (2014) identifikuoja tris pagrindinius viešojo sektoriaus kokybės bruožus: taisyklių laikymąsi, efektyvumo siekimą ir piliečių pasitenkinimą. Šiuos bruožus BVM taikymas taip pat siekia užtikrinti, tačiau jo taikymas ir veiksmingumas dar nėra pakankamai ištyrinėtas.

Lietuvių mokslininkai taip pat analizuoja kokybės vadybos metodų pritaikymą viešajame sektoriuje. Lukauskienė ir Ruževičius (2013) akcentuoja kokybės svarbą kaip pagrindinį viešojo sektoriaus tobulėjimo veiksnį. Ruževičius (2012) pastebi, kad VKV filosofija viešajame sektoriuje orientuojasi į nuolatinį tobulėjimą, siekiant patenkinti piliečių lūkesčius. Astrauskaitė ir kt. (2015) teigia, kad tokie metodai kaip ISO 9001 ir BVM buvo tobulinami ir pritaikomi siekiant užtikrinti paslaugų kokybę. Tačiau, kaip nurodo Civinskas ir Kaselis (2008), nors kokybės vadybos sistemų adaptavimas

viešajame sektoriuje Lietuvoje analizuojamas daugiau nei dešimtmetį, BVM diegimas ir praktinis taikymas dar nėra pakankamai detalai aprašytas.

BVM taikymo trūkumai gali būti siejami su įvairiais iššūkiais. Suleman (2015) ir Wani bei Mehraj (2014) pažymi, kad šio modelio įgyvendinimas reikalauja efektyvios lyderystės, išteklių valdymo, darbuotojų motyvavimo bei tinkamos organizacinės kultūros formavimo. Lietuvoje, kaip pastebi Astrauskaitė ir kt. (2015), BVM taikymas prasidėjo 2006 m., tačiau jo diegimo procesai švietimo sektoriuje, ypač ikimokyklinio ugdymo įstaigose, yra mažai ištirti. Tai kelia mokslinę problemą dėl nepakankamų žinių apie praktinius sprendimus ir vadovų vadybinių kompetencijų įtaką modelio efektyvumui.

Nors užsienio mokslininkai plačiai analizavo VKV ir BVM įvairiais aspektais, Lietuvoje dar trūksta išsamių tyrimų, aprašančių šio modelio taikymo patirtis ir iššūkius. BVM efektyvumas švietimo sektoriuje, ypač siekiant strateginio planavimo, darbuotojų motyvacijos ir piliečių pasitenkinimo, išlieka aktuali ir mažai išnagrinėta tyrimų sritis.

Švietimo įstaigos ne tik siekia teikti aukštos kokybės švietimą, bet ir nuolat tobulinti savo veiklą bei užtikrinti gerą mokinių mokymosi rezultatų lygį. Vienas iš būdų tai pasiekti yra sistemingai analizuoti ir tobulinti mokyklos veiklą. Pastaraisiais metais augantis dėmesys kokybės vadybos sistemoms rodo poreikį siekti aukštesnių standartų bei efektyvesnės veiklos organizavimo. Diegiant kokybės vadybos sistemas, ugdymo įstaigos susiduria su įvairiais iššūkiais. Vadovų vadybinės kompetencijos ir pasirengimas yra itin svarbūs, nes nuo jų priklauso BVM diegimo proceso sėkmė. Dažnai kylantys sunkumai apima darbuotojų motyvavimo, įtraukimo problemas, ribotus laiko ir žmogiškuosius išteklius, komunikaciją ir kt., *todėl kyla poreikis nuodugniai išanalizuoti, kaip sekasi ugdymo įstaigoms sėkmingai įgyvendinti kokybės vadybos sistemą, paremtą BVM.*

Šiame darbe siekiama išsiaiškinti, su kokiais vadybiniais iššūkiais susidūrė Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai, diegiant BVM ikimokyklinio ugdymo įstaigose, ir pateikti praktinius sprendimus jų įveikimui. Tyrimo rezultatai gali būti panaudoti tobulinant kokybės vadybos sistemos diegimą ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Probleminis darbo klausimas. Kokie vadovų vadybiniai iššūkiai kyla diegiant kokybės vadybos sistemą ikimokyklinio ugdymo įstaigose?

Ginamieji teiginiai:

1. BVM diegimas ikimokyklinio ugdymo įstaigose ne tik prisideda prie įstaigos vadybos procesų gerinimo ir strateginio planavimo stiprinimo, bet ir kelia vadovams vadybinių iššūkių, kuriuos būtina spręsti siekiant užtikrinti sklandų modelio įgyvendinimą.

2. Vadovų vadybiniai iššūkiai diegiant BVM ikimokyklinio ugdymo įstaigose apima laiko ir žmogiškųjų išteklių trūkumą, efektyvios komunikacijos tarp darbuotojų ir suinteresuotų šalių užtikrinimo sudėtingumą, todėl būtina taikyti konkrečius sprendimus, orientuotus į šių iššūkių įveikimą.

Darbo objektas – vadovo vadybiniai iššūkiai diegiant BVM ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Darbo tikslas – teorinių įžvalgų ir empirinio tyrimo rezultatų pagrindu identifikuoti ir kategorizuoti vadybinius iššūkius diegiant BVM ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Darbo uždaviniai:

1. Teoriškai pagrįsti BVM diegimo ir kokybės vadybos procesus organizacijoje, atskleidžiant sampratą, tikslus ir struktūrą.

2. Atlikus BVM diegimo procesų analizę, teoriškai konceptualizuoti vadybinius iššūkius, kylančius organizacijoje diegiant BVM.

3. Identifikavus bei kategorizavus vadovo vadybinius iššūkius, diegiant BVM modelį Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose, parengti vadybinių iššūkių įveikimo planą.

Tyrimo metodologijos pristatymas

Tyrimo metodai. Tyrimui buvo taikyti du metodai: mokslinių šaltinių analizė ir kokybinis tyrimas su pusiau struktūruotu interviu bei kokybine turinio analize. Mokslinių šaltinių analizė padėjo nagrinėti VKV sistemos įgyvendinimą, nustatyti BVM sampratą, įgyvendinimo galimybes ir galimus iššūkius. Kokybinio tyrimo metu buvo siekiama giliau suprasti vadovų patirtį ir iššūkius diegiant BVM. Interviu apėmė sociodemografinio pobūdžio ir atviro tipo klausimus, o surinkti duomenys buvo analizuojami taikant kokybinę turinio analizę. Interviu vyko nuotoliniu būdu per „Zoom“ ir „Microsoft Teams“ platformas, pokalbiai buvo įrašomi siekiant užtikrinti duomenų tikslumą. Tyrimo procesas buvo struktūruotas pagal BVM diegimo etapus, siekiant nustatyti vadovų patirtis ir sprendimo būdus iššūkiams įveikti.

Tyrimo imtis ir organizavimas. Šio tyrimo imtis – kokybinė tikslinė, sudaryta remiantis kriterine informantų atrankos imtimi, siekiant įtraukti visus ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovus, kurie tiesiogiai dalyvavo BVM diegimo ir įsivertinimo procesuose. Kokybiniame tyrime dalyvavo 17 Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai. 5 vadovai atsisakė dalyvauti tyrime dėl užimtumo ar kitų priežasčių. Interviu buvo atliekami nuotoliniu būdu, pasitelkiant „Microsoft Teams“ ir „Zoom“ programas. Šios platformos leido užtikrinti patogų bendravimą su tyrimo dalyviais, taip pat įrašyti interviu, užtikrinant duomenų tikslumą ir jų tolimesnę analizę. Kiekvienam tyrimo dalyviui buvo išsiųstas išankstinis sutikimas dėl dalyvavimo tyrime bei interviu temos pristatymas, kad dalyviai galėtų pasiruošti ir jaustųsi užtikrintai pokalbio metu. Interviu klausimai buvo pusiau struktūruoti, todėl tyrimo dalyviams buvo suteikta galimybė laisvai išreikšti savo patirtis ir požiūrį. Pokalbiai vyko individualiai, vidutinė interviu trukmė buvo apie 24–49 minutes, priklausomai nuo dalyvio atsakymų išsamumo. Po interviu buvo atliekama duomenų transkripcija ir užtikrinamas dalyvių konfidencialumas.

Tyrimo etapai. Tyrimas buvo atliekamas nuo 2024 m. birželio 20 d. iki 2024 m. gruodžio 31 d. Tyrimo procesas apėmė keturis etapus:

1. **Pagrindinių teorinių ir tyrimo šaltinių paieška.** Šiame etape buvo atliekama literatūros analizė, siekiant surinkti svarbiausią informaciją apie kokybės vadybos modelius, jų diegimą ir vadovų vadybinius iššūkius.
2. **Pusiau struktūruoto interviu klausimų parengimas.** Remiantis teoriniais pagrindais ir iškelta problema, buvo suformuluoti pusiau struktūruoto interviu klausimai, orientuoti į vadovų patirtį ir iššūkius diegiant BVM.
3. **Tyrimo duomenų rinkimas, analizavimas ir interpretavimas.** Šiame etape buvo atliekami interviu su tyrimo dalyviais. Surinkti duomenys buvo sistemingai analizuojami ir interpretuojami taikant kokybinės turinio analizės metodą.
4. **Tyrimo duomenų apibendrinimas.** Atlikus duomenų analizę, buvo apibendrinti rezultatai, nustatytos sąsajos su teoriniais darbo pagrindais. Šiame etape buvo suformuluotos tyrimo išvados ir pateiktos rekomendacijos praktiniam panaudojimui.

Tyrimo rezultatų mokslinis reikšmingumas, tyrimo rezultatų sklaida mokslo bendruomenėje
Tyrimo rezultatai yra reikšmingi, nes jie prisideda prie kokybės vadybos teorijos plėtros, nagrinėjant BVM diegimo iššūkius ikimokyklinio ugdymo įstaigose, kur tokie tyrimai iki šiol nebuvo atlikti.

Tyrimas atskleidžia vadybinius iššūkius ir pateikia praktinių sprendimų, kurie gali būti naudingi tiek moksliniams tyrimams, tiek praktiniam BVM diegimo tobulinimui. Tyrimo rezultatai galėtų būti pristatyti mokslo bendruomenei per akademines publikacijas ir konferencijas, skirtas švietimo vadybos bei kokybės užtikrinimo temoms. Šis darbas gali tapti pagrindu tolimesniems tyrimams, siekiantiems giliau analizuoti kokybės vadybos modelių pritaikymą įvairiose švietimo institucijose.

Tyrimo rezultatų praktinis tyrimo reikšmingumas, tyrimo rezultatų sklaida praktikų bendruomenėje. Šis darbas yra reikšmingas tiek praktiniu, tiek teoriniu požiūriu. Tyrimo metu analizuotos problemos ir pateikti rezultatai bus naudingi diegiant kokybės modelį ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Darbo išvados ir rekomendacijos padės įveikti vadybinius iššūkius bei prisidės prie veiklos tobulinimo plano įgyvendinimo. Darbo rezultatų sklaida bus orientuota į Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovus, kurie galės pritaikyti pateiktą iššūkių įveikimo planą. Tyrimo įžvalgos taip pat gali būti naudingos tolimesniems moksliniams tyrimams, analizuojantiems kokybės vadybos modelių taikymą švietimo sektoriuje.

Darbo struktūra. Darbą sudaro: santrauka lietuvių ir anglų kalba, įvadas, 3 skyriai, diskusija, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai. Darbo apimtis – 87 puslapiai (be literatūros sąrašo ir priedų), 23 lentelės, 12 paveikslų, 13 priedų.

LENTELĖS

1.1.1 lentelė.	Kokybės sąvokos daugiareikšmiškumas	13
1.1.2 lentelė.	VKV sąvokos daugiareikšmiškumas	14
1.2.2.1 lentelė.	BVM kriterijai ir daliniai kriterijai	21
1.2.3.1 lentelė.	BVM diegimo gairės	24
1.2.3.2 lentelė.	Galimybių vertinimo lentelė pagal klasikinį balų skyrimo metodą	26
1.2.3.3 lentelė.	Rezultatų vertinimo lentelė pagal klasikinį balų skyrimo metodą	27
1.2.3.4 lentelė.	BVM taikymo privalumai ir trūkumai.....	27
1.4.1 lentelė.	VKV kliūtys švietimo sistemoje, kurios stabdo sėkmingą VKV procesą	31
1.4.2 lentelė.	Kliūtys, stabdančios sėkmingą VKV procesą	32
2.2.1 lentelė.	Pusiausvyros struktūruoto interviu klausimai ir jų ryšys su tyrimo problema	36
2.3.1 lentelė.	Informacija apie informantus	38
3.1.1 lentelė.	Apsisprendimo motyvų diegti BVM ikimokyklinio ugdymo įstaigose identifikavimas.....	43
3.1.2 lentelė.	Vadovo vadybinių iššūkių, susijusių su bendruomenės informavimu ir įtraukimu, diegiant BVM ikimokyklinio ugdymo įstaigose, identifikavimas.....	44
3.2.1 lentelė.	Vadovo vadybinių iššūkių, sudarant darbo grupę, diegiant BVM ikimokyklinio ugdymo įstaigose, identifikavimas.....	48
3.2.2 lentelė.	Vadovo vadybinių iššūkių, susijusių su darbo grupės veiklos organizavimu įsivertinimui vykdyti pagal BVM ikimokyklinio ugdymo įstaigose, identifikavimas	54
3.2.3 lentelė.	Mokymų apie BVM diegimą kokybės vertinimas	57
3.2.4 lentelė.	Vadovo vadybinių iššūkių, vykdant įsivertinimą pagal BVM ikimokyklinio ugdymo įstaigose, klasifikavimas	60
3.2.5 lentelė.	Darbo grupės atlikto įsivertinimo pagal BVM rezultatų ataskaitos rengimo sunkumų identifikavimas.....	65
3.3.1 lentelė.	Vadovo vadybinių iššūkių, rengiant tobulinimo planą, identifikavimas	67
3.3.2 lentelė.	Vadovo vadybinių iššūkių, pristatant veiklos tobulinimo planą, identifikavimas	70
3.3.3 lentelė.	Vadovo vadybinių iššūkių, įgyvendinant tobulinimo planą, parengtą įvykdžius įsivertinimą pagal BVM ikimokyklinio ugdymo įstaigose, identifikavimas	72
3.3.4 lentelė.	Veiklos tobulinimo plano įtaka įstaigos rezultatams	74
3.3.5 lentelė.	Vadovo vadybiniai iššūkiai, siekiant BVM diegimo poveikio ikimokyklinio ugdymo įstaigose.....	76

PAVEIKSLAI

1.1.1 pav.	Kokybės bruožai	13
1.2.2.1 pav.	BVM struktūra	20
1.2.2.2 pav.	BVM vertinimo kriterijai ir ką jie vertina	21
1.2.3.1 pav.	BVM diegimo etapai	23
1.2.3.2 pav.	Deming procesų tobulinimo ciklas	25
2.1.1 pav.	Magistro baigiamojo darbo rengimo etapai	35
2.4.1 pav.	Tyrimo organizavimo schema	39
3.1.1 pav.	BVM diegimo I etapo žingsnių, kategorijų ir subkategorijų žemėlapis	42
3.1.2 pav.	Bendruomenės reakcijos į įsivertinimo procesą: kategorijų ir subkategorijų žemėlapis.	46
3.2.1 pav.	Vadovo vadybiniai iššūkiai valdant darbo grupės reakcijas: kategorijos ir subkategorijų žemėlapis.	52
3.2.2 pav.	Vadovo vadybiniai iššūkiai motyvuojant darbuotojus: kategorijos ir subkategorijų žemėlapis.	53
3.3.1 pav.	Vadovo vadybiniai iššūkiai vykdant tobulinimo plano stebėseną: kategorijos ir subkategorijų žemėlapis.	73

1. ORGANIZACIJOS VADOVO VADYBINIŲ IŠŠŪKIŲ, DIEGIANT BENDRĄJĮ VERTINIMO MODELĮ IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE, KONCEPTUALIZAVIMAS

Kokybės užtikrinimo modeliai vystėsi priklausomai nuo kintančio kokybės supratimo, o tai darė tiesioginę įtaką organizacijos vadovų atsakomybėms ir iššūkiams. Pradiniame kokybės supratimo etape, kai kokybė buvo apibrėžiama tik kaip defektų nebuvimas, jai užtikrinti buvo naudojami paprasti patikrinimai, testavimai ar pataisymai pagal nusiskundimus. Tačiau išsiplėtus kokybės suvokimui, organizacijoms reikėjo vertinti rezultatus, atlikti kokybės auditus ir taikyti standartus. Galiausiai kokybės apima ne tik produktus ar paslaugas, bet ir procesus, žmogiškuosius išteklius, santykius su suinteresuotomis šalimis ir aplinkos apsaugą. Todėl kokybei užtikrinti pradėti naudoti kompleksiniai modeliai, kurie apima visų organizacijos veiklos aspektų nuolatinį tobulinimą (Kokybės vadybos..., 2013).

1.1. Bendrojo vertinimo modelio konceptualizavimas visuotinės vadybos kokybės kontekste

Šiuolaikiniame gyvenime viešojo sektoriaus organizacijos susiduria su įvairiais iššūkiais. Jos turi teikti aukštos kokybės paslaugas taip, kad būtų įgyvendinami visuomenės tikslai, užtikrinti piliečiams paslaugų prieinamumą ir kokybę, išlaikyti kvalifikuotus, įsipareigojusius ir patikimus darbuotojus ir kuo geriau panaudoti turimus išteklius (Asensio, Evaristo, Martins, 2021). Organizacijoms kyla veiklos efektyvinimo iššūkiai, todėl svarbų vaidmenį atlieka konkretūs veiklos modeliai, leidžiantys planuoti, efektyvinti, valdyti, vertinti, didinti visuomenės pasitikėjimą ir gerinti kokybę. Kokybė yra tapusi būtinybe įvairiose organizacijose, todėl kokybės vadybos metodų įsisavinimas organizacijoms tampa esminiu veiksmu. Plėtojantis pramonei ir prekybai, vykstant pasaulinei ekonominei integracijai bei didėjant rinkų prisotinimui, kokybė tampa vienu iš svarbiausių organizacijos išlikimo, konkurencingumo ir sėkmės nacionalinėse, regioninėse bei pasaulinėse rinkose veiksmu. Todėl visų verslo sričių organizacijos nemažai dėmesio skiria produktų, paslaugų bei procesų kokybės tobulinimui. (Adomaitienė R., 2015).

Kokybė laikoma visų žmogaus pastangų varomąja jėga. Ji užima labai svarbią vietą mūsų gyvenime. Kad kokybė yra neatsiejama ne tik verslo, bet ir viešojo sektoriaus organizacijų vystymosi ir tobulėjimo dalis, pritaria ir mokslininkai Lukauskienė, Ruževičius (2013). Jie teigia, kad didėjantys viešojo sektoriaus organizacijų klientų – gyventojų – lūkesčiai bei reikalavimai šias organizacijas skatina keistis, prisitaikyti prie naujų iššūkių ir siekti vis aukštesnio veiklos kokybės lygio (Lukauskienė, Ruževičius, 2013). Ši ištrauka nagrinėja kokybės sampratą ir jos evoliuciją įvairiuose kontekstuose. Farkhondehzadeh A., Robot Karim M. R., Roshanfekar M., Azizi J. Legha Hatami F. (2013) savo darbe taip pat rašo, kad kokybė yra subjektyvi ir priklauso nuo vartotojo suvokimo – tai, kas vienam atrodo puiku, kitam gali būti nepakankama. Norint tinkamai valdyti kokybę, būtina ją aiškiai apibrėžti ir rasti tinkamus jos matavimo būdus. Skirtinguose kontekstuose kokybė gali būti suprantama skirtingai, atsižvelgiant į konkrečius poreikius ir tikslus (1.1.1 lentelė).

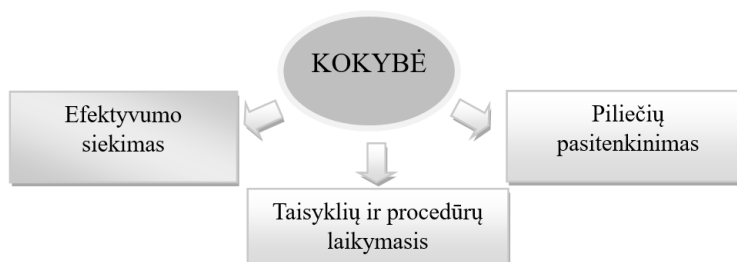
1.1.1 lentelė

Kokybės sąvokos daugiareikšmiškumas

Autorius	Kokybės apibrėžtis
Juran ir Gryna (1980)	kaip „tinkamumą naudoti“
Juran (1989)	kaip „tinkamumas naudoti pagal paskirtį“
Demingas (1986)	„turėtų būti nukreipta į dabartinių ir būsimų klientų poreikius“, akcentuoja vienodumo ir patikimumo aspektus mažomis sąnaudomis, nukreiptus į veiklos kokybę.
Crosby (1979)	„atitinka vartotojų nustatytiems reikalavimams“
Harvey ir Green (1993)	kainos ir kokybės santykis, išskirtinumas, meistriškumas, tinkamumas tikslui, tobulumas ir transformacija
Edward Sallis (2002)	„priemonė, pagal kurią vertinama, ar galutinis produktas atitinka standartus“

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Mishra ir Pandey (2013), Farkhondehzadeh et al. (2013).

Apibūdindami kokybę mokslininkai Bajramovic, Gram (2018) savo darbe pritaria Karyotakio ir Moustakio (2014) teiginiui, kad kokybė viešajame sektoriuje pasižymi trimis pagrindiniais bruožais: 1. Kokybė – taisyklių ir procedūrų laikymasis; 2. Kokybė – efektyvumo siekimas; 3. Kokybė – piliečių pasitenkinimas (1.1.1 pav.).

**1.1.1 pav. Kokybės bruožai**

Šaltinis: sudaryta pagal. Bajramovic, Gram (2018)

Kokybė yra svarbiausias kriterijus vertinant prekę ar paslaugą. Todėl organizacijos, norinčios sukurti ir išlaikyti gerą savo vardą ir savo produktų bei paslaugų įvaizdį, negali eiti į kompromisus dėl kokybės. Šiandieninė ekonominė situacija reikalauja užtikrinti gerą ir pastovią prekių ir paslaugų kokybę, teikiamą efektyviausiu būdu ir klientui patogiausiu laiku bei tinkamiausioje vietoje (Adomaitienė, 2015). Tačiau, kad būtų pasiektas prekės ar paslaugos geriausias variantas, kad būtų pasiekta prekės ar paslaugos kokybė, būtina priemonių ir veiksmų visuma, t. y. būtina kokybės vadyba. Kokybės vadybos tikslas yra užtikrinti, kad organizacijos produktai ar paslaugos atitiktų nustatytus kokybės standartus bei klientų lūkesčius. Visa tai yra susiję su organizacijos veiklos tobulinimu. Kaip teigia Hyde (1992), Ruževičius (2012), viena patraukliausių viešojo sektoriaus organizacijų veiklos tobulinimo priemonių yra visuotinės kokybės vadybos diegimas (cituoju iš Astrauskaitė ir kt., 2015)

VKV– tai kokybės kultūros sukūrimas, kai įstaigos darbuotojų tikslas – džiuginti klientus ir kai įstaigos struktūra leidžia jiems tai daryti. Tai apima nuolatinį organizacijos procesų tobulinimą, kurio rezultatas – aukštos kokybės produktai ir paslaugos. Paprastaiariant, VKV – tai esminė įstaigos veikla, kuria siekiama nuolat gerinti veiklos rezultatus ilguoju laikotarpiu, sprendžiant visų klientų poreikius (Mishra, Pandey, 2013). Tam pritaria ir Ruževičius (2012), teigdamas, kad viešosios

organizacijos, taikydamos VKV filosofiją, siekia nuolatinio tobulėjimo ilgalaikėje perspektyvoje, tenkinant savo klientų – piliečių lūkesčius (cituoja iš Astrauskaitė ir kt., 2015). Suleman (2015) teigė, kad VKV samprata atsirado dėl nuolatinės pasaulinės ekonomikos struktūros pokyčių, taigi ir klientų lūkesčių pokyčių. VKV koncepciją įvairiais būdais pristatė daugelis kokybės ekspertų. Kaip teigė Kigozi (2019), kokybė yra daugialypė sąvoka, kurios negalima apibrėžti vienu universaliu matu. Panašiai yra ir su VKV sąvoka – nėra visuotinai priimto jos apibrėžimo (Zubair, 2013) (1.1.2 lentelė).

1.1.2 lentelė

VKV sąvokos daugiareikšmiškumas

Autorius	VKV apibrėžtis
Oakland (1989)	„požiūris į viso verslo efektyvumo ir lankstumo didinimą“
Dean ir Bowen (1994)	„valdymo metodas, susidedantis iš bendrai palaikomų principų, kuriuos palaiko daugybė praktikų ir metodų“
Corrigan (1995)	„valdymo filosofija, kuri kuria į klientus orientuotą, besimokančią organizaciją, skirtą visiškam klientų pasitenkinimui, nuolat gerinant organizacijos ir jos procesų efektyvumą ir efektyvumą“
Hellsten ir Klefsjo (2000), Prajogo ir Sohal (2003), Bon ir Mustafa (2013)	Kolektyvinė visų organizacijos darbuotojų atsakomybė teikti klientų poreikius ir lūkesčius atitinkančias paslaugas ir produktus
Robbinsas (2001)	„vadybos filosofija, kurią skatina nuolatinis klientų pasitenkinimas nuolat tobulinant visus organizacinius procesus“
Omachonu ir Ross (2004)	Vadybos filosofija, kuri didina organizacijos procesų, kuriais siekiama patenkinti klientų poreikius ir lūkesčius, veiksmingumą ir lankstumą
ISO (cit. Jamaa, 2010)	„organizacijos valdymo metodas, orientuotas į kokybę, pagrįstas visų jos narių dalyvavimu ir siekiantis ilgalaikės sėkmės per klientų pasitenkinimą bei naudą visiems organizacijos nariams ir visuomenei“
Zu, Robbins ir Fredendall (2010)	Valdymo stilius, kai klientų poreikiai ir lūkesčiai tenkinami nuolatinio tobulinimo procese
Gharakhani ir kt. (2013)	„svarbus veiksnys, didinantis organizacijos produktyvumą ir efektyvumą“
Suleman ir Gul (2015)	Valdymo metodas, kai visi nariai dalyvauja organizacijos veikloje, kuria siekiama patenkinti klientų poreikius

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Kigozi (2019), Suleman (2015)

Remiantis pateiktais apibrėžimais, galima teigti, kad klientų pasitenkinimo ir nuolatinio tobulėjimo sąvokos yra labai svarbūs aspektai, kuriais grindžiama VKV koncepcija. Todėl apibendrinant galima teigti, kad VKV yra valdymo metodas, kuriuo siekiama nuolatinio procesų tobulinimo, klientų pasitenkinimo, įtraukiant visus organizacijos darbuotojus, vadovaujant aukščiausiosios vadovybės įsipareigojimui ir dalyvavimui. Pasak Kigozi (2019), VKV įgyvendinimas turėtų būti lankstus, veiksmingas, taikomas ir suprantamas visiems organizacijos darbuotojams, kad būtų užtikrintas nuolatinis tobulėjimas ir klientų pasitenkinimas.

Kaip teigia Suleman, literatūroje VKV vadinama vadybos metodu, naudojamu kokybei, efektyvumui ir produktyvumui gerinti organizacijose, ypač įmonėse. VKV yra platus sisteminis metodas, veikiantis horizontaliai per organizaciją, apimančią visus padalinius ir darbuotojus ir besiplečiantis atgal ir į priekį, įtraukiant tiekėjus ir klientus. Tam reikia puikaus vadovaujančio personalo, nors jie ir šiandien yra menkiausi išteklių pasaulyje. Wani ir Mehraj (2014) teigimu, ilgalaikės lyderystės ugdymas, komandinis darbas siekiant bendros vizijos ir institucinis įsipareigojimas yra būtini sėkmingo VKV įgyvendinimo veiksniai. Be to, jie pridūrė, kad lyderystė, atskaitomybė ir bendradarbiavimas yra svarbūs VKV aspektai, kurie turi teigiamą poveikį organizacijos veiklai. Todėl šie VKV veiksniai gali būti įdiegti, patobulinti, gerai organizuoti ir veiksmingi, siekiant užtikrinti efektyvų veikimą ir kokybę. Yusuf ir kt. (2007) taip pat pabrėžė veiksmingą vadovavimą sėkmingam VKV įgyvendinimui ir paminėjo, kad vadovybės lyderystė yra gyvybiškai svarbus veiksnys diegiant

VKV, nes užtikrina geresnius rezultatus darant įtaką darbuotojams organizacijoje. Suleman (2015) išskyrė veiksnius, kurie prisideda prie sėkmingo VKV įgyvendinimo: ištekliai; darbuotojų pasitenkinimas ir poreikiai; mokymas; tinkama organizacinė kultūra; palanki aplinka; pavaldinių bendradarbiavimas; efektyvi mokymo programa; efektyvus planavimas ir pan. Zhang (1999) pakomentavo darbuotojų pasitenkinimą ir paminėjo, kad pripažinimas, įvertinimas ir atlygis gali skatinti ir paskatinti darbuotojų įsipareigojimą gerinti kokybę. Priešingu atveju, ši veikla bus nenaudinga ir sukels nesėkmę. Geresnes darbo sąlygas; patrauklius atlyginimų paketus; darbuotojų kvalifikacijos kėlimas; finansinis atlygis už geresnius pasiūlymus yra puikūs ir veiksmingi įvertinimo, pripažinimo ir atlygio būdai.

Kad organizacijoms būtų lengviau savo veikloje valdyti ir gerinti kokybę, yra sukurti kokybės vadybos modeliai. Tai – metodai arba sistemos, kurios padeda struktūriškai nagrinėti procesų tobulinimą, klientų poreikių tenkinimą ir padeda organizacijoms pasiekti aukštus veiklos rezultatus. Kaip teigė Astrauskaitė ir kt. (2015), buvo tobulinami ir diegiami tokie kokybės vadybos metodai, kaip ISO 9001 kokybės vadybos sistema, BVM, Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis (angl. EFQM Excellence model), subalansuotų rodiklių sistema bei kiti. Galima tvirtinti, kad kokybės vadyba gali būti suvokiama ir taikoma kaip sąlyga siekiant viešojo sektoriaus modernizavimo, nes kokybės vadybos įvairių praktikų naudojimas prisideda prie institucijų geresnių veiklos ir finansinių rezultatų.

Labiausia paplitę kokybės vadybos modeliai:

1. ISO standartai – tai tarptautiniai kokybės vadybos sistemos standartai, kuriuos rengia Tarptautinė standartizacijos organizacija (ISO). Jie nustato tam tikrus verslo reikalavimus ir gaires. Jų tikslas – sukurti bendrą techninę kalbą visame pasaulyje, kuri padėtų įvairioms organizacijoms ir įmonėms bendradarbiauti bei realizuoti projektus. ISO standartais siekiama užtikrinti, kad įvairios organizacijos galėtų suderinti savo veiklą ir sukurti bendrą techninį modelį.

2. Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis (toliau – EKVF) (angl. European Foundation for Quality Management) – meistriškumo modelis yra naudojamas kaip gaires teikianti struktūra, padedanti organizacijoms pasiekti aukštus veiklos rezultatus, užtikrinti, kad visos veiklos būtų efektyvios ir orientuotos į rezultatus. Skatina holistinį požiūrį į vadybą ir inovacijas, gerina efektyvumą ir konkurencingumą.

3. Six Sigma yra metodika, orientuota į duomenų analizę ir statistinius metodus, siekiant mažinti defektų ir klaidų skaičių procesuose. Gerina procesų efektyvumą ir kokybę, taip pat mažina sąnaudas ir didina klientų pasitenkinimą.

4. BVM (angl. Common Assessment Framework, CAF) yra specialiai sukurtas viešajam sektoriui, siekiant padėti viešosioms institucijoms gerinti jų veiklos ir klientų (piliečių) aptarnavimo kokybę ir efektyvumą. BVM yra plačiai naudojamas Europos Sąjungoje ir yra pagrįstas EKVF meistriškumo modeliu. BVM apima visus organizacijos aspektus, pradedant vadovavimu, strategija, žmonių valdymu ir baigiant rezultatais, susijusiais su piliečiais, darbuotojais ir visuomene. Šis modelis naudojamas kaip savianalizė. Organizacijos įsivertina savo stipriąsias ir silpnąsias puses, identifikuoja tobulinimo sritis ir kuria veiksmų planus, kurie padėtų pasiekti aukštesnę kokybę. Pabrėžiama, kad visos organizacijos lygmenyse turi būti įtraukti darbuotojai, kad jie aktyviai prisidėtų prie kokybės gerinimo procesų.

5. Subalansuotų rodiklių sistema (toliau – SRS) (angl. Balanced Scorecard, BSC) yra strateginio valdymo ir veiklos matavimo sistema, kurią sukūrė Robert S. Kaplan ir David P. Norton 1990-ųjų pradžioje. Šis modelis yra skirtas organizacijoms, siekiančioms išlaikyti pusiausvyrą tarp skirtingų veiklos rodiklių ir strateginių tikslų, kad būtų pasiektas ilgalaikis sėkmingas veiklos

rezultatas. Išskiriamos 4 perspektyvos: finansinė, klientų, vidinių procesų ir mokymosi ir augimo perspektyva. Subalansuotų rodiklių sistema yra galinga strateginio valdymo ir veiklos matavimo priemonė, leidžianti organizacijoms išlaikyti pusiausvyrą tarp skirtingų veiklos sričių ir geriau valdyti savo strategiją siekiant ilgalaikės sėkmės.

6. „Vieno langelio“ modelis (angl. „Single-window“) nėra tiesiogiai kokybės vadybos modelis, tačiau jis gali būti laikomas klientų aptarnavimo ir paslaugų teikimo organizavimo modeliu, kuris glaudžiai susijęs su kokybės vadyba, ypač viešajame sektoriuje. „Vieno langelio“ modelis reiškia, kad visi paslaugos teikimo procesai arba informacija yra centralizuoti ir teikiami vienoje vietoje (fiziniame ar virtualiame centre). Siekiama supaprastinti ir pagreitinti paslaugų teikimą, optimizuojant vidinius procesus ir gerinant paslaugų kokybę. Šis modelis yra veiklos organizavimo ir paslaugų teikimo metodas, kuris gali būti integruotas į platesnę kokybės vadybos sistemą, siekiant geresnių rezultatų klientų aptarnavime ir organizacijos veiklos efektyvume.

Egzistuoja daugybė vertinimo tipų, todėl vertinimo metodus reikia pritaikyti pagal tai, kas vertinama ir koks vertinimo tikslas (Nutbeam, Bauman, 2006). Svarbu suprasti skirtingus vertinimo tipus, kurie gali būti atliekami veiklos vykdymo laikotarpiu ir kada jie turėtų būti naudojami. Pagrindiniai vertinimo tipai yra procesas, poveikis, rezultatas ir apibendrinamasis vertinimas (Nutbeam, Bauman, 2006).

Kokybė – dinamiška kategorija, turinti tendenciją nuolat augti visuose visuomenės aspektuose (individualiuose ir sistemose). Šiandien VKV vis dažniau pripažįstama kaip bendra valdymo priemonė ir taikoma įvairioms organizacijoms. Intensyvios konkurencijos amžiuje ypatingas dėmesys skiriamas kokybiškam švietimui. Manoma, kad kokybiškas švietimas yra vienas iš esminių ekonomikos plėtros elementų. Dėl VKV pritaikymo švietimo srityje kyla rimtų diskusijų, nes ši koncepcija, sukurta gamybinėms organizacijoms, kelia klausimų dėl jos tinkamumo pedagoginiams tikslams. Mishra, Pandey (2013) teigia, kad švietimo kokybė yra perspektyvios ateities pagrindas, o kokybės gerinimas – nuolatinis ir nesibaigiantis procesas. Todėl didžiausias dėmesys turėtų būti skiriamas švietimo kokybei, įtraukiant visas švietimo pakopas. Siekiant spręsti kokybės valdymo problemas, būtina laikytis kokybės vadybos strategijos. VKV gali būti taikoma kaip priemonė, padedanti gerinti studentų ir darbuotojų moralę, didinti produktyvumą bei teikti aukštesnės kokybės paslaugas tiek vidaus, tiek išorės klientams (Mishra, Pandey, 2013). Darbo rinka reikalauja kvalifikuotų ir talentingų darbuotojų, kuriems būtina užtikrinti kokybišką švietimą. Tačiau, skirtingai nei pramonės gaminių atveju, švietimo kokybę valdyti yra gana sudėtinga. Švietimo kokybė kelia didelį susirūpinimą, nes tai sudėtingas reiškinys, kurį sunku tiksliai išmatuoti (Mishra, Pandey, 2013). Minėti autoriai analizavo VKV taikymą aukštajame moksle ir identifiko pagrindinius iššūkius bei problemas, susijusias su šios koncepcijos įgyvendinimu universitetuose. Aukštajame moksle daug dėmesio skiriama žmogiškojo kapitalo formavimui, rengiant intelektualius lyderius ir kūrėjus. Nė viena tauta negali pasiekti aukštumų be kokybiško aukštojo mokslo, todėl, kaip pažymi mokslininkai, būtina naudoti VKV kaip priemonę švietimo kokybei užtikrinti.

Kaip teigia Suleman (2015), kokybės vadybos modeliai, pagrįsti kokybišku išsilavinimu, paprastai susideda iš kelių pagrindinių principų arba esminių elementų: vadovų lyderystės, komandinio darbo, darbuotojų įtraukimo, dėmesio klientui, nuolatinio tobulinimo priemonių, mokymų ir kitų komponentų. Švietimo kokybė yra viena svarbiausių problemų konkurencinėje aplinkoje, o išsilavinimas yra būtinas nacionalinio augimo ir vystymosi veiksnys. Dėl to švietimo sektoriuje, ypač pradiniam lygmenyje, egzistuoja didelis kokybės vadybos poreikis. Efektyvus VKV įgyvendinimas organizacijose tapo svarbiu klausimu darbuotojams. VKV yra bendra vadybos filosofija ir įvairių

priemonių derinys, skatinantis švietimo įstaigas orientuotis į kokybės apibrėžimą bei jos pasiekimo būdus, kaip teigia Murad ir Rajesh (2010). Švietimo sistema yra kiekvienos tautos akademinės ateities pamatas, kurio stiprinimas galimas taikant kokybės valdymo principus pagrindinėse mokyklose (Murad ir Rajesh, 2010). VKV tikslas – efektyviai panaudoti išteklius, užtikrinti sėkmingą veiklą ir finansinį stabilumą. Wani ir Mehraj (2014) pažymi, kad sėkmingas VKV įgyvendinimas gerina bendrą organizacijos veiklą, pavyzdžiui, skatina darbuotojų įsitraukimą, stiprina bendravimą, gerina besimokančiųjų priėmimą, kokybę ir užtikrina konkurencinį pranašumą.

Ljubetić, Ercegovac, Koludrović (2016) teigia, kad kuriant VKV ir vertinant visus ugdymo proceso veiksnus, siekiama nuolat stebėti įstaigos kokybės lygį, identifikuoti „kritinius taškus“ ir pasiūlyti konkrečius sprendimus iškilusiems iššūkiams. Galutinis šių pastangų tikslas – užtikrinti optimalias sąlygas visapusiškam vaiko vystymuisi ir mokymuisi bei sudaryti vienodas ugdymosi galimybes visiems vaikams. Pastaraisiais dešimtmečiais daugiau dėmesio nei anksčiau skiriama ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos kokybei, įskaitant jų aplinką ir atmosferą, architektūrą, santykius, vadovavimo stilių, programas bei procesus. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos nuolat siekia kokybės, kurdamos savo išskirtinumą tam, kad galėtų optimaliai tenkinti vaikų ir jų šeimų poreikius. Veiksmingų rezultatų galima pasiekti tik derinant šeimos ir institucijų pastangas. Šis tikslas įgyvendinamas kuriant kokybišką partnerystę. Mažiesiems ugdytis būtina sudaryti visas sąlygas kokybiškam mokymuisi. Šią mintį patvirtina ir Marcono tyrimas (1999 m., pagal Pirchio ir kt., 2013), parodęs, kad ikimokyklinio amžiaus vaikų patirtis gali tapti svariu jų būsimos akademinės sėkmės pagrindu.

Švietimo įstaigose VKV metodas apima ne tik aukštos kokybės siekį, bet ir poveikį visiems ugdymo proceso segmentams: organizavimui, valdymui, tarpasmeniniams santykiams, žmogiškiesiems ištekliams. Roy S. K. ir Roy S. (2014) išskyrė pagrindinius aukštojo mokslo kokybę lemiančius veiksnus, tokius kaip dėstytojų skaičius, studentų ir dėstytojų santykis, knygų ir žurnalų skaičius, kompiuterių kiekis bei kita įranga. Aukštojo mokslo kokybė taip pat priklauso nuo infrastruktūros, kompetentingų dėstytojų įdarbinimo, studentų motyvacijos ir kitų veiksnių. VKV taikymas aukštosiose mokyklose padeda išlaikyti konkurencingumą, pagerinti įstaigos efektyvumą, pasiekti aukštų rezultatų visose veiklos srityse ir patenkinti visų suinteresuotų šalių – studentų, bendruomenės, vyriausybės ir universiteto – poreikius. Tačiau, kaip įspėja Roy ir Roy (2014), vienas VKV modelis negali tikti visoms įstaigoms. Todėl kiekviena mokykla, atsižvelgdama į savo specifines aplinkybes, turėtų sukurti individualų VKV modelį. Siekiant užtikrinti veiksmingumą ir efektyvumą, nuolat atliekamas įstaigos vertinimas ir veiklos tobulinimas. Tyrimo rezultatai parodė, kad mokykla turi dėti dideles pastangas, siekdama kokybės, kad galėtų tapti geresnė nei bet kada anksčiau (Yuntina, 2019). Mehta, Degi (2019) pažymi, kad VKV padeda švietimo organizacijoms tobulėti daugeliu aspektų. Tai apima ugdymo proceso gerinimą, motyvuojančios ugdymo aplinkos kūrimą, ugdymo turinio tobulinimą, mokymo paslaugų teikimo greitinimą ir išlaidų mažinimą.

BVM jau dvi dešimtis metų taikomas Europos Sąjungos šalyse ir už jos ribų, o Lietuvoje pradėtas naudoti 2006 metais. Kaip teigė Civinskas, Kaselis (2008), Lietuvos institucijos, diegdamos kokybės sistemas, susiduria su problemomis, susijusiomis su nepakankamu kokybės sistemų diegimo poreikių suvokimu, žmogiškųjų išteklių trūkumu dalyvaujant koordinacinėje veikloje, nepakankama komunikacijos tarp darbuotojų sklaida. Švietimo sektoriuje nauji kokybės reikalavimai ir ugdymo paslaugų plėtra skatina ieškoti priemonių veiklos tobulinimui, o BVM gali būti kūrybiškai pritaikytas švietimo įstaigose. Jo taikymas aktualus ir ikimokyklinio ugdymo įstaigoms, siekiant objektyviau vertinti vadybos ir paslaugų kokybę bei skatinti inovacijas.

BVM pasirinktas šiame darbe dėl jo universalumo, aiškos struktūros ir pritaikomumo įvairiose organizacijose, įskaitant švietimo įstaigas. BVM išsiskiria tuo, kad jis orientuotas į nuolatinį tobulėjimą, įtraukia visas organizacijos veiklos sritis ir suinteresuotąsias šalis. Šis modelis neapsiriboja tik gamybine ar verslo aplinka – jis veiksmingai taikomas organizacijoms, kurios siekia aukštų kokybės standartų nepriklausomai nuo jų veiklos pobūdžio. BVM privalumas – aiški orientacija į rezultatus. Švietimo sektoriuje tai itin aktualu, nes modelis leidžia vertinti ne tik ugdymo rezultatus, bet ir aplinką, santykius, procesus bei išteklių panaudojimą. Sudaromas konkretus veiksmų planas sudaro galimybes sistemingai gerinti veiklą ir pasiekti užsibrėžtus tikslus. Pasirinkimą lėmė ir tai, kad BVM suteikia galimybę įvertinti kokybės vadybos iniciatyvų poveikį, identifikuoti tobulintinas sritis.

Apibendrinant, modelis pripažįstamas tarptautiniu mastu, o jo lankstumas leidžia prisitaikyti prie individualių švietimo įstaigos poreikių. Šios savybės daro BVM efektyviu ir patikimu įrankiu kokybės vadybos kontekste.

1.2. Bendrojo vertinimo modelio diegimo proceso konceptualizavimas

Efektyvus viešojo administravimo klausimų sprendimas yra svarbus visoms Europos Sąjungos (toliau – ES) šalims. Siekdami suderinti veiksmus ir pradėti bendrą Europos mokymosi procesą, už viešąjį administravimą atsakingi ES ministrai skatino generalinius direktorius bendradarbiauti, keistis patirtimi ir sukurti bendrą kokybės vadybos priemonę. 2000 m. Europos viešojo administravimo tinklo (angl. European Public Administration Network, EUPAN) nariai, bendradarbiaudami su Europos viešojo administravimo instituto (angl. European Institute of Public Administration, EIPA) ekspertais, sukūrė BVM.

1.2.1. Bendrojo vertinimo modelio samprata

BVM yra Europos kokybės vadybos fondo (angl. European Foundation for Quality Management, EFQM) tobulumo modelio pagrindu sukurtas vienas iš visuotinės kokybės vadybos metodų. Naujasis BVM 2020 (angl. Common Assessment Framework, CAF2020) yra penktoji modelio versija. Modelio esmė yra pagrįsta patikrintu BVM modeliu, kuris buvo pradėtas naudoti 2000 m. BVM yra pirmasis Europoje kokybės valdymo įrankis, paprastas, prieinamas ir lengvai naudojamas modelis, specialiai sukurtas ir pritaikytas viešojo sektoriaus organizacijoms, jų veiklos įsivertinimo ir tobulinimo priemonė. Jis susijęs su visais organizacinio meistriškumo aspektais ir skatina nuolatinį tobulėjimą, galima taikyti tiek nacionaliniu, tiek vietos lygiu veikiančiose viešojo sektoriaus organizacijose ar atskiruose jų administracijų padaliniuose (BVM, 2020).

BVM leidžia atlikti išsamią organizacijos veiklos analizę, žvelgiant į ją iš įvairių perspektyvų. Tai projektas, skirtas tiek vadovams, tiek darbuotojams, suteikiantis galimybę susitikti, aptarti esamą situaciją, ateities planus ir perspektyvas bei inicijuoti pokyčius. Nuo pat pradžių BVM buvo naudojamas pristatyti visuotinės kokybės vadybos principus viešojo sektoriaus organizacijoms ir lyginti jas su tobulo organizacijos modeliu. BVM – tai bendrasis Europinis kokybės vadybos instrumentas, kurį viešojo sektoriaus organizacijos gali naudoti kaip įrankį pačios įsivertindamos organizacinę veiklą (BVM, 2020).

Šis modelis yra kaip kokybės vadybos įrankis, skirtas tobulinti visos Europos viešojo sektoriaus organizacijų veiklą, siekiant geresnių bei aukštesnių rezultatų. Remiamasi prielaida, jog puikūs organizacinės veiklos, į piliečius/klientus orientuoti rezultatai, darbuotojų ir socialinės atsakomybės rezultatai yra pasiekiami per vadovų veiklą valdant lyderystę ir planavimą, žmones, partnerystę, išteklius bei procesus. BVM suteikia galimybę pažvelgti į organizaciją iš skirtingų pusių. BVM yra nesudėtinga priemonė, padedanti viešojo sektoriaus organizacijoms tobulinti veiklą naudojantis kokybės vadybos ir įsivertinimo metodais.

Kokybės ir veiklos valdymo priemonės, tokios kaip BVM, padėjo viešojo sektoriaus organizacijoms geriau suprasti ir nuolat tobulinti savo organizacijų veiklą (Staes, Thijs ir Claessen, 2016), pasirengti ir prisitaikyti prie netikėtų įvykių ir užtikrinti didesnę atsparumą. Tai yra nemokama priemonė, pritaikyta viešojo sektoriaus organizacijų veiklos vertinimui ir tobulinimui. Ją gali taikyti visų lygių institucijos ir jų padaliniai. BVM yra naudojamas įvairiose viešojo sektoriaus organizacijose, tokiose kaip ministerijos, savivaldybės, švietimo įstaigos, sveikatos priežiūros institucijos ir kt. BVM – įvairius organizacijos veiklos aspektus apimanti, holistiniu požiūriu paremta veiklos kokybės gerinimo priemonė (Astrauskaitė ir kt., 2015).

BVM modelis gali būti taikomas kaip reformos sisteminės programos dalis arba kaip pagrindas nustatant tobulinimo veiksmus konkrečioje organizacijoje. Šis modelis dažnai tampa pokyčių inicijavimo priemone organizacijose. BVM yra suderintas su kitais VKV metodais/modeliais ir gali būti pirmas organizacijos žingsnis siekiant kokybės vadybos principų įdiegimo įstaigos veikloje (Išoraitė, 2008). Įsivertinimas gali būti atliekamas ne visoje organizacijoje, o tik jos dalyje (pasirinktame skyriuje). Šis modelis padeda organizacijoms identifikuoti savo stipriąsias ir silpnąsias puses bei parengti veiksmų planus veiklos tobulinimui. Remiantis organizacijos įsivertinimo metu gautomis išvadomis apie organizacijos galimybes ir jos veiklos rezultatus, yra formuluojamos organizacijos veiklos tobulinimo priemonės. Šis procesas sudaro sąlygas nuolatiniam organizacijos veiklos tobulinimui. BVM yra pritaikytas viešojo sektoriaus organizacijoms atsižvelgiant į esminius jų skirtumus.

Mokslinėje literatūroje išskiriama ir kita BVM įgyvendinimo ir akreditavimo nauda organizacijai. BVM naudojimas parodo organizacijos brandą, jos norą gerinti ir tobulinti veiklą. Įsivertinimo rezultatai sudaro prielaidas kokybės gerinimui, didina konkurencingumą. Vykdamas organizacijoje įsivertinimą, pasireiškia darbuotojų ir vadovų kokybės gerinimo iniciatyvos, didėja darbuotojų ir vadovų kokybės gerinimo motyvacija. Pasireiškia galutinis rezultatas – efektyvus paslaugų teikimas. BVM remiasi visuotinės kokybės vadybos principais, tokiais kaip dėmesys ne tik išoriniams, bet ir vidiniams vartotojams, orientacija į rezultatus ir į veiklos procesus, bendradarbiavimo plėtojimas, įtraukiant darbuotojus bei suteikiant jiems mokymą, naujovių diegimas, organizacinė atsakomybė ne tik prieš esamus ir potencialius klientus, bet ir prieš visuomenę.

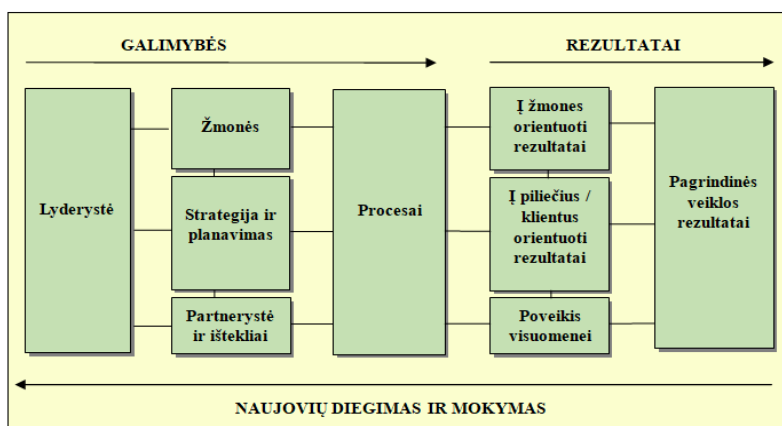
Išskiriami dar keli BVM pranašumai: darbuotojų įtraukimas ir duomenimis grįstas veiklos tobulinimas. Įsivertinimo proceso pagrindas yra sistemingas darbuotojų dalyvavimas organizacijos veiklos tobulinime. BVM metodika skatina viešojo sektoriaus organizacijas rinkti ir veiksmingai naudoti informaciją ir duomenis, tokiu būdu organizacijose vyksta įrodymais pagrįstas veiklos tobulinimas.

Apibendrinant galima teigti, kad BVM padeda viešojo sektoriaus organizacijoms geriau suvokti VKV principus ir juos taikyti savo veikloje, užtikrina nuolatinį veiklos tobulinimą. Padeda viešojo

sektoriaus organizacijoms vienu metu įvairiais aspektais įsivertinti savo veiklą ir suteikia galimybę palyginti organizacijas tarpusavyje bei mokytis vienos iš kitų.

1.2.2. Bendrojo vertinimo modelio struktūra

BVM pagrindą sudaro 9 kriterijai, kurie leidžia įvertinti organizacijos veiklos rezultatus. Jie atspindi organizacijos gerą praktiką (1.2.2.1 pav.). Ne visi jie aktualūs kiekvienai organizacijai, tačiau daugelis gali būti laikomi dėmesio taškais, atliekant įsivertinimą. Įgalinančių veiksmų ir rezultatų kriterijų vertinimo išvadų integravimas į valdymo praktiką sudaro nuolatinį inovacijų ir mokymosi ciklą, lydinčią organizacijas jų kelyje tobulybės link (BVM, 2020).



1.2.2.1 pav. BVM struktūra (2020)

(Šaltinis: <https://www.eipa.eu/caf-resource-centre/>)

1 kriterijus – Lyderystė. Nurodo vadovų ir vadybininkų formuojamą viešojo sektoriaus organizacijos misiją ir viziją, diegiamas vertybes, jų įgyvendinimą.

2 kriterijus – Strategija ir planavimas. Leidžia nustatyti, kaip organizacija įgyvendina savo viziją ir misiją naudodamasi aiškia strategija, orientuota į suinteresuotas grupes.

3 kriterijus – Žmoniškųjų išteklių valdymas. Atskleidžia būdus, kaip organizacija valdo, vysto bei perduoda žinias bei visą savo žmonių potencialą individo, komandos ar organizacijos lygmenyje. Taip pat nurodo veiklos planavimą įgyvendinant savo strategiją.

4 kriterijus – Partnerystė bei ištekliai. Šis kriterijus leidžia susipažinti su organizacijos planuojamais ir valdomais vidaus ištekliais bei palaikomais santykiais su partneriais, siekiant sustiprinti vykdomų procesų efektyvumą.

5 kriterijus – Procesų bei pokyčių valdymas. Remiantis šiuo kriterijumi, parodoma, kaip organizacija valdo, tobulina ir vysto savo procesus siekiant palaikyti organizacijos politiką, strategiją ir teikti kokybiškesnes paslaugas savo klientams.

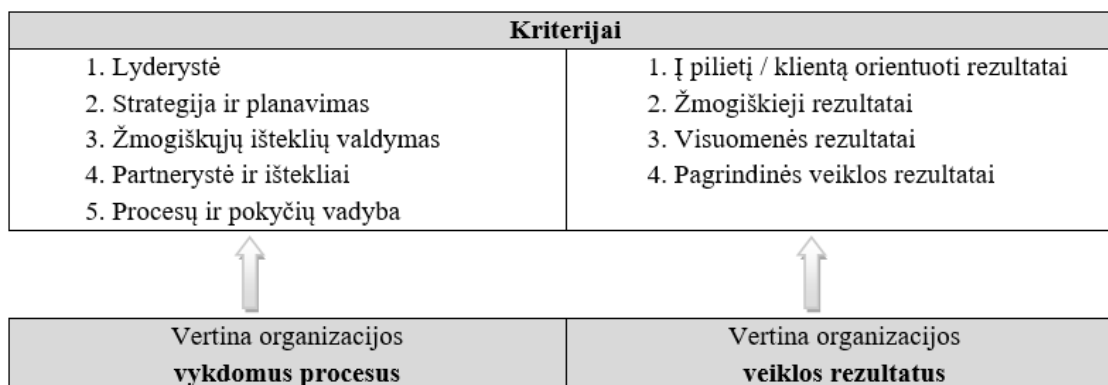
6 kriterijus – Rezultatai orientuoti į klientą / pilietį. Konkrečiai nurodo rezultatus, kurių siekia organizacija tam, kad patenkintų vidinių bei išorinių klientų poreikius.

7 kriterijus – Žmonių rezultatai. Tai organizacijos siekiami rezultatai, norint patenkinti savo darbuotojų poreikius.

8 kriterijus – Visuomenės rezultatai. Nurodo organizacijos tikslus, siekiant patenkinti visumos, t. y. vietos, nacionalinės ir tarptautinės bendruomenės lūkesčius.

9 kriterijus – Pagrindiniai veiklos rezultatai. Parodo organizacijos, vykdančios jai pavestus įgaliojimus, siekius bei tikslus, stengiantis patenkinti kiekvieno poreikius ir lūkesčius. (BVM, 2020)

Pagal pirmuosius penkis kriterijus – lyderystė, strategija ir planavimas, žmonės (žmogiškųjų išteklių valdymas), partnerystė ir ištekliai, procesai (procesų ir pokyčių vadyba) – vertinami organizacijoje vykdomi procesai. Jie padeda atskleisti organizacijos galimybes, kurios atskleidžia organizacijos veiklos valdymo procesus ir parodo, kaip organizacijos veiklos uždaviniai yra susieti su siekiamais rezultatais. Šie procesai gali padėti užtikrinti kokybės valdymą. Pagal likusius keturis kriterijus – į pilietį/klientą orientuoti rezultatai, žmogiškieji rezultatai, visuomenės rezultatai, pagrindinės veiklos rezultatai – vertinami organizacijos veiklos rezultatai (1.2.2.2 pav.). Ir visus devynis kriterijus įtakoja naujovių diegimas organizacijoje ir darbuotojų mokymas.



1.2.2.2 pav. BVM vertinimo kriterijai ir ką jie vertina

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal BVM (2020)

Pagrindiniai BVM kriterijai dalijami į 28 dalinius kriterijus (subkriterijus), kurie apibrėžia dalykus, padedančius tinkamai įvertinti organizaciją (1.2.2.1 lentelė). Kiekvieną dalinį kriterijų iliustruojantys pavyzdžiai padeda nustatyti esamą situaciją organizacijoje.

1.2.2.1 lentelė

BVM kriterijai ir daliniai kriterijai

Veiklos aspektai	Kriterijai	Daliniai kriterijai
Galimybės	1. Lyderystė, vadovų veikla	1. Organizacijos veiklos kryptys, misija, vizija, vertybės. 2. Organizacijos veiklos rezultatų valdymas ir tobulėjimas. 3. Organizacijos darbuotojų motyvavimas, pagalbos teikimas. 4. Efektyvūs santykiai su valdžios institucijomis ir suinteresuotomis šalimis.
	2. Strategija ir planavimas	5. Valdymo informacijos bei suinteresuotų šalių poreikių rinkimas. 6. Strategijos plėtojimas ir planavimas pagal gautą informaciją. 7. Strategija ir planavimas įgyvendinami organizacijoje ir nuolat peržiūrimi. 8. Inovacijų bei pokyčių planavimas, įgyvendinimas.
	3. Žmonės	9. Žmogiškųjų išteklių planavimas, valdymas, tobulinimas pagal strategiją. 10. Darbuotojų kompetencijų nustatymas, plėtojimas, panaudojimas. 11. Darbuotojų įtraukimas, įgalinimas veikti plėtojant dialogą.
	4. Partnerystė ir ištekliai	12. Partnerystės ryšiai su susijusiomis organizacijomis. 13. Partnerystė su klientais. 14. Finansai, jų valdymas. 15. Informacija ir žinios, jų valdymas. 16. Technologijos ir jų valdymas. 17. Pastatai, patalpos ir jų panaudojimas.
	5. Procesai	18. Nuolatinis procesų atnaujinimas, įtraukiant suinteresuotas šalis. 19. Paslaugas ir produktus plėtoja pagal klientų poreikius.

		20. Procesų koordinavimas organizacijoje ir su kitomis organizacijomis.
Rezultatai	6. Į žmones orientuoti rezultatai	21. Suvokimo matavimai. 22. Veiklos rezultatų matavimai.
	7. Į klientus orientuoti rezultatai	23. Suvokimo matavimai. 24. Veiklos rezultatų matavimai
	8. Į socialinę atsakomybę orientuoti rezultatai	25. Suvokimo matavimai. 26. Veiklos rezultatų matavimai.
	9. Pagrindinės veiklos rezultatai	27. Išoriniai rezultatai (veiklos rezultatai, tikslų poveikis). 28. Vidiniai rezultatai (našumo lygis).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal BVM (2020)

Visi kriterijai turi būti analizuojami vertinant organizacijos veiklą ir pagal gautus rezultatus inicijuojamas tobulinimo procesas.

1.2.3. Bendrojo vertinimo modelio diegimo procesas

Organizacijoms yra svarbu tiesiogiai nustatyti darbuotojų pasitenkinimo rezultatus, susijusius su organizacija ir jos misija, darbo aplinka, o taip pat ir klientų nuomonę apie organizacijos įvaizdį, teikiamus produktus ar paslaugas. Norėdama įvertinti savo būklę VKV atžvilgiu, organizacija gali pasirinkti vertinti tik vieną ar kelis padalinius, įtraukti visus ar tik dalį darbuotojų. Dėl savo paprastumo, nebrangaus įdiegimo ir gero pritaikomumo viešojo administravimo įstaigoms, šis modelis tampa vis populiaresnis.

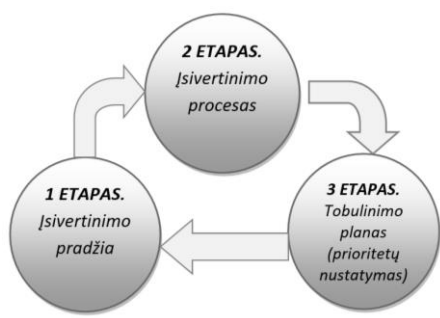
BVM diegimo organizacijoje tikslas – ne tik įvertinti esamą padėtį ir nustatyti tobulėjimo sritis, bet siekiama ir kitų tikslų:

1. Pristatyti viešajam administravimui visuotinės kokybės vadybos principus.
2. Skatinti viešojo sektoriaus organizacijas įsivertinti, siekiant geriau save pažinti ir susitarti dėl tobulinimo veiklos.
3. Jungti įvairius kokybės vadybos modelius viešajame ir privačiame sektoriuose.
4. Palengvinti viešojo sektoriaus organizacijoms atlikti lyginamąją analizę su kitomis viešojo sektoriaus organizacijomis. (BVM, 2020)

BVM išorinio vertinimo procedūra susideda iš trijų blokų: įsivertinimo, tobulinimo plano ir visuotinės kokybės vadybos brandos organizacijoje (Lukauskienė, Ruževičius, 2013). Teisingas įsivertinimas yra sėkmingo ir efektyvaus BVM taikymo pagrindas. Tobulinimo plano vykdymas įprasmina anksčiau atliktą įsivertinimo procedūrą ir inicijuoja realius kokybės pokyčius organizacijoje. Trečiasis išorinio vertinimo procedūros blokas remiasi aštuoniais tobulumo principais ir matuoja visuotinės kokybės vadybos brandą organizacijoje. Ši procedūra įprasmina BVM taikymą ir padeda viešojo sektoriaus organizacijoms savo veikloje įgyvendinti visuotinės kokybės vadybos idėjas (Lukauskienė, Ruževičius (2013) cituoja Staes ir kt., 2010).

BVM diegiamas vyksta laipsniškai trimis etapais (1.2.3.1 pav.):

1 etapas: Įsivertinimo pradžia. Pirmojo etapo metu apsisprendžiama, koku būdu bus organizuojamas ir planuojamas įsivertinimas. Tam, kad įsivertinimas būtų sėkmingas, turi pritarti ir rodyti iniciatyvą ne tik organizacijos vadovybė, bet ir darbuotojai. Būtina visus organizacijos darbuotojus supažinti su šiuo kokybės vadybos metodu: jo struktūra, taikymo esmė, teikiama nauda.



1.2.3.1 pav. BVM diegimo etapai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis BVM (2020)

Pirmojo etapo metu svarbu parengti įsivertinimo planą, kuris apimtų visus įsivertinimo proceso elementus, turi būti numatytas aiškus plano įgyvendinimo mechanizmas (atsakomybės, išteklių, plano veiksmų įgyvendinimo terminai ir kt.). Taip pat turi būti paskiriamas įsivertinimo proceso vadovas, kuris būtų atsakingas už įsivertinimo plano rengimą, bendravimą su suinteresuotais asmenimis, įsivertinimui reikalingos informacijos ir dokumentų rinkimą, įsivertinimo mokymų organizavimą, tarpininkavimą siekiant sutarimo, įsivertinimo rezultatų ataskaitos tikslinimą ir kitus veiksmus, susijusius su įsivertinimo vykdymu organizacijoje. Pirmajame etape organizacijos vadovybė turi pasirinkti ir įsivertinimo balų skyrimo sistemą, klasikinę arba patobulintą, pagal kurią bus vykdomas įsivertinimas ir skiriami balai. Parengiamas pranešimas apie įsivertinimo procesą visoms suinteresuotoms šalims, nes jos turi aiškiai ir nuosekliai bendrauti visuose projekto etapuose, turi aiškiai žinoti BVM diegimo organizacijoje tikslą. Kaip teigė Išoraitė (2008), jei informacija apie įsivertinimo tikslą yra pateikiama netiksliai ir netinkamai, tikėtina, kad pats įsivertinimas bus laikomas „dar vienu projektu“ arba „vadovybės užgaida“. Darbuotojams turėtų būti aiškiai matomas įsivertinimo proceso taikant BVM tikslas: tobulinti organizacijos vykdomą veiklą. Aiškus ir nuoseklus visų suinteresuotųjų šalių komunikavimas atitinkamuose projekto etapuose yra vienas pagrindinių elementų, garantuojančių įsivertinimo proceso ir vėlesnių veiksmų (po įsivertinimo) sėkmę.

2 etapas. Vertinimo procesas. Antrajame etape vykdomas vertinimas, siekiant nustatyti stiprybes ir tobulintinas sritis (BVM, 2020). Pirmiausia sudaromos viena ar keletas įsivertinimo grupių. Labai svarbu suburti veiksmingai dirbančią komandą, kuri gebėtų surinkti tikslią informaciją apie organizacijos veiklą ir ją tinkamai įvertinti. Anot Išoraitės (2008), įsivertinimo grupės sudaro nuo 5 iki 20 narių. Tačiau norint, kad susikurtų produktyvus ir pakankamai neformalus darbo stilius, rekomenduojama grupę sudaryti iš ne daugiau kaip 10 narių. Įsivertinimo grupės nariai atrenkami daugiau vadovaujantis žinių apie organizaciją lygiu ir jų asmeninėmis savybėmis (analitinės, bendravimo ir t. t.), o ne profesiniais gebėjimais. Grupės nariams pravedami mokymai, kuriuose jie išmokytų vertinti organizaciją, apibrėžtų suinteresuotas šalis ir jų poreikius, suprastų organizacijos teikiamas paslaugas ir produktus. Pradžioje atliekamas vertinimas individualiai, vėliau bandoma prieiti prie bendros nuomonės. Tam, kad būtų atliktas vertinimas, svarbu, kad įsivertinimo grupei būtų pateikiama visa prieinama reikalinga ir apimanti visas numatytas sritis informacija. Individualus vertinimas reiškia, kad kiekvienas įsivertinimo grupės narys, naudodamasis pateikta informacija ir dokumentais, turi sudaryti organizacijos stiprybių ir tobulintinų sričių sąrašą ir įvertinti organizaciją pagal kiekvieną BVM dalinį kriterijų. Vėliau grupės pirmininkas, surinkęs visų įsivertinimo grupės narių individualius vertinimus, juos apibendrina ir išanalizuoja. Po individualaus įsivertinimo grupė turi susitikti ir susitarti dėl stiprybių, tobulintinų sričių ir skiriamų balų pagal kiekvieną dalinį

kriterijų. Bendros nuomonės priėmimas vyksta diskusijų ir dialogo būdu. Paskutinis antrojo etapo žingsnis yra galutinės įsivertinimo ataskaitos pateikimas. Šioje ataskaitoje turi būti pateikta išsami informacija apie visus BVM dalinius kriterijus, organizacijos stiprybes ir tobulintinas sritis, pasiūlymai, kaip tas sritis tobulinti. Galutinė ataskaita yra organizacijos veiklos tobulinimo veiksmų pagrindas bei ši ataskaita turėtų būti pristatyta visiems organizacijos nariams. Pasak Išoraitės (2008), tipinė įsivertinimo ataskaita turi atitikti BVM struktūrą ir susidėti iš bent jau šių elementų: stiprybės ir tobulintinos sritys, pagrįstos atitinkamais įrodymais, balas pagal pasirinktą balų skyrimo sistemą, idėjos dėl tobulinimo veiksmų. Kaip teigė Išoraitė (2008), remiantis 2005 m. EIPA atliktų tyrimų rezultatais, 2 ar 3 dienos yra per trumpas laikas atlikti patikimą įsivertinimą, tačiau 10 dienų – tikrai per ilgas. Sunku pasiūlyti optimalų įsivertinimo pagal BVM laiko grafiką, kadangi egzistuoja daugybė tam darančių įtaką veiksnių, tokių kaip vadovybės tikslai, skirtas laikas, ištekliai, duomenų prieinamumas, suinteresuotųjų šalių laikas ir informacija bei politinis spaudimas. Todėl daugumai organizacijų norma yra iki 5 dienų. Į jas įeina individualus vertinimas ir konsensuso seminaras. Anot Išoraitės (2008), didžioji dauguma organizacijų visą įsivertinimo procesą, kuris apima pasirengimą, patį įsivertinimą, išvadų ir veiksmų plano parengimą, baigia per 3 mėnesius. 3 mėnesiai yra idealus laiko tarpas išlaikyti šiam procesui reikalingą dėmesį. Užtrikus ilgiau kaip 3 mėnesius, kyla grėsmė, kad sumažės visų procese dalyvaujančių pusių motyvacija ir susidomėjimas.

3 etapas. Tobulinimo planas/prioritetų nustatymas. Trečiojo etapo metu vyksta organizacijos veiklos tobulinimo plano rengimas. Šis planas yra vienas pagrindinių įsivertinimo rezultatų, kaip teigia Išoraitė (2008), gyvybiškai svarbus organizacijos strateginiam planavimui. Jis integruojamas į bendrąjį organizacijos funkcionavimo gerinimo planą. Tobulinimo planas pagrįstas organizacijos ir jos darbuotojų pateiktais įrodymais ir surinktais duomenimis, papildytas 2 etape parengtomis tobulinimo idėjomis (BVM, 2020). Parengus tobulinimo planą reikia paskleisti informaciją apie jį organizacijoje, supažindinti kuo daugiau darbuotojų su šiuo planu, kad visi sužinotų, kas organizacijai sekasi, o ką reikia tobulinti. Organizacijos veiklos tobulinimo planas turi būti pristatytas visiems suinteresuotiems asmenims. Organizacijos darbuotojai ir suinteresuoti asmenys turi būti informuojami apie pažangą tobulinant organizacijos veiklą ir įgytą patirtį. Šis etapas apima ne tik tobulinimo plano parengimą, bet ir informacijos apie jį paskleidimą bei šio plano įgyvendinimą. Pastarasis baigiasi kito įsivertinimo planavimu. Gera idėja yra į tobulinimo veiklą įtraukti įsivertinime dalyvavusius asmenis, teigė Išoraitė (2008).

BVM padeda nustatyti tobulintinas organizacijos veiklos sritis bei kryptis. Šis modelis įtraukia darbuotojus į organizacijos veiklos tobulinimo procesą, identifikuoja trukdžius, tiek vidinius, tiek išorinius, su kuriais susiduria viešoji institucija. BVM galima naudoti periodiškai. (M. Išoraitė). Organizacijos gali naudotis BVM savo nuožiūra. BVM kūrėjai pateikia keletą rekomendacijų, kaip organizuoti ir taikyti šį modelį. Pagal diegimo etapus visas procesas suskirstytas į dešimt žingsnių (1.2.3.1 lentelė), pateikiami kiekvieną žingsnį iliustruojantys veiksmai.

1.2.3.1 lentelė

BVM diegimo gairės

ETAPAI	Žingsniai	Veiksmai
I. Įsivertinimo pradžia	1. Apsisprendimas, koku būdu bus organizuojamas ir planuojamas įsivertinimas	• gaukite aiškų organizacijos vadovybės sprendimą; • nustatykite įsivertinimo apimtį ir pobūdį; • pasirinkite balų skyrimo sistemą; • paskirkite projekto vadovą
	2. Informavimas apie įsivertinimo procesą	• parenkite ir įgyvendinkite komunikavimo planą; • paskatinkite darbuotojų dalyvavimą šiame procese;

II. Įsivertinimo procesas	3. Įsivertinimo grupės sudarymas	• kiekviename etape dalykitės informacija • sudarykite grupę, atstovaujančią visai organizacijai įvairiais aspektais; • paskirkite grupės vadovą; • nuspręskite, ar vadovybė dalyvaus jos veikloje
	4. Mokymų organizavimas	• organizuokite vadovybės ir įsivertinimo grupės informavimą ir mokymą; • parenkite reikiamą dokumentų sąrašą; • apibrėžkite organizacijos suinteresuotąsias šalis, produktus ir reikiamas paslaugas bei pagrindinius procesus
	5. Įsivertinimo atlikimas	• atlikite individualų vertinimą pagal kriterijus; • nustatyti stipriąsias ir tobulintinas puses; • skirkite balus
	6. Įsivertinimo rezultatus aprašančios ataskaitos rengimas	• grupėje pasiekite konsensumą; • pateikite išvadas ir rekomendacijas
III. Tobulinimo planas/ prioritetų nustatymas	7. Tobulinimo plano, parengto pagal įsivertinimo ataskaitą, rengimas	• nustatykite tobulinimo veiksmus pagal prioritetus; • diferencijuokite veiksmus atsižvelgdami į realius terminus; • integruokite veiksmų planą į strateginio planavimo procesą
	8. Informacijos apie tobulinimo planą skleidimas	• sukurkite tinkamą požiūrį į stebėseną ir tobulinimo veiksmų vertinimą (apgalvokite formas, periodiškumą, būdą)
	9. Plano įgyvendinimas	• paskirkite asmenį, atsakingą už kiekvieną veiksmą; • nuolat vykdykite veiksmų stebėseną
	10. Kito įsivertinimo planavimas	• įvertinkite atliktus tobulinimo veiksmus kito įsivertinimo metu

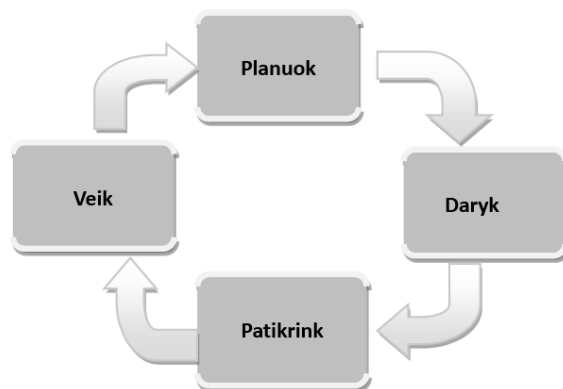
Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal BVM (2020), Išoraitė (2008)

BVM procesų valdymas ir tobulinimas yra paremtas kokybės vadyboje plačiai taikomu PATV (PLANUOK, ATLIK, TIKRINK, VEIK) metodu.

Jis taikomas, norint pasiekti nuolatinį tobulėjimą, kaip apibūdino Deming:

- Planuoti (projekto fazė)
- Atlikti (vykdymo fazė)
- Patikrinti (kontrolės fazė)
- Veikti (veiksmas-, prisitaikymas-)

BVM diegimo metodikoje (BVM, 2006), pabrėžiama, kad tobulinimo planai turi prasidėti nuo kruopštaus planavimo, turi baigtis rezultatyviais veiksmais, planai turi būti patikrinti ir galiausiai pritaikomi, o tęstiniame cikle vėl reikia pereiti prie naujo kruopštaus planavimo.



1.2.3.2 pav. Deming procesų tobulinimo ciklas (BVM, 2006)

PATV modeliu remiantis, proceso veiksmas yra atliekamas nuosekliai, t. y. planuojami, įgyvendinami, vertinami ir, atsižvelgiant į vertinimo rezultatus, atitinkamai tobulinami. Taip palaikomas nuolatinis procesų tobulinimo ciklas. Kaip teigia Išoraitė (2008), galimi du balų skyrimo metodai – klasikinis ir

patobulintas. Jų abiejų pagrindas – PATV (PLANUOK, ATLIK, TIKRINK, VEIK) ciklas. Klasikinis BVM balų skyrimo būdas taikomas, kai norima įvertinti dalinius kriterijus ir sužinoti, kurioje PATV ciklo fazėje yra kriterijaus įgyvendinimas. Galimybių vertinimo lentelėje daliniai kriterijai yra vertinami pagal PATV ciklo fazes, o rezultatų vertinimo lentelėje nurodomas rezultatų pokytis ir jų kitimo tendencijos. Patobulintas BVM balų skyrimo būdas taikomas, kai norima matyti detalesnę dalinių kriterijų analizę. Šis metodas leidžia skirti balus pagal kiekvieną dalinį kriterijų visoms PATV ciklo fazėms vienu metu. Taip pat šis balų skyrimo būdas suteikia daugiau informacijos apie tas organizacijos veiklos sritis, kurias labiausiai būtina tobulinti, bei leidžia matyti organizacijos veiklos tobulinimo pažangą. Kaip teigė M. Išoraitė (2008), tokia modelio struktūra pasirinkta siekiant pristatyti visuotinės kokybės vadybos principus viešajam administravimui ir skatinti viešojo sektoriaus organizacijas įsivertinti siekiant veiklos tobulinimo. Be to, lengviau jungti įvairius kokybės vadybos modelius ir palengvina viešojo sektoriaus organizacijų lyginamąją analizę.

Atlikus įvertinimą, gaunamas bendras organizacijos veiklos kokybės vaizdas, kuriuo remiantis sudaromas veiklos tobulinimo planas. Tokiu būdu organizacija siekia gerinti savo veiklą, kuri tiesiogiai daro įtaką vertinamiems rezultatams (BVM, 2020).

1.2.3.2 lentelė

Galimybių vertinimo lentelė pagal klasikinių balų skyrimo metodą

FAZĖ	Veiklos rezultatai	BALAI
	Nėra įrodymų, kad organizacija užsiima šia veikla	0–10
PLANUOK	Suplanuota veikla	11–30
ATLIK	Įgyvendinama veikla	31–50
TIKRINK	Tikrinama ir peržiūrima veikla (vertinama, ar atliekami tinkami veiksmai ir tinkamu būdu)	51–70
VEIK	Tobulinama veikla (atsižvelgiant į tikrinimo rezultatus)	71–90
PATV	Visa veikla reguliariai planuojama, įgyvendinama, koreguojama ir tobulinama. Nuolat mokomasi iš kitų organizacijų.	91–100

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal BVM (2020)

Vertinant galimybes kiekvienam kriterijui yra sudaroma atskira lentelė, kurioje kiekvienas dalinis kriterijus yra įvertinamas pagal tai, kurią PATV ciklo fazę galima stebėti, t. y., turima įrodymų. Jei nepakanka įrodymų, kad organizacija šia veikla užsiima, skiriamas balas nuo 0 iki 10. Jei yra įrodymų, kad veikla planuojama (yra rengiami planai, įtraukta į strateginį planą ir pan.), suteikiamas balas nuo 11 iki 30. Jei yra įrodymų, kad veikla įgyvendinama – nuo 31 iki 50 balų (pasiekiami suplanuoti rodikliai ir pan.). Jei surenkami įrodymai, kad veikla vertinama (pvz., vyksta apklausos, rengiamos pokyčio įvertinimo/pažangos ataskaitos, protokoluoti svarstymai ir pan.), yra stebėsenos sistemos požymiai, skiriamas balas nuo 51 iki 70. Jei aptinkami įrodymai, kad veiklos vertinimo rezultatai paskatino priimti tobulinimo sprendimus (įvyko pokytis, priimti sprendimai siekiant pokyčio), skiriamas balas nuo 71 iki 90, o jei yra įrodymų, kad vykdomas visas PATV ciklas, skiriami balai nuo 91 iki 100.

Tuo tarpu rezultatų dalies lentelėje balus siūloma skirti lyginant su planuose numatytais ir per apibrėžtą laikotarpį pasiektais kriterijais (1.2.3.3 lentelė). Kriterijai ir rodikliai gali būti apibrėžti įvairiuose įstaigos planavimo dokumentuose – strateginiame veiklos plane, metiniuose veiklos planuose ir pan.

1.2.3.3 lentelė

Rezultatų vertinimo lentelė pagal klasikinį balų skyrimo metodą

Rezultatų kriterijai	Balai	Lygis
Rezultatai nematuojami ir/arba nėra prieinamos/gaunamos informacijos.	0–10	0
Rezultatai yra matuojami ir rodo neigiamas tendencijas ir/arba rezultatai neatitinka užsibrėžtų kriterijų.	11–30	1
Rezultatai rodo stabilias tendencijas ir/arba kai kurie rezultatai atitinka užsibrėžtus kriterijus.	31–50	2
Rezultatai rodo gerėjančias tendencijas ir/arba dauguma rezultatų atitinka užsibrėžtus kriterijus.	51–70	3
Rezultatai rodo pažangą ir/arba visi rezultatai atitinka užsibrėžtus kriterijus.	71–90	4
Pasiekti puikūs ir patvirtinti stabilūs rezultatai. Visi užsibrėžti kriterijai yra pasiekti, o rezultatai aukštesni už panašių organizacijų rezultatus.	91–100	5

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal BVM (BVM, 2020)

Jei pasirinkto rezultatų dalies kriterijaus dalinio kriterijaus rezultatai nėra matuojami arba nepavyksta apie tai rasti duomenų, skiriamas balas nuo 0 iki 10. Jei rezultatai matuojami, tačiau pasireiškia neigiamos (pvz., mažėjimo) tendencijos, arba pasiekti rezultatai nerodo pažangos, arba matuojami rezultatai neatitinka planuotų, skiriamas balas nuo 11 iki 30. Jei rezultatai matuojami ir yra matomos stabilios tendencijos (išsilaiko tame pačiame lygyje, nežymiai auga), kai kurie jų dera su planuotais kriterijais, skiriamas balas nuo 31 iki 50. Jei dauguma rezultatų atitinka užsibrėžtą, planuotą pokytį ir yra augantys, skiriamas balas nuo 51 iki 70. Jei visi planuoti rezultatai pasiekti ir stebima ženkli pažanga, skiriamas balas nuo 71 iki 90. Jei yra įrodymų, kad pasiekti aukšti ir tvarūs rezultatai, jie yra aukštesni už panašių organizacijų rezultatus, skiriamas balas nuo 91 iki 100. Svarbu, kad galutinis balas būtų nustatytas įsivertinimo grupėje konsensuso keliu.

BVM diegimo pradžioje apsisprendžiant dėl kelių bandomojo vertinimo kriterijų pasirinkimo rekomenduojama pasirinkti tarpusavyje susijusius kriterijus arba po vieną iš galimybių ir rezultatų dalių, arba tik iš galimybių tam, kad būtų galima nustatyti jų koreliaciją. Kalbant apie pačio įsivertinimo trukmę, kaip teigia Išoraitė (2008), jei įsivertinimas užtruks ilgiau kaip tris mėnesius, iškils grėsmė visų procese dalyvaujančių suinteresuotųjų asmenų motyvacijai ir susidomėjimui. Taip pat užtrunkant ilgesnį laiką, organizacijos veiklos situacija užbaigus įsivertinimą gali iš esmės skirtis nuo situacijos įsivertinimo pradžioje, dėl to veiklos vertinimas prarastų prasmę. Išsiaiškinus BVM diegimo eigą, reiktų aptarti sunkumus diegiant šį metodą, nes net ir atliekant įsivertinimą pagal visas rekomendacijas gali iškilti įvairių problemų.

1.2.3.4 lentelė

BVM taikymo privalumai ir trūkumai

Privalumai	Trūkumai
Aiškus organizacijos stipriųjų ir tobulintinių sričių identifikavimas	Darbo krūvio padidėjimas
Gaunamas įrodymais pagrįstas vertinimas	Laiko stoka
Nustatomos veiklos kryptys ir susitarimai	Papildomos išlaidos
Vertinimas atliekamas pagal kriterijus	Informacijos stoka
Galima naudoti periodiškai	Papildomas investavimas į mokymus
Darbuotojai įtraukiami į organizacijos veiklą	Darbuotojų palaikymo ir motyvacijos stoka
Ilgalaikėje perspektyvoje padidėjęs darbuotojų pasitenkinimas darbu	Nepakankamas problemų sprendimas
Organizacinės kultūros pagerėjimas	Paviršutiniškumas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Tomaževič ir kt. (2014), Kalfa, Yetim (2018)

Organizacijos taiko BVM, nes tai organizacijų savianalizės ir veiklos vertinimo valdymo įrankis, kuris lengvai naudojamas, nemokamas, padedantis organizacijoms visoje Europoje taikyti kokybės valdymo metodus, kad pagerintų savo veiklą. Kaip ir bet kuris modelis, BVM turi savo privalumus ir trūkumus (1.2.3.4 lentelė).

BVM universalumas padidina jo taikymo galimybes skirtingomis veiklomis užsiimančiose viešojo sektoriaus organizacijose, tačiau sukuria ir prielaidas modelio taikymo paviršutiniškumui bei nepakankamam pritaikomumui konkrečios organizacijos problemų sprendimui. Jeigu įvertinimo ir kokybės matavimo procedūros nėra įtraukiamos į organizacijos integruotą platesnį kokybės valdymo ir plėtros projektą, jos gali greitai nusmukti iki biurokratinio ritualo ir tapti formalių ataskaitų ir skaičių rinkiniu (Lukauskienė, Ruževičius, 2013).

BVM vertinamas kaip lanksti, skaidri ir nuolat auganti viešoji kokybės vadybos priemonė, organizuojama pagal strateginius planus ir tikslus, suteikianti svarbą procesams ir darbuotojams procesuose, sudaranti veiklos kriterijus organizacinėje struktūroje, orientuotoje į pilietį/klientą ir stebėti jo įgyvendinimą. Įvertinus BVM paskirtį galima teigti, kad šis modelis yra tinkamas viešųjų organizacijų įsivertinimo įrankis (Kalfa, Yetim, 2018). Autoriai pabrėžia, kad laukiama nauda bus pasiekta, kai šis vertinimo modelis bus plačiau taikomas.

Išanalizavus teorinius BVM diegimo ypatumus, galima teigti, kad BVM diegimo esmė yra pokyčių inicijavimas ir skatinimas, siekiant gerinti organizacijos veiklos kokybę. Todėl svarbiausia organizacijos įsivertinimo ir jos veiklos tobulinimo nauda bus tada, kai bus tinkamai apjungti organizacijos veiklos valdymo ir kiti procesai į vieningą sistemą, tinkamai bus nustatyti procesų rodikliai, veiksmingai veiks procesų tarpusavio sąveikos bei institucinės stebėsenos sistemos.

1.3. Vadovo vaidmuo diegiant bendrojo vertinimo modelį

Organizacijoje vadovavimas gali būti grindžiamas tiek valdymo, tiek lyderystės metodais. Siekdami įgyvendinti organizacijos tikslus ir strategiją, vadovai pasitelkia savo galią, kuri yra pagrindinė varomoji jėga organizacijos veiklos siekiams įgyvendinti (Serafinas, 2018). Pasak autoriaus, valdymo metodai dažniausiai yra pagrįsti šiomis galiomis:

- Paremta teise galia – įtvirtinta organizacijos valdymo struktūroje, dažniausiai įforminta įstatuose ar nuostatuose, grindžiama formaliomis galiomis.

- Prievartos galia – paremta pavaldinių paklusnumo ugdymu ir baimės elementais, tokiais kaip sankcijos ar baudos.

Lyderystės metodai remiasi kitokiomis galiomis:

- Patyrimo galia – grindžiama vadovo aukšta kompetencija ir praktiniu patyrimu.

- Pavyzdžio galia – pagrįsta asmeninėmis vadovo savybėmis ir reputacija, įkvepianti darbuotojus sekti jo pavyzdžiu.

- Atlyginimo galia – susijusi su materialiniu ar psichologiniu darbuotojų skatinimu.

Diegiant BVM, vadovo vaidmuo tampa kertiniu elementu, nes šis procesas apima kompleksinius pokyčius organizacijos struktūroje, veiklos procesuose ir kultūroje. Vadovai yra atsakingi už strateginio plano parengimą ir jo įgyvendinimą, kuriame įtraukiami visi organizacijos darbuotojai. Vadovas turi užtikrinti, kad BVM diegimas nebūtų suvokiamas kaip administracinis formalumas. Tam reikalingas aiškus tikslų komunikavimas, darbuotojų motyvavimas ir jų įtraukimas į visus įgyvendinimo etapus.

Vadovo vaidmuo diegiant BVM apima:

1. **Vizijos ir strategijos kūrimą.** Vadovas turi formuoti organizacijos viziją, kuri apibrėžtų BVM diegimo svarbą ir numatytų aiškius tikslus bei veiksmus.
2. **Darbuotojų įgalinimą ir motyvaciją.** Vadovai turi įtraukti darbuotojus į BVM diegimo procesą, užtikrinti jų mokymą ir ugdymą. Taip pat svarbu skatinti darbuotojų pasitikėjimą ir iniciatyvą, siekiant, kad jie aktyviai dalyvautų įsivertinimo ir veiklos tobulinimo veiklose.
3. **Efektyvų bendradarbiavimą.** Vadovas turi užtikrinti sklandų bendradarbiavimą tarp skirtingų organizacijos padalinių ir partnerių, siekiant suderintų veiksmų, įgyvendinant BVM veiklas.
4. **Kokybės kultūros kūrimą.** Vadovas yra atsakingas už aplinkos kūrimą, kurioje kokybės principai tampa neatsiejama organizacijos kasdienybės dalimi. Tai apima nuolatinį procesų tobulinimą, orientaciją į rezultatus ir bendrą organizacijos vertybių supratimą.

Lyderystė yra būtina BVM diegimo proceso dalis. Kaip teigia Adomaitienė (2015), vadovai, kurie vadovaujami lyderystės principais, padeda darbuotojams atsiskleisti, ugdo jų kompetencijas ir įtraukia juos į organizacijos kokybės valdymo procesus. Lyderiai geba ne tik vadovauti procesams, bet ir įkvėpti darbuotojus siekti geresnių rezultatų bei pokyčių. Vadovai, kurių veikla grindžiama pavyzdžio galia, savo darbuotojams tampa autoritetais. Jie formuoja įsipareigojimų kultūrą, kurioje kiekvienas darbuotojas supranta savo atsakomybę už organizacijos tikslų siekimą. Vadovas tampa pokyčių iniciatoriumi ir lyderiu, kuris padeda organizacijai pereiti nuo dabartinės būklės prie aukštesnio veiklos kokybės lygio. Kaip teigia Kigozi E. (2019), sėkmingas VKV principų įgyvendinimas priklauso nuo efektyvaus vadovo vadovavimo, kuris padeda ne tik pasiekti organizacijos tikslus, bet ir užtikrina geresnę paslaugų kokybę bei darbuotojų motyvaciją. Vadovai, tinkamai suprantantys BVM diegimo svarbą, užtikrina reikiamus išteklius, organizuoja mokymus ir padeda kurti kokybės kultūrą, kurioje nuolatinis tobulėjimas tampa organizacijos norma.

Apibendrinant galima teigti, kad vadovas yra pagrindinė figūra, užtikrinanti sėkmingą BVM diegimą organizacijoje. Jis ne tik administruoja diegimo procesą, bet ir sukuria motyvuojančią bei įtraukiančią organizacinę kultūrą. Vadovo atsakomybė apima aiškos strategijos formavimą, reikalingų išteklių užtikrinimą bei komandinio darbo skatinimą. Lyderystės principai, tokie kaip stiprios vizijos kūrimas, darbuotojų mokymo ir tobulėjimo skatinimas, yra būtini siekiant užtikrinti ilgalaikį kokybės gerinimą ir efektyvius rezultatus. Vadovas taip pat privalo parodyti asmeninį įsipareigojimą procesui, aktyviai spręsti iškylančius iššūkius ir palaikyti komandos motyvaciją.

1.4. Vadovo vadybinių iššūkių, diegiant bendrojo vertinimo modelį, identifikavimas

Darbuotojų įtraukimas į kokybės gerinimą yra itin svarbus, nes darbuotojai dažniausiai geriausiai žino jų darbo vietoje kylančias problemas ir gali padėti jas išspręsti. Pasak Adomaitienės (2015), darbuotojų dalyvavimas kokybės vadyboje apima veiklos problemų ir jų priežasčių nustatymą, šalinimą bei nuolatinį veiklos, produktų ir paslaugų gerinimą. Tačiau šis procesas nėra savaiminis – tai valdomas procesas, kuriame vadovai aktyviai siekia įtraukti darbuotojus, tikėdamiesi naujų idėjų ir praktinės veiklos gerinimo. Darbuotojų įtraukimas apima jų motyvavimą, įgaliojimų suteikimą, atsakomybės dalijimąsi ir bendrą atsakomybę už organizacijos sėkmę. Vadovai tikisi, kad darbuotojai ugdys atsakomybės jausmą, kūrybingumą, kolegialumą bei lojalumą organizacijai (Adomaitienė, 2015).

Remiantis moksliniais tyrimais, Kigozi (2019) pabrėžia, kad sėkmingas VKV diegimas švietimo įstaigose gali reikšmingai pagerinti jų veiklą. Tai apima geresnius akademinius rezultatus, padidėjusį mokinių pasitenkinimą, veiklos kokybės augimą, didesnę veiksmingumą ir konkurencinį pranašumą. Nepaisant to, VKV diegimas susiduria su rimtais iššūkiais, kuriuos vadovai privalo spręsti, siekdami užtikrinti efektyvų šios vadybos sistemos įgyvendinimą. Suleman (2015) savo tyrime analizavo iššūkius, su kuriais susiduria valstybinės vidurinės mokyklos, įgyvendindamos VKV principus. Suleman pabrėžia, kad mokyklų vadovai gali rasti tinkamus sprendimus šiems iššūkiams įveikti, taip užtikrindami efektyvų VKV įgyvendinimą. Todėl būtina identifikuoti ir suprasti švietimo sistemose egzistuojančias kliūtis ar barjerus, kad būtų galima sėkmingai pritaikyti VKV filosofiją švietimo įstaigose ir pasiekti geresnių veiklos rezultatų.

S. E. Brigham (1993) teigia, kad diegiant VKV principus dažniausiai pasitaiko tokių klaidų kaip lyderystės trūkumas, vidurinėsios grandies vadovų blaškymasis, nesusipratimai dėl dalyvavimo principų, per didelis dėmesys procesui ir kliento neįtraukimas. Autorius daro išvadą, kad aukštojo mokslo srityje ilgalaikė VKV sėkmė priklauso nuo to, kiek organizacijos išmoks iš pramonės patirties. Vadovavimo trūkumas yra viena iš pagrindinių kliūčių sėkmingam VKV įgyvendinimui švietime. Pasak Brigham (1993), vadovai turėtų gebėti suformuluoti perspektyvią organizacijos viziją, inicijuoti pokyčius ir suteikti reikiamus išteklius komandos pastangoms, nukreiptoms į vizijos įgyvendinimą. Autorius taip pat pabrėžia vidurinėsios grandies vadovų vaidmens svarbą, kuris dažnai yra nepakankamai suprantamas ar įvertinamas. Kita svarbi kliūtis – baimė dėl VKV veiksmingumo, dėl kurios vadovai gali abejoti, ar verta investuoti laiką ir pastangas. Dažnai organizacijoms reikia daugiau laiko, kad pastebėtų teigiamus VKV rezultatus.

Dar viena dažnai pasitaikanti kliūtis – darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams. Aukštojo mokslo įstaigose dauguma darbuotojų yra profesionalai, turintys stiprų autonomijos ir akademinės laisvės poreikį. Dėl to kai kurie darbuotojai gali skeptiškai žiūrėti į VKV principus arba nenorėti keisti savo dėstymo metodų. Be to, VKV įgyvendinimas švietime reikalauja didelio dokumentacijos kiekio, kuris atima daug laiko ir pastangų. Kita reikšminga kliūtis yra lėšų ir išteklių trūkumas. VKV įgyvendinimas reikalauja visos organizacijos mąstymo paradigmos pokyčių, o tam būtina sistemingai ir strategiškai mokyti visus darbuotojus. Tačiau švietimo įstaigos dažnai neturi pakankamos kompetencijos mokyti savo darbuotojus, todėl kreipiasi į išorės konsultantus, kurie padėtų organizuoti mokymus, atitinkančius švietimo reikalavimus. Šie veiksniai lemia dideles finansines, laiko ir pastangų sąnaudas, todėl VKV įgyvendinimas ne visada duoda lauktus rezultatus per trumpą laikotarpį. Pasak Mehta ir Degi (2019), švietimo įstaigos susiduria su specifiniais iššūkiais, kurie kyla VKV diegimo metu. Šie autoriai rekomenduoja detaliai ištirti iššūkių pobūdį ir imtis tinkamų priemonių jų sprendimui. Pavyzdžiui, viena iš pagrindinių problemų yra išteklių ir finansavimo trūkumas. Taip pat svarbus aspektas yra darbuotojų pasirengimas ir mokymas. Kaip teigia ir Suleman (2015), reikalingos nuoseklios mokymo programos, kurios padėtų darbuotojams suprasti VKV principus ir juos pritaikyti praktikoje. Mishra ir Pandey (2013) pabrėžia, kad paslaugų kokybė aukštajame moksle priklauso nuo daugybės neapčiuopiamų veiksnių, tokių kaip žmonių santykiai, paslaugų teikimo laikas ir individualių procesų kokybė. Šių veiksnių matavimas yra sudėtingas, todėl reikalingi specifiniai modeliai, pritaikyti švietimo įstaigų poreikiams. Tyrimai rodo, kad VKV diegimas ne tik padidina organizacijos efektyvumą, bet ir keičia darbuotojų požiūrį į darbą bei klientus.

Pasak Astrauskaitės, Daugvilienės ir Ruževičiaus (2015), pagrindinės kliūtys, trukdančios VKV diegimui viešojo sektoriaus organizacijose, yra nepakankama darbuotojų motyvacija, vadovų

įsipareigojimo stoka bei dėmesio vadybinių kompetencijų ugdymui trūkumas. Šie veiksniai tampa barjeriais, trukdančiais užtikrinti organizacijos veiksmingumą bei visuomenės poreikių tenkinimą. Mokslinėje literatūroje autoriai pateikia įvairias kliūtis, kurios trukdo sėkmingai įgyvendinti VKV švietimo įstaigose, įskaitant tiek vidinius organizacinius, tiek išorinius aplinkos veiksnius (1.4.1 lentelė).

1.4.1 lentelė

VKV kliūtys švietimo sistemoje, kurios stabdo sėkmingą VKV procesą

Autoriai	Kliūtys
Brigham (1993)	Tinkamo vadovavimo, lyderystės trūkumas, Vidurinėsios grandies vadovų blaškymasis dėl dalyvavimo, Per didelis dėmesys procesui, Kliento neįtraukimas, Baimė, ar VKV tikrai veikia ir ar verta stengtis, Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams, Akademinio personalo prašoma permąstyti savo dėstymo stilių, Švietimo srities specialistai labiau atsidavę dėstymui nei VKV, Daug laiko ir pastangų skiriama procesų dokumentacijai, Lėšų ir išteklių trūkumas.
Brown ir kt. (1994)	Aukščiausios vadovybės įsipareigojimo trūkumas
Dale ir kt. (2007)	Neefektyvus vadovavimas; Kliūtis keistis; Prieštaringa politika; Netinkama organizacinė struktūra; Prastas pokyčių proceso valdymas
Munro (2008), Sergiovanni (2001)	Nepakankamos žinios, Įrankių trūkumas, Finansavimo trūkumas, Įgyvendinamo vadovavimo įsipareigojimo trūkumas, Prasti duomenys ir diegimo planai, Nerealūs lūkesčiai, Netinkami vadovavimo įgūdžiai
Ater (2013), Mann (1992)	Personalo mokymas ir tobulinimas
Mishra, Pandey (2013)	Netinkamas mokymo programų sudarymas, Lėšų ir išteklių trūkumas, Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams.
Kosgei (2014)	Vadovybės ir darbuotojų įsipareigojimo trūkumas, Mokyklos organizacinė kultūra, Prasta dokumentacija, Netinkamas personalo mokymas, Neefektyvi komunikacija.
Suleman (2015)	Prastas ir neefektyvus vadovavimas; Tinkamo mokymo trūkumas / netinkamas žmogiškųjų išteklių vystymas; Finansavimo ir išteklių trūkumas; Darbuotojų bendradarbiavimo stoka ir nepaklusnumas; Vadovybės įsipareigojimo stoka; Prastas ir neefektyvus institucijų plėtros planavimas; Žemas mokytojų statusas ir moralė.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Mishra, Pandey (2013), Suleman (2015)

Remiantis nagrinėtais literatūros šaltiniais, galima teigti, kad už VKV įgyvendinimą įstaigoje didžiausią atsakomybę prisiima įstaigos vadovas. Mokslininkų išskirti iššūkiai dažnai yra tiesiogiai susiję su vadovo atliekamomis valdymo funkcijomis (1.4.2 lentelė), kurios apima planavimą, organizavimą, personalo valdymą ir kontrolę.

1.4.2 lentelė

Kliūtys, stabdančios sėkmingą VKV procesą

Valdymo funkcijos	Kliūtys
Planavimas	• aukščiausios vadovybės įsipareigojimo trūkumas
	• prasti duomenys ir diegimo planai
	• nerealūs lūkesčiai
	• prastas ir neefektyvus institucijų plėtros planavimas
	• aiškių tikslų ir prioritetų trūkumas
	• netinkamas išteklių paskirstymas
Organizavimas	• netinkamas personalo mokymas
	• nepakankamos darbuotojų žinios
	• įrankių trūkumas
	• dalinio įgyvendinimo nelankstumas
	• mokyklos organizacinė kultūra
	• prastas dokumentavimas
Vadovavimas	• neefektyvus vadovavimas
	• neefektyvi komunikacija
	• kliūtys keistis
	• prastas pokyčių proceso valdymas
	• netinkami vadovavimo įgūdžiai
	• darbuotojų įsipareigojimo trūkumas
	• netinkamas žmogiškųjų išteklių vystymas
	• darbuotojų bendradarbiavimo stoka ir nepaklusnumas
	• žemas mokytojų statusas ir moralė
Kontrolė	• darbuotojų motyvacijos stoka
	• prieštaringa politika
	• netinkama organizacinė struktūra
	• finansavimo ir išteklių trūkumas
	• politinis kišimasis
	• nenuosekli kokybės vertinimo sistema

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Suleman (2015)

Apibendrinant šį tyrimą, galima teigti, kad tiek direktoriai, tiek mokytojai pripažįsta veiksmingos lyderystės trūkumą valstybinėse vidurinėse mokyklose, kas apsunkina visiškos VKV įgyvendinimą. Brown ir kt. (1994) taip pat pabrėžė, jog aukščiausios vadovybės įsipareigojimo stoka reikšmingai neigiamai veikia VKV pastangas, ir tai yra viena pagrindinių VKV nesėkmės priežasčių. Institucijos, stokodamos pakankamų išteklių ir finansavimo, susiduria su įvairiomis problemomis, apimančiomis valdymo ir administravimo procesus, planavimą, mokymo kokybę, mokinių pasiekimus bei infrastruktūros gerinimą. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad nepakankamas finansavimas ir resursai yra pagrindinė kliūtis veiksmingam VKV įgyvendinimui valstybinėse vidurinėse mokyklose. Dauguma vadovų ir mokytojų nurodė, jog šių išteklių stoka lemia bendrą prastą institucijų veiklą.

Sėkmingam organizacijos augimui ir vystymuisi reikalingi kompetentingi bei bendradarbiaujantys darbuotojai. Tačiau darbuotojų priešiškus ir motyvacijos stoka kelia didelę grėsmę institucijų iš anksto nustatytų ugdymo tikslų pasiekimui. Be to, politiniai trikdžiai daro papildomą neigiamą įtaką organizacijos ar institucijos VKV diegimo procesui ir jo rezultatams.

Norint sėkmingai įgyvendinti VKV, Suleman (2015) atliktame tyrime pateikiamos šios rekomendacijos:

1. VKV filosofijos įsisavinimas. Visos švietimo įstaigos turėtų priimti ir laikytis VKV diegimo filosofijos, užtikrinančios nuolatinį veiklos tobulinimą.

2. Ekspertų paskyrimas. Kasmetiniam mokymo įstaigų vertinimui turėtų būti paskirti kvalifikuoti ekspertai, kurie galėtų teikti objektyvius ir profesionalius vertinimus bei rekomendacijas.
3. Mokymo programų parengimas. Reikalinga speciali mokymo programa, orientuota į VKV diegimą. Ji turėtų supažindinti mokyklų vadovus su šiuolaikiniais mokymo ir valdymo metodais bei suteikti reikiamų VKV diegimo įgūdžių.
4. Finansavimo užtikrinimas. Mokykloms turi būti skirtas tinkamas finansavimas, kuris būtų naudojamas mokymams, priemonėms ir VKV metodų įgyvendinimui.
5. Personalo atranka. Konkurso būdu turėtų būti paskirti gerai kvalifikuoti vadovai ir pedagoginiai darbuotojai, kurie gebėtų profesionaliai prisidėti prie sėkmingo VKV diegimo.
6. Mokytojų moralės gerinimas. Atsižvelgiant į tai, kad žema mokytojų moralė yra vienas iš didžiausių iššūkių VKV įgyvendinimui, rekomenduojama mokytojams suteikti patrauklų ir solidų atlyginimą bei aprūpinti juos reikalingomis mokymo priemonėmis.
7. Politikos stabilumas. Politinis kišimasis turėtų būti minimalus, kad būtų užtikrinta nuosekli organizacijos veikla.
8. Mokymo programų peržiūra. Esamos mokymo programos turi būti periodiškai peržiūrimos ir atnaujinamos, atsižvelgiant į besimokančiųjų ir visuomenės poreikius.
9. Infrastruktūros gerinimas. Visoms švietimo įstaigoms būtina užtikrinti tinkamą infrastruktūrą, įskaitant pastatus, technologijas ir mokymosi aplinką.
10. Tėvų ir mokytojų asociacijų aktyvumas. Tėvų ir mokytojų asociacijos bei mokyklų valdymo komitetai turėtų veikti efektyviai. Jiems reikia užtikrinti tinkamas darbo sąlygas ir suteikti mokymus, kad būtų užtikrintas aktyvus tėvų dalyvavimas mokyklų valdymo procese.

Ir Černiauskienė (2011) pritaria, kad pagrindiniai iššūkiai, su kuriais susiduria organizacija ar įstaiga, ketinanti įsidiesti BVM, yra laikas ir žmogiškieji ištekliai. Ji pabrėžia, kad būtina užtikrinti stiprią motyvaciją, kad darbuotojai suvoktų, jog laiko investavimas į BVM mokymus ir užsiėmimus yra investicija į ilgalaikę organizacijos sėkmę. BVM diegiančios institucijos dažnai susiduria su padidėjusiu darbo krūviu, darbuotojų motyvacijos stoka, o kai kuriais atvejais – ir lėšų trūkumo problemomis. Todėl labai svarbu, kad organizacijos darbuotojai patys įvertintų BVM naudą ir pastebėtų darbo rezultatų gerėjimą.

Remiantis 2007 metų apklausos duomenimis („Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną“ (2007)), BVM diegimas Lietuvoje susidūrė su konkrečiais iššūkiais, kurie glaudžiai susiję su vadovų vadybinėmis funkcijomis ir jų gebėjimu valdyti pokyčių procesą. Šie duomenys atskleidžia, kaip teoriniai vadovo vadybiniai iššūkiai pasireiškia praktikoje ir kokios yra jų pagrindinės priežastys:

1. Planavimo iššūkiai: darbo krūvio didėjimas ir nerealūs lūkesčiai. Net 69 proc. apklaustų institucijų kaip pagrindinę problemą įvardijo padidėjusį darbo krūvį. Tai rodo, kad vadovams sunku tinkamai suplanuoti diegimo procesą taip, kad jis neapsunkintų esamų darbuotojų funkcijų vykdymo. Šie duomenys parodo, kad vadovams būtina skirti daugiau dėmesio strateginiam planavimui, įtraukiant visus svarbius suinteresuotus asmenis.
2. Organizavimo iššūkiai: darbuotojų motyvacijos stoka ir informacijos trūkumas. Apklausoje net 31 proc. institucijų nurodė darbuotojų motyvacijos trūkumą ir informacijos stoką apie modelio diegimo procesą kaip esmines problemas. Tai rodo, kad vadovai nepakankamai skiria dėmesio darbuotojų informavimui ir įtraukimui į procesą. Šie iššūkiai tiesiogiai siejasi su vadovų atsakomybe organizuoti mokymus, tinkamai paskirstyti užduotis.

3. Vadovavimo iššūkiai: darbuotojų įtraukimo ir įgalinimo stoka. Darbuotojai, kurie yra įtraukiami į BVM diegimo procesą, dažniausiai tampa aktyviais pokyčių dalyviais. Tačiau tyrimo duomenys parodė, kad modelio diegimo užduotys dažniausiai yra paskiriamos konkrečioms grupėms ar darbuotojams, kurie jau turi daug kitų pareigų. Tokios situacijos iliustruoja lyderystės svarbą, kai vadovai tampa ne tik užduočių skirstytojais, bet ir pokyčių lyderiais.

4. Kontrolės iššūkiai: finansavimo ir išteklių trūkumas. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad tik 19 proc. institucijų įvardijo finansavimo trūkumą kaip pagrindinę problemą, tačiau ši problema išlieka svarbi. Vadovai, siekdami užtikrinti efektyvų BVM diegimą, turi gebėti tinkamai valdyti turimus finansinius ir materialinius išteklius bei ieškoti papildomų resursų.

5. Įgyvendinimo iššūkiai: sudėtingiausi BVM diegimo etapai. Tyrime nurodoma, kad institucijoms sudėtingiausi etapai buvo modelio pasirinkimas, įsivertinimo planavimas ir tobulinimo plano įgyvendinimas. Tai rodo, kad vadovai susiduria su iššūkiais ne tik strateginio planavimo etapuose, bet ir įgyvendinant praktinius veiksmus.

Tyrimo rezultatai rodo, kad vadovai, sprenddami šiuos iššūkius, turi gebėti ne tik tinkamai planuoti ir organizuoti procesus, bet ir motyvuoti darbuotojus, valdyti išteklius bei užtikrinti sklandų bendradarbiavimą tarp skirtingų organizacijos narių. Be to, svarbu suprasti, kad sėkmingas BVM diegimas reikalauja ilgalaikės strategijos ir visų organizacijos narių įsitraukimo, kurį vadovas turi užtikrinti savo lyderystės įgūdžiais.

Apibendrinant galima teigti, kad vadovui, diegiančiam BVM, dažnai tenka susidurti su iššūkiais, kurie gali apsunkinti procesą. Vienas svarbiausių – darbuotojų nepakankamas įsitraukimas, motyvacijos stoka ar nežinomybė apie diegimo naudą. Taip pat trūksta žmogiškųjų išteklių, o darbo krūvis dažnai padidėja be papildomo atlygio ar pagalbos. Vadovui būtina spręsti bendradarbiavimo trūkumo ir prasto darbuotojų pasirengimo klausimus, nes tinkamai neapmokyti darbuotojai gali stabdyti procesą. Kitas svarbus iššūkis – efektyvaus komunikavimo ir lyderystės įgūdžių stoka, dėl ko gali kilti neaiškumų dėl tikslų ar atsakomybių. Taip pat vadovai susiduria su spaudimu pasiekti rezultatus ribotais ištekliais. Šie iššūkiai reikalauja ne tik vadovo kompetencijos, bet ir gebėjimo motyvuoti komandą, užtikrinti aiškią strategiją bei kurti aplinką, kurioje visi darbuotojai jaučiasi įtraukti į procesą ir vertina jo naudą. Sėkmingai juos įveikus galima užtikrinti ilgalaikę organizacijos kokybės gerinimą.

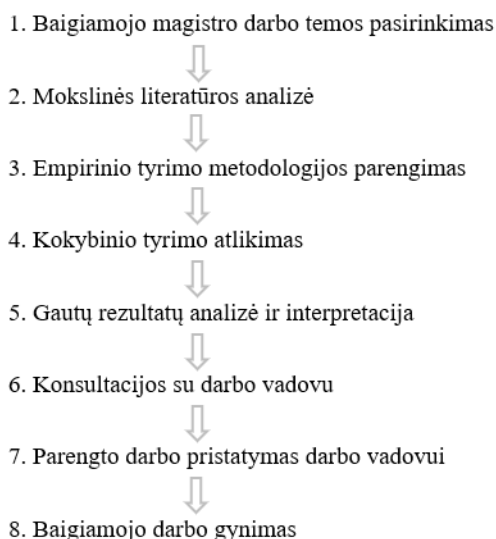
2. VADOVO VADYBINIŲ IŠŠŪKIŲ, DIEGIANT BENDRĄJĮ VERTINIMO MODELĮ IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE, TYRIMO METODOLOGIJA

Šiame skyriuje pristatoma tyrimo metodologija, kuria siekiama atskleisti vadovų vadybinius iššūkius, susijusius su BVM diegimu ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Poskyriuose bus aptariamas tyrimo strategijos pasirinkimas, pagrindžiami naudoti tyrimo metodai ir instrumentai, taip pat analizuojama tyrimo imtis. Be to, šiame skyriuje detaliai aprašomas duomenų rinkimo procesas, tyrimo eiga ir organizavimas, argumentuojamas duomenų rinkimo ir analizės metodų pasirinkimas bei aptariami tyrimo etikos klausimai.

2.1. Tyrimo strategija ir jos pagrindimas

Šio tyrimo pobūdis – kokybinis, o tai leidžia tyrėjui giliau suprasti tiriamo reiškinių kontekstą, atskleisti vadovų subjektyvias patirtis. Toks tyrimas leidžia atskleisti socialinės realybės ypatumus, suteikia problemos nagrinėjimui gilumo. Gauti duomenys yra interpretuojami pačio tyrėjo, kuris atskleidžia tiriamųjų patirtis, todėl tyrėjo vaidmuo yra reikšmingas (Poteliūnienė, 2017). Pasak Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016), kokybinis tyrimas leidžia surinkti giluminius, su kontekstu susietus, atvirus tyrimo dalyvių atsakymus, išreiškiančius jų požiūrius, nuomones, jausmus, žinias, patirtį bei giliau ir išsamiau išnagrinėti tiriamąjį reiškinį. Nors kokybinis tyrimas reikalauja daug laiko resursų, jis leidžia gilintis į tiriamųjų patirtis ir suprasti jų sprendimų priėmimo procesus, emocijas ir kontekstą.

Magistro baigiamojo darbo kiekvienas rengimo etapas yra svarbus siekiant išsamiai atskleisti pasirinktos temos problematiką, pagrįsti tyrimą ir pateikti reikšmingus rezultatus. Toliau pateikiami pagrindiniai šio proceso etapai (2.1.1 pav.).



2.1.1 pav. Magistro baigiamojo darbo rengimo etapai

Empirinio tyrimo tikslas – identifikuoti Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų vadybinius iššūkius diegiant BVM ikimokyklinio ugdymo įstaigose, atskleidžiant iššūkių atsiradimo priežastis bei parengti iššūkių įveikimo planą.

Empirinio tyrimo objektas – Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų patirtys, diegiant BVM.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

1. Identifikuoti Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų apsisprendimo motyvus diegti BVM.
2. Identifikuoti ir kategorizuoti pagrindinius Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų vadybinius iššūkius BVM diegimo procese, analizuojant jų praktines patirtis.
3. Parengti iššūkių įveikimo planą, padedantį vadovams įveikti vadybinius iššūkius ir užtikrinti sėkmingą modelio įgyvendinimą.

2.2. Tyrimo metodų ir instrumentų pagrindimas

Šiame tyrime buvo naudojamas tyrimo **duomenų rinkimo metodas – pusiau struktūruotas interviu**, kuris yra vienas populiariausių duomenų rinkimo metodų kokybiniuose tyrimuose. Pusiau struktūruotas interviu, kaip teigia Žydzūnaitė ir kt. (2008), leidžia informantams išsamiai aptarti tiriamą problemą. Šis metodas suteikia tiriamiesiems galimybę išsakyti savo nuomonę, požiūrį ir patirtį savais žodžiais, o tyrėjui – giliau analizuoti jų atsakymus. Per interviu tarp tyrėjo ir žmogaus vyksta pokalbis, kuris yra specialiai struktūrizuotas taip, kad iš informanto būtų gaunama kuo daugiau informacijos apie tam tikrą reiškinį. Pusiau struktūrizuoto interviu metodika suteikia galimybę vyksti kuo natūralesniam pokalbiui, per kurį tyrėjas ne tik pateikia paruoštus klausimus arba tik klausia savo pašnekovo, bet ir gali pateikti pokalbio eigoje sugalvotus klausimus arba pareikšti savo mintis, kurios galėtų padėti visapusiškai išaiškinti visus dominančius tyrimo aspektus ir jų prigimtį (Mathers, Fox, 2000). Pusiau struktūruotas interviu suteikia galimybę tyrėjui ir informantui išsamiai aptarti tam tikras temas, atskleisti tiriamųjų požiūrius bei patirtis. Tyrimo pabaigoje informantui buvo suteikta galimybė išsakyti papildomas mintis arba paminėti tai, kas, jų manymu, nebuvo aptarta.

Tyrimo instrumentas – klausimynas. Analizuojant mokslinę literatūrą apie kokybės vadybą, BVM vertinimo kriterijus ir diegimo etapus bei žingsnius, buvo sukurtas pirminis klausimynas iš 46 klausimų. Atlikus klausimyno analizę ir atsižvelgus į tyrimo tikslą, buvo parengtos dvi lentelės „BVM diegimo etapai, veiksmai ir apklausos klausimai“ (1 priedas) ir „BVM vertinimo kriterijai, daliniai kriterijai ir tyrimo klausimai“ (2 priedas).

Atsižvelgiant į tyrimo objektą ir tikslą, laikomasi prielaidos, kad nuodugnesnė BVM diegimo etapų analizė leis geriau suprasti vadovų patiriamus iššūkius, šį modelį diegiant įstaigose. Todėl buvo apsispręsta naudoti klausimus, susijusius su BVM diegimo etapais. Tai leido užtikrinti klausimyno aiškumą ir tinkamumą nagrinėjamai problemai (2.2.1 lentelė).

2.2.1 lentelė

Pusiau struktūruoto interviu klausimai ir jų ryšys su tyrimo problema

Diegimo etapai	Žingsniai	Klausimų gairės	Klausimo ryšys su tyrimo problema
I etapas. Įsivertinimo pradžia.	1 žingsnis – apsisprendimas.	<i>Kodėl nusprendėte diegti BVM savo įstaigoje?</i>	Kokie iššūkiai iškyla informuojant bendruomenę
	2 žingsnis apie informavimą.	<i>Kaip bendruomenę informavote apie ketinimą atlikti įsivertinimą pagal BVM? Su kokiomis kliūtimis susidūrėte? Kaip bendruomenę priėmė sprendimą apie</i>	

		<i>įsivertinimą? Ar pastebėjote bendruomenėje pokyčius? Jei, taip tai kokius?</i>	
II etapas. Įsivertinimo procesas.	3 žingsnis – sudaroma darbo grupė.	<i>Kaip sudarėte darbo grupę? Kokiu principu vadovavotės sudarydamas (-a) įsivertinimo darbo grupę? Ką įtraukėte į įsivertinimo grupę (vadovai, darbuotojai, kitos suinteresuotosios šalys?). Kokios buvo grupės narių reakcijos? Ar darbuotojai noriai įsitraukė į darbo grupę? Su kokias pagrindiniai iššūkiais susidūrėte organizuodami darbo grupės darbą?</i>	Kokie iššūkiai atsiskleidžia sudarant darbo grupę
	4 žingsnis – mokymų organizavimas.	<i>Kaip vertinate mokymus apie įsivertinimą? Gal galite įvardinti, kokios buvo darbuotojų nuotaikos (refleksija) pasibaigus mokymams? Kokie buvo Jūsų veiksmai?</i>	Kokie iššūkiai iškyla mokymų metu
	5 žingsnis – įsivertinimo atlikimas.	<i>Apibūdinkite įstaigos įsivertinimo procesą? Kokius įsivertinimo metodus naudojote? Kaip vertinate darbuotojų įsitraukimą į šį procesą? Kaip įtraukėte kitas suinteresuotąsias šalis? Su kokias iššūkiais susidūrėte įtraukdami suinteresuotąsias šalis? Kaip Jūs, kaip vadovas (-ė), įsitraukėte? Su kokias iššūkiais susidūrėte vykdydami įsivertinimą?</i>	Kokie iššūkiai iškyla rengiant įsivertinimo ataskaitą
	6 žingsnis – įsivertinimo rezultatus aprašančios ataskaitos rengimas.	<i>Papasakoti, kaip sekėsi darbo grupei rengti įsivertinimo rezultatų ataskaitą? Kaip grupei sekėsi priimti bendrus sprendimus? Su kokiais sunkumais susidūrė darbo grupė? Ar buvo nesutarimų? Kas padėjo išspręsti nesutarimus?</i>	Sužinoti: Kokie iššūkiai iškyla rengiant įsivertinimo ataskaitą
III etapas. Tobulinimo planas.	7 žingsnis – tobulinimo plano rengimas, prioritetų nustatymas	<i>Kaip buvo rengiamas tobulinimo planas? Su kokiais sunkumais susidūrėte, sudarydami tobulinimo planą ir nustatydami veiklos tobulinimo veiksmus?</i>	Sužinoti: Kokie iššūkiai iškyla rengiant tobulinimo planą
	8 žingsnis – informacijos apie tobulinimo planą skleidimas	<i>Kaip supažindinate darbuotojus ir kitus suinteresuotus asmenis su veiklos tobulinimo planu?</i>	Sužinoti: Kokie iššūkiai iškyla bendruomenę supažindinant su tobulinimo planu
	9 žingsnis – plano įgyvendinimas.	<i>Kaip sekasi įgyvendinti veiklos tobulinimo planą? Ar vykdėte plano įgyvendinimo stebėseną? Su kokiais sunkumais susidūrėte? Kaip įstaigos veiklos tobulinimo planas prisidėjo prie organizacijos rezultatų gerinimo?</i>	Sužinoti: Kokie iššūkiai iškyla įgyvendinant tobulinimo planą
	10 žingsnis – kito įsivertinimo planavimas.	<i>Kokią naudą matote įdiegus BVM savo įstaigoje? Ar pastebėjote įstaigoje teigiamus pokyčius? Įvardinkite, kas, Jūsų nuomone, palengvino įsivertinimo vykdymą taikant BVM? O gal kas apsunkino vykdanč įsivertinimą?</i>	Sužinoti: Kokie iššūkiai iškyla planuojant kitą įsivertinimą

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Prieš atliekant pagrindinį tyrimą, buvo atlikti 2 bandomieji interviu. Jie tyrėjui padėjo įvertinti parengtų interviu klausimų aiškumą ir tinkamumą, patikrinti, ar informantų pateikta informacija atitinka tyrimo tikslus, ir nustatyti, ar duomenų pakanka, norint atsakyti į pagrindinius tyrimo klausimus. Instrumentas nebuvo koreguojamas, nes visi klausimai buvo aiškiai suprasti ir tinkamai atsakomi. Interviu **klausimynas** pateikiamas (3 priedas).

Taigi, pusiau struktūruoto interviu klausimynas buvo sukurtas remiantis išanalizuota moksline literatūra apie BVM diegimo proceso etapus ir žingsnius, t. y. nuo įsivertinimo pradžios (apsisprendimo) iki tobulinimo plano įgyvendinimo ir kito įsivertinimo planavimo. Tokiu būdu klausimynas turi detalesnį pagrindimą ir yra skirtas atskleisti tyrimo objektą – vadovo vadybinius iššūkius.

2.3. Tyrimo imtis ir pagrindimas

Pasak Kardelio (2005), kokybiniuose tyimuose imties dydžiui nėra griežtų reikalavimų, nes tyrimo duomenų kokybę ir reprezentatyvumą užtikrina ne imties tūris, o kruopštus informantų atrinkimas pagal iš anksto nustatytus kriterijus. Šio metodo tikslas – užtikrinti, kad į tyrimą būtų įtraukti informantai, turintys būtinų žinių, patirties ar savybių, kurios yra reikalingos tiriamo reiškinių ar problemos analizei (Kardelis, 2005). Tokia atranka gali suteikti tyrėjui turiningos informacijos, padėti užtikrinti tyrimo duomenų kokybę (Žydžiūnaitė 2011).

Šio tyrimo imtis – kokybinė tikslinė, sudaryta remiantis **kriterine** informantų atrankos imtimi. Kriterijai, pagal kuriuos buvo atrinkti informantai:

1. Įstaigos tipas: ikimokyklinio ugdymo įstaigos Šiaulių mieste.
2. Informantų pareigos: ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai (direktoriai arba direktoriaus pavaduotojai ugdymui).

Tikslinė tyrimo grupė – Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai. Šiaulių miesto švietimo įstaigų veikla nuo 2023 metų yra vertinama pagal BVM diegimo nuostatas. Atsižvelgiant į tai, tyrimas buvo atliktas Šiaulių miesto švietimo įstaigose. Buvo pasirinktos ikimokyklinio ugdymo įstaigos. Šiaulių mieste veikia 21 ikimokyklinio ugdymo įstaiga. Pirminiame tyrimo etape buvo planuota apklausti visus šių įstaigų vadovus. Tačiau tyrime dalyvavo 17 ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai (direktoriai arba direktoriaus pavaduotojai ugdymui) ir 1 progimnazijos vadovas, kurio vadovaujama įstaiga turi prijungtą ikimokyklinio ugdymo skyrių, kuris anksčiau veikė kaip savarankiška įstaiga ir turėjo patirties nagrinėjamu klausimu. 5 ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai atsisakė dalyvauti tyrime dėl laiko stygiaus ar kt. priežasčių. 2 informantai paprašė atsakyti į klausimus raštu, todėl jiems buvo išsiųsti klausimynai nurodytu el. paštu, o gauti atsakymai buvo įtraukti į bendrą analizę (2.3.1 lentelė).

2.3.1 lentelė

Informacija apie informantus

Eil. Nr.	Įstaigos kodas	Vadybinė patirtis dabartinėje įstaigoje (metais)	Interviu trukmė (minutėmis)
1.	D1	16–20	24.37
2.	D2	6–10	29.19
3.	D3	1–5	34.45
4.	D4	1–5	57.23
5.	D5	6–10	49.24
6.	D6	1–5	27.07
7.	D7	11–15	33.36
8.	D8	1–5	43.23
9.	D9	1–5	27.29
10.	D10	6–10	32.24
11.	D11	21 ir daugiau	35.26
12.	D12	11–15	37.20
13.	D13	6–10	31.22
14.	D14	6–10	Atsakė raštu
15.	D15	1–5	40.51
16.	D16	1–5	Atsakė raštu
17.	D17	16–20	25.15

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis

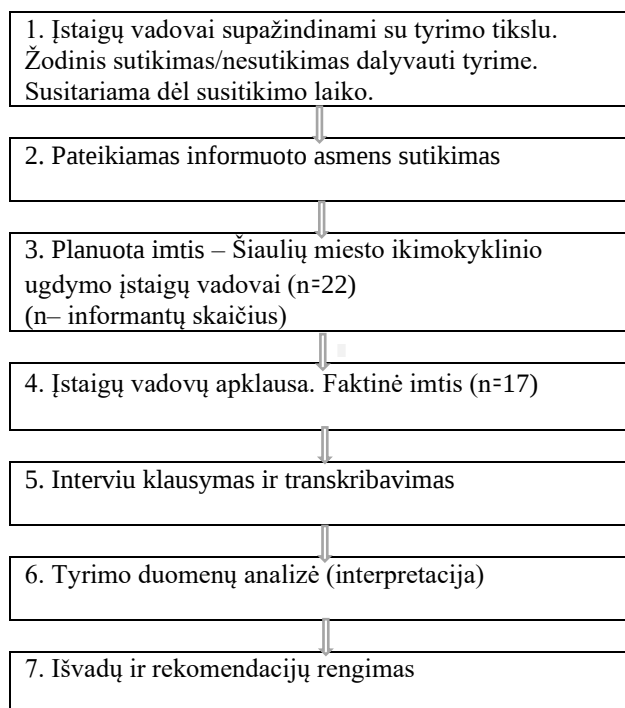
Atliekant tyrimo rezultatų analizę, užtikrinant informantų konfidencialumą, informantai buvo koduojami: kodas D žymi informantą, skaičius (1–17) žymi atsitiktinę eilės tvarką, žinomą tik tyrėjui, taigi informantai žymimi kodais D1–D17 (pvz., pirmas – D1, antras – D2 ir t. t.). Ši kodavimo sistema taikoma visų pateikiamų tyrimo duomenų analizėje.

2.4. Tyrimo eiga ir organizavimas

Tyrimas vyko 2024 metų spalio mėnesį. Pirmiausia buvo atliktas žvalgomasis tyrimas. Interviu metu Šiaulių švietimo kompetencijų centro direktorė Vilma Tubutienė pristatė BVM diegimo nuostatas Šiaulių miesto švietimo įstaigose. Šis pristatymas leido tiksliai apibrėžti tyrimo tikslinę grupę. Buvo gautas pritarimas atlikti tyrimą Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Šiuo tyrimu siekta išsiaiškinti, su kokiais iššūkiais susidūrė ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai, diegiant BVM. Todėl buvo siekiama apklausti visus Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovus.

Pateikiama tyrimo eiga ir organizavimo etapai (2.4.1 pav.):

I etapas. Su tiriamaisiais pirmiausia buvo susisiekta telefonu. Bendravimo metu su įstaigų vadovais buvo suderintas patogus susitikimo laikas. Prieš tyrimą informantams buvo pateikta apibendrinta informacija apie tyrimo tikslą, tikslinę grupę, kokia patirtimi bus prašoma pasidalinti. Dalyviams buvo paaiškinta, kaip bus naudojami surinkti duomenys ir užtikrintas savanoriškumo principas.



2.4.1 pav. Tyrimo organizavimo schema

II etapas. Informantams buvo pateiktas **Informuoto asmens sutikimas** (4 priedas), kuriame buvo paaiškinta tyrimo paskirtis, duomenų naudojimo tikslai ir jų teisė bet kuriuo metu atsisakyti dalyvauti. Informantų buvo klausiama, ar jie sutinka, kad interviu būtų įrašomi. Buvo paaiškinta, kad įrašai bus naudojami apibendrinant tyrimo rezultatus ir sunaikinti po ataskaitos parengimo. Šie veiksmai leido

užtikrinti tyrimo dalyvių privatumą ir etišką tyrimo vykdymą. Šis sutikimas buvo pateiktas elektroniniu formatu, informantai susipažino pasirašytinai.

III etapas. Planuota imtis – Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų 22 vadovai.

IV etapas. Interviu buvo vykdomi 2024 m. spalio 9–30 d. nuotoliniu būdu naudojant „Zoom“ ir „Microsoft Teams“ programas. Tiriamųjų buvo prašoma kalbėti tik apie savo įstaigos patirtį, išsamiai apibūdinti patiriamus iššūkius. Visi interviu buvo įrašomi gavus informantų sutikimą. Interviu trukmė truko 24–49 minutes (vidutiniškai – 35 minutės), bendra interviu trukmė – 8 valandos 20 minučių.

V etapas. Informantų interviu garso įrašai, siekiant atlikti duomenų analizę, buvo perkelti į rašytinį tekstą. Transkripcija rašoma tyrėjo ir informanto dialogo forma pagal pusiau struktūruoto klausimyno gaires. 10 min. garso įrašo transkribavimas vidutiniškai truko 1 valandą.

VI etapas. Tyrimo duomenys apdoroti taikant kokybinės turinio analizės metodą. Buvo išskirtos kategorijos ir subkategorijos, atspindinčios tyrimo dalyvių patirtį bei nuomones. Šis metodas užtikrina sistemingą duomenų analizę, leidžiančią giliau suprasti nagrinėjamą reiškinį.

VII etapas. Išvadų ir rekomendacijų rengimas.

Tyrimo eiga buvo organizuota etapais, užtikrinant sistemingą ir etišką duomenų rinkimą bei analizę. Kiekviename etape buvo siekiama suderinti tyrimo dalyvių informavimą, jų privatumą bei kokybišką duomenų apdorojimą. Toks struktūruotas procesas leido gauti išsamius ir patikimus duomenis, padedančius parengti išvadas ir pateikti pagrįstas rekomendacijas.

2.5. Tyrimo duomenų rinkimas ir analizė. Tyrimo etika

Empirinio tyrimo strategijos įgyvendinimui pasirinkta **kokybinė tyrimo strategija**. Ši strategija pasirinkta tikslingai, atsižvelgiant į tiriamojo reiškinio pobūdį, susijusius tyrimo klausimus, apie tiriamąjį reiškinį. Tyrimo duomenys apdoroti taikant **kokybinės turinio analizės metodą**.

Kokybinės turinio analizės paskirtis – sisteminant ir apibendrinant tekstinę tyrimo medžiagą, apibūdinti reiškinius, atskleisti, kokias prasmes žmonės suteikia tiems reiškiniams, pateikti unikalių žinių, faktų ar įžvalgų apie tiriamus reiškinius, surasti naujų konceptų ar kategorijų tiriamiems reiškiniams apibūdinti (Žydzūnaitė, Sabaliauskas, 2017). Šis metodas leidžia sistemingai analizuoti tekstinius duomenis, atskleidžiant tyrimo dalyvių patirtis, jausmus ir emocijas (Žydzūnaitė, 2011). Šio metodo privalumas – galimybė prasmingai struktūruoti didelius duomenų kiekius, juos grupuojant į temas ir kategorijas, kurios atskleidžia tiriamojo reiškinio esmę.

Surinkus tekstinius tyrimo duomenis, kokybinė turinio analizė padeda šiuos duomenis sisteminti, analizuoti, apibendrinti ir interpretuoti. Kokybinės turinio analizės metu buvo išskirti prasminiai vienetai, kurie buvo grupuojami pagal panašias savybes. Kodai buvo sujungiami į subkategorijas. Subkategorijos buvo apjungtos į kategorijas, atspindinčias pagrindines BVM diegimo proceso problemas ir vadovų patiriamus iššūkius. Kategorijos buvo suskirstytos į bendresnes temas, kurios apibūdina tiriamą reiškinį. Šios temos buvo pagrįstos interviu medžiagos pavyzdžiais. Tipinis duomenų analizės ir rezultatų interpretavimo pateikimas yra kokybinės turinio analizės strategija – lentelės, kuriose yra trys skirsniai: įrodantys teiginiai, subkategorijos ir kategorijos. (Tidikis, 2003).

Analizėje buvo naudojami indukcinio ir dedukcinio samprotavimo būdai. Pasak Kardelio (2007), atliekant duomenų analizę, yra taikomas indukcinis samprotavimo būdas, kai iš atskirų rezultatų

daroma bendra išvada. Dedukcinis būdas buvo taikomas kuriant klausimyną, remiantis mokslinės literatūros analize, siekiant nustatyti galimus iššūkius, pasireiškiančius BVM diegimo etapuose. Analizės metu buvo taikoma teminė analizė, leidžianti nustatyti pagrindines sąvokas, kurios iškyla interviu metu, ir jas sujungti į kategorijas. Ši analizė leido išryškinti pagrindinius vadovų patiriamus iššūkius, jų sprendimo būdus ir patirtas naudas.

2024 m. spalio 10 d.–lapkričio 11 d. įrašai buvo transkribuojami pažodžiui. Kiekvieno informanto interviu transkripcijos teksto apimtis vidutiniškai sudaro 3–4 lapai. Transkripcijos metu buvo užfiksuota 24 309 žodžiai. Surinkti duomenys buvo skirstomi į prasminius vienetus, koduojami, o vėliau jungiami į subkategorijas ir kategorijas. Buvo sudarytos 112 subkategorijų, kurios vėliau buvo apjungtos į platesnes 43 kategorijas. Kategorijos ir subkategorijos buvo pagrįstos interviu medžiaga bei iliustruotos konkrečiais interviu teiginiais.

Tyrimo etika. Renkant tyrimo duomenis buvo laikomasi šių etikos principų: informantai iš anksto supažindinti su tyrimo tema, tikslu, tiriamuoju objektu. Laikytasi geranoriškumo principo, suteikiant galimybę savanoriškai apsispręsti dalyvauti apklausoje. Informantai turėjo teisę atsakyti į tyrėjo pateiktus klausimus arba juos plėtojant, jų nuomone, aktualius, su tyrimo tema susijusius klausimus. Interviu vykdymo laikas buvo derinamas su informantais, atsižvelgiant į jų patogumą. Tyrimo metu buvo užtikrinamas konfidencialumas, koduojant jų duomenis (pvz., pirmas – D1, antras – D2 ir t. t.). Tyrimo įrašai yra saugomi apsaugotuose skaitmeniniuose failuose, prieiga prie jų yra leidžiama tik tyrėjui. Visi surinkti duomenys bus sunaikinti, kai tik tyrimo rezultatai bus publikuoti. Tyrimo dalyviai buvo supažindinti su galimybe bet kada nutraukti interviu, todėl jie dalyvavo savanoriškai. Tyrime buvo laikomasi tyrėjo profesinės atsakomybės reikalavimų: duomenų, rezultatų ar išvadų išgalvojimo, klastojimo ar klaidingo pateikimo vengimas; tyrimo metodologijos ir procedūrų pateikimo tikslumas. Jau pirmojo kontakto su informantu metu – kalbantis telefonu ar bendraujant elektroniniu paštu – buvo siekiama kurti pasitikėjimu grįstą tyrėjo ir informanto santykį.

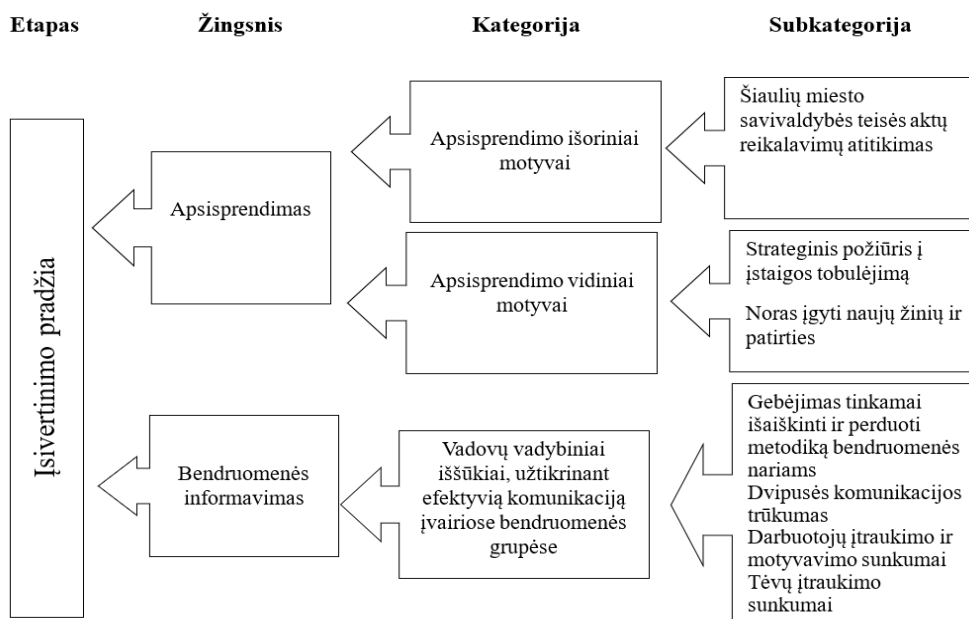
3. VADOVO VADYBINIŲ IŠŠŪKIŲ, DIEGIANT BENDRĄJĮ VERTINIMO MODELĮ IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE, TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ

Šiame skyriuje pristatomi tyrimo rezultatai ir jų analizė pagal BVM diegimo etapus ir žingsnius. Kokybinio tyrimo metu surinkti duomenys buvo analizuojami siekiant atskleisti, su kokiais vadybiniais iššūkiais susidūrė ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai kiekviename įsivertinimo žingsnyje. Rezultatų analizė pateikiama išskiriant temas, kategorijas ir subkategorijas, pagal BVM diegimo proceso etapus. Kiekvienam etapui apžvelgiami vadovų įvardinti iššūkiai, jų įveikimo strategijos bei pozityvios patirtys. Tuo pačiu siekiama atkreipti dėmesį į sritis, kurios reikalauja papildomos pagalbos ar tobulinimo.

3.1. Vadybinių iššūkių, kylančių diegiant bendrojo vertinimo modelį ikimokyklinio ugdymo įstaigose įsivertinimo pradžios etape, identifikavimas

Norit išsiaiškinti, kodėl Šiaulių miesto švietimo įstaigos ėmė diegti BVM, buvo atliktas ekspertinis kokybinis tyrimas. Šiaulių KC direktorė Vilma Tubutienė teigė, kad „*Dar 2018 m. Valstybės kontrolės atlikta biudžetinių įstaigų analizė, įskaitant švietimo įstaigas, parodė, kad kokybės vadybos modeliai švietimo sektoriuje nebuvo taikomi.*“ Šiaulių švietimo skyriaus vedėjo buvo inicijuotos diskusijos su švietimo įstaigų vadovais ir vadovų asociacija dėl tinkamo modelio pasirinkimo. Anot Tubutienės V., buvo aptariama galimybė pritaikyti kokybės vadybos modelius bendrojo ugdymo mokykloms ir ikimokyklinio ugdymo įstaigoms. Vyko konsultacijos su mokslininkais ir buvo nuspręsta pasirinkti BVM.

BVM diegimo proceso I etapo žingsniai yra apsisprendimas ir bendruomenės informavimas. Buvo analizuojami motyvai, kurie turėjo įtakos BVM diegimui įstaigose ir bendruomenės informavimas (3.1.1 pav.).



3.1.1 pav. BVM diegimo I etapo žingsnių, kategorijų ir subkategorijų žemėlapis

Pirmas žingsnis – apsisprendimas. Atlikus kokybinį tyrimą buvo išskirti du motyvai, turėję įtakos BVM diegimui įstaigoje: išoriniai ir vidiniai motyvai.

3.1.1 lentelė

Apsisprendimo motyvų diegti BVM ikimokyklinio ugdymo įstaigose identifikavimas

Kategorija	Subkategorijos	Teiginiai
Apsisprendimo išoriniai motyvai	Šiaulių miesto savivaldybės teisės aktų reikalavimų atitikimas	„Turime daryti pagal teisės aktus ir gavome pastiprinimą iš švietimo skyriaus.“ (D5), „BVM labiau apie valdymą, jo vertinimą“ (D6), „Buvome priverstos šitą darbą atlikti.“ (D7), „Ne kiek nusprendėme, kiek buvo švietimo skyriaus rekomendacija.“ (D9), „BVM modelį diegėme kartu su visomis Šiaulių miesto švietimo įstaigomis.“ (D16), „Šiaulių mieste nutarta visoms taikyti BVM.“ (D2), „Šiaulių miesto savivaldybė turėjo viziją, kad visos švietimo įstaigos pagal BVM vertinsimės.“ (D11), „Tai buvo savivaldybės projektas.“ (D7), „Priimtas Šiaulių m. Švietimo skyriaus sprendimas visoms švietimo įstaigoms įvesti vieningą kokybės vadybos sistemą.“ (D14), „Kadangi nelabai kitokių pasiūlymų buvo, pasirinkome gatavą produktą.“ (D15)
Apsisprendimo vidiniai motyvai	Strateginis požiūris į įstaigos tobulėjimą	„Kad įsivertinti reikia, tai tikrai nėra jokių abejonių, norint siekti kokybės, norint žinoti, kokiame taške esame, kad galėtume planuoti ateitį.“ (D6), „Esame jau daug ką ir pasidarę, bet yra dar ir ką daryti.“ (D8), „<...> mūsų įstaigoje yra vykdoma duomenimis grįsta vadyba, ir norint, kad mes darytume kažką kitaip, eitume į priekį, mes turime žinoti, kodėl mes taip darome.“ (D5), „<...> mes tai turime daryti vardan įstaigos tobulėjimo, vardan savo įstaigos nusimatymo savo tų tikslų, kur link mes einame.“ (D5), „<...> mes pamatėme, su kokiomis problemomis susiduriame.“ (D10), „Yra su kuo pasitarti, pasikonsultuoti, čia svarbiausia.“ (D4)
	Noras įgyti naujų žinių ir patirties	„Su komanda susitarėme, kad dalyvausime pilotiniame išbandyme.“ (D5), „Buvome pasiruošę dalyvauti pilotiniuose vertinimuose, nes visada gauni pačią naujausią informaciją <...>“ (D7), „Pasirinkome dalyvauti, nes norėjome išbandyti iki tikrojo vertinimo diegimo.“ (D3), „Ir grupės buvo sudarytos tokios, kad galima būtų pasiklausti, pasitarti, buvo toks pabandymas praktiškai.“ (D3), „Esame jau daug ką ir pasidarę, bet yra dar ir ką daryti“ (D8), „Buvo įdomu, ką mes ten darysime ir kaip mes tai darysime.“ (D11), „<...> dalyvavome pilotiniame bandyme <...>, tai paskui yra lengviau.“ (D10), „Kadangi nelabai kitokių pasiūlymų buvo <...>“ (D11), „<...> buvo pasiūlytas šis modelis, tai ir vertinimės.“ (D11), „<...> mes buvome pradėję kalbėti apie VKS diegimą, tai mūsų darželis ir dar keletas Šiaulių miesto darželių ėjome į tą pilotinį ir paskui, galvoju, mums buvo lengviau dirbti, vertinti.“ (D10), „Dalyvavome pilotiniame bandyme.“ (D3), „Kadangi pati dalyvavau nacionaliniame projekte, buvau kaip ekspertė praktikė. Tiesiog atsiranda profesinis interesas žiūrėti, apie ką kalba Šiaulių miesto vadovai, švietimo politikos formuotojai, apie ką jie nori išgirsti.“ (D12), „Įsivertinti būtinai turime, kad žinotume, kur esame, kad galėtume keliauti į priekį.“ (D16), „Pilotiniuose mokymuose dalyvavome, nes buvo įdomu.“ (D17), „<...> mes daugiau sužinosime apie BVM, apskritai, kokia tai vadybos sistema.“ (D2), „Dalyvavome pilotiniuose mokymuose. Pačios norėjome. Mėgstame iššūkius.“ (D17), „Su komanda susitarėme, kad dalyvausime pilotiniame išbandyme.“ (D5)

Kategorija **Apsisprendimo išoriniai motyvai**. Informantų teiginiuose aiškiai išreikšta, kad BVM modelio diegimas buvo inicijuotas Šiaulių miesto savivaldybės, konkrečiai Švietimo skyriaus. Tai parodo, kad savivaldybės lygmeniu buvo priimtas strateginis žingsnis. Keli informantai teigė, kad sprendimas diegti BVM modelį buvo suvoktas kaip privalomas, o ne savanoriškas. Tai galėjo sukelti tam tikrų iššūkių įstaigų vadovams, nes ne visi jautėsi pasirengę šiam pokyčiui: „Buvome priverstos šitą darbą atlikti.“ (D7), „Ne kiek nusprendėme, kiek buvo tokia iš švietimo skyriaus rekomendacija, kad visos švietimo įstaigos išbando šitą, vertinasi pagal šitą modelį. Tai vienareikšmiškai ir mes turėjome vertintis pagal šitą modelį.“ (D9). Tačiau iš informantų atsakymų matyti, kad vadovai

supranta, jog įdiegtas BVM padės bendruomenei geriau suprasti įstaigos valdymo stiprybes bei silpnybes.

Kategoriją **Apsisprendimo vidiniai motyvai** sudaro dvi subkategorijos: **strateginis požiūris į įstaigos tobulėjimą** ir **noras įgyti naujų žinių ir patirties**. Pastebėtas teigiamas informantų strateginis požiūris į įstaigos tobulėjimą. Informantai pripažįsta, kad įsivertinimas yra būtinas, norint suprasti dabartinę situaciją ir kryptingai planuoti ateities veiklas. Informantai pabrėžia, kad įsivertinimas padeda ne tik identifikuoti stipriąsias ir silpnąsias puses, bet ir sudaryti sąlygas tobulėti („*Reikia to vertinimo. Nėra, kad viskas gerai, ir nėra ką tobulinti.*“ (D8)). Tai rodo, jog įstaigų bendruomenė neapsiriboja pasitenkinimu pasiekta situacija, bet siekia nuolatinės pažangos. Informantų teiginiai rodo, kad įsivertinimas suvokiamas kaip nenutrūkstamas procesas. Tai atspindi įstaigų įsipareigojimą strateginiam ir nuolatiniam tobulėjimui. Vieni informantai aktyviai siekė savanoriškai dalyvauti pilotiniuose bandymuose, siekdami ne tik suprasti, bet ir praktiškai išbandyti BVM metodiką: „*Mes galėjome savanoriškai jungtis. Ir mes nusprendėme, kad mes jungiamės prie pilotinio išbandymo.*“ (D5) Kiti informantai suprato, kad bus galimybė įgyti patirties ir lengviau pritaikyti BVM ateityje: „*Labai norėjome dalyvauti pilotiniame bandyme, nes įsivaizdavome, kad tai palengvins mums paskui taikyti BVM metodiką <...>*“ (D2). Kaip teigia tyrimo dalyviai, jie siekė ne tik atlikti formalų vertinimą, bet ir aktyviai įsitraukti į mokymosi procesą, kad geriau pasiruoštų BVM diegimui.

Antras žingsnis – informavimas. Įsivertinimo procesas yra esminis įrankis įstaigos veiklos kokybei vertinti ir tobulinti. Todėl apie įsivertinimo procesą darbuotojai ir kitos suinteresuotos šalys turi būti informuotos tinkamai ir laiku. Tam reikia pasiruošti ir panaudoti įvairius įstaigos turimus viešinimo kanalus bei priemones. Atlikus kokybinį tyrimą, pastebėta, kad vadovai susiduria su sunkumais komunikavimo srityje. Atliekant duomenų analizę, su kokiais vadybiniais iššūkiais susidūrė vadovai, informuodami bendruomenę apie įsivertinimą, diegiant BVM, išskirta kategorija **Vadovų vadybiniai iššūkiai užtikrinant efektyvią komunikaciją įvairiose bendruomenės grupėse**. Šią kategoriją paaiškina keturios subkategorijos: gebėjimas tinkamai išaiškinti ir perduoti metodiką bendruomenės nariams, dvipusės komunikacijos trūkumas, darbuotojų įtraukimo ir motyvavimo sunkumai ir tėvų įtraukimo sunkumai (3.1.2 lentelė).

3.1.2 lentelė

Vadovo vadybinių iššūkių, susijusių su bendruomenės informavimu ir įtraukimu, diegiant BVM ikimokyklinio ugdymo įstaigose, identifikavimas

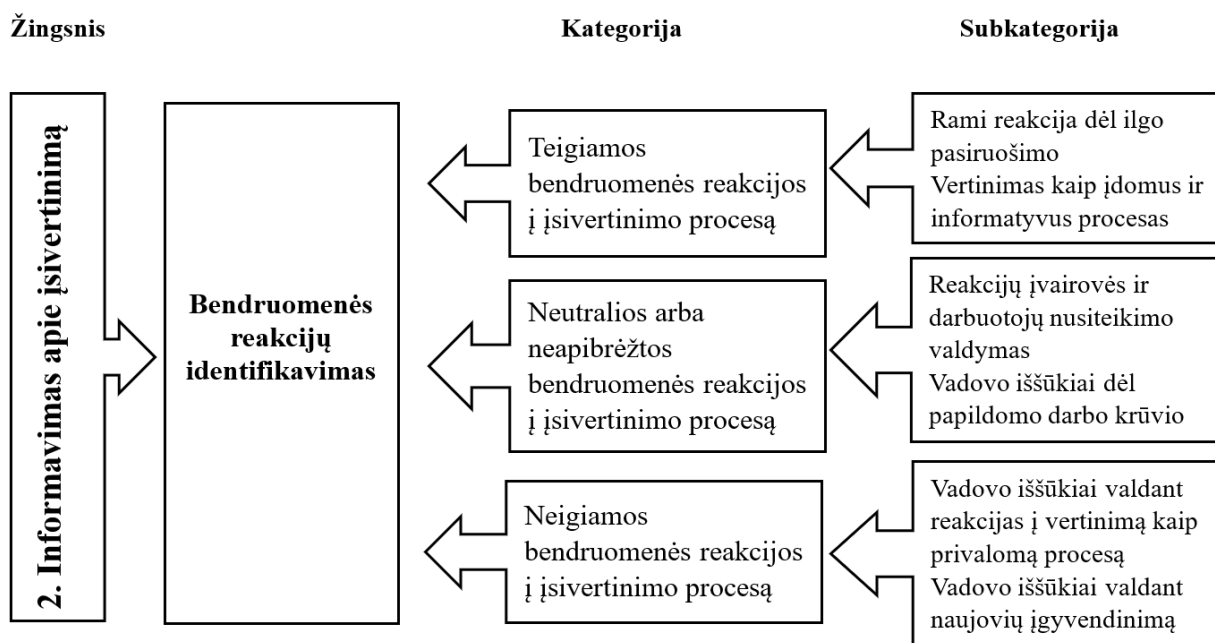
Kategorija	Subkategorijos	Teiginiai
Vadovų vadybiniai iššūkiai užtikrinant efektyvią komunikaciją įvairiose bendruomenės grupėse	Gebėjimas tinkamai išaiškinti ir perduoti metodiką bendruomenės nariams	„ <i>Aiškinome pačią metodiką, kur bus bendruomenės klausimai, į kuriuos jie turės atsakyti.</i> “ (D1), „ <i>Buvo pirmieji kūrimo etapai, tai bendruomenė nelabai žinojo. Tiesiog įsitraukdavau aš ir pavaduotoja daugiau.</i> “ (D12), „ <i>Mes laukėme, kol atsiras aiškesnis BVM metodikos aprašas, o tada jau ėmėmės darbo su pedagogais.</i> “ (D13), „ <i>Ir grupės buvo sudarytos tokios, kad galima būtų pasiklausti, pasitarti</i> “ (D3).
	Dvipusės komunikacijos trūkumas	„ <i>Per susirinkimus vis primindavome, kad laukiame tvarkos aprašo.</i> “ (D9), „ <i>Bendruomenė buvo informuota įvairių susirinkimų metu, sudarytos darbo grupės įsivertinimui atlikti.</i> “ (D16), „ <i>Informavome per susirinkimus visus bendruomenės narius, taip pat viešiuose informaciją svetainėje.</i> “ (D8), „ <i><...> ir interneto svetainėje skelbėme.</i> “ (D1), „ <i>Kad startuojame ir atliekame yra informacija ir svetainėje, ir planas pateiktas</i> “ (D12), „ <i>Grįžusi iš mokymų pristačiau mokytojų tarybos posėdyje</i> “ (D13), „ <i>Mokytojų tarybos posėdyje su mokymų medžiaga pasidalinau</i> “ (D13), „ <i>Bendro susirinkimo metu, mokytojų tarybos posėdžio metu</i> “ (D2), „ <i>Informacija buvo pateikta mokytojų tarybos posėdyje, tėvų susirinkimuose.</i> “ (D12), „ <i>Tam yra ir</i>

		<i>metodinės grupės susirinkimai, ir pedagogų tarybos susirinkimai, tai ten buvo visa informacija perduodama nuo pat pradžių, kad mes dalyvaujame mokymuose.“ (D17), „Sudarėme darbo grupę, išsirinkome iš pedagogų.“ (D1), „Informacija buvo pateikta kaip faktas, kad mes tai turime padaryti.“ (D7), „Buvo įsakymai parengti, reiškia mes visus supažindiname formaliai.“ (D12).</i>
	Darbuotojų įtraukimo ir motyvavimo sunkumai	<i>„Direktorė parnešė tą žinią ir pasidalino pedagogų tarybos posėdyje, ir informacinį susirinkimą darėme.“ (D1), „Man atrodo, kad labai daug priklauso nuo vadovo. Aš savo įstaigos darbuotojus tiesiog ruošiau per susirinkimus, bet negąsdindama.“ (D4), „Informavome, kad tai yra miesto siekis, ir jeigu mes esame Šiaulių miesto darželis, yra miesto kryptis, tai ir turime pasirinkti šią kryptį.“ (D2), „Informacija buvo pateikta kaip faktas, kad mes tai turime padaryti.“ (D7), „Tai toks bendras buvo informacinis pristatymas.“ (D13), „Kai dalis žinojo, apie ką kalbama, buvo lengviau visiems pasakyti.“ (D15), „Sulaukus aprašo, bendruomenė buvo supažindinta, kad bus vertinama.“ (D11), „Visai nebaisiai bendruomenė sutiko, kai reikėjo pradėti daryti.“ (D4), „Susipažinimas prasidėjo nuo darbo grupės sudarymo, pasikalbėjimo ir darbo grupės dalyvavimo mokymuose.“ (D15)</i>
	Tėvų įtraukimo sunkumai	<i>„Tėvams informacinį susirinkimą darėme“ (D1), „Buvo kalbama tiek su bendruomene, tiek su tėvais. Kad bus diegiama“ (D10), „Tėvus informavome jau apie rezultatus“ (D12), „Informavome susirinkimų metu tiek su tėvais, su mokytojais, tiek kitais darbuotojais.“ (D3)</i>

Analizuojant tyrimo duomenis, kategoriją **Vadovų vadybiniai iššūkiai užtikrinant efektyvią komunikaciją įvairiose bendruomenės grupėse** sudaro viena iš subkategorijų – **Gebėjimas tinkamai išaiškinti ir perduoti metodiką bendruomenės nariams**. Ši subkategorija apima metodikos paaiškinimo, jos adaptavimo ir įtraukimo į veiklą iššūkius, kurie išryškėjo atliekant veiklos įsivertinimo procesą. Kaip teigia informantai, pradžioje bendruomenė nebuvo pakankamai informuota apie BVM diegimo metodiką, todėl pagrindinis aiškinimo darbas teko įstaigos vadovui. Kadangi trūko aiškaus ir suprantamo metodikos aprašo, procesas buvo sudėtingesnis, o vadovai buvo priversti laukti konkretesnių gairių, kas lėtino pasirengimą ir darbą su bendruomene. Pradiniai metodikos paaiškinimo darbai, anot tiriamųjų, daugiausia buvo atliekami vadovo ir pavaduotojo, pabrėžiant jų atsakomybę aiškinti bei perteikti sudėtingus procesus: „*Aiškinome pačią metodiką, kur bus bendruomenės klausimai, į kuriuos jie turės atsakyti*“ (D1). Tačiau platesnė bendruomenė pradžioje buvo įtraukta minimaliai. Todėl vadovui kilo iššūkis tinkamai išaiškinti BVM metodiką ir užtikrinti aktyvesnę bendruomenės narių įsitraukimą į procesą. Analizuojant tyrimo duomenis, išskirta subkategorija **Dvipusės komunikacijos trūkumas**, apibūdinanti vadovo iššūkį informuojant bendruomenės narius apie BVM diegimą. Tyrimo duomenų analizė atskleidžia, kad informantai daugiausia rėmėsi formaliais komunikacijos kanalais, tokiais kaip mokytojų tarybos posėdžiai, bendri susirinkimai ar interneto svetainė. Informacija dažnai buvo pateikiama formaliai („*Informacija buvo pateikta kaip faktas, kad mes tai turime padaryti*.“ (D7)) ir ne visuomet skatino gilų bendruomenės narių įsitraukimą ar diskusijas. Tyrimo dalyviai atskleidžia, kad pagrindinis dėmesys buvo skiriamas informacijos perdavimui: „*Informavome per susirinkimus visus bendruomenės narius, taip pat viešiname informaciją svetainėje*.“ (D8), „*Kad startuojame ir atliekame, yra informacija ir svetainėje, ir planas pateiktas*.“ (D12). Tačiau vienpusis komunikacijos pobūdis neskatino diskutuoti, kelti klausimus. Tai galėjo lemti bendruomenės pasyvumą, nes vadovui buvo sunkiau įvertinti, kaip gerai suprastas procesas. Vadovams kyla iššūkis informavimą pakeisti į bendruomenės įtraukimą, akcentuojant dialogą ir motyvacijos kūrimą. Analizuojant tyrimo duomenis, išryškėja subkategorija **Darbuotojų įtraukimo ir motyvavimo sunkumai**, apibūdinanti vadovo iššūkius skatinant bendruomenės dalyvavimą ir darbuotojų motyvaciją, įgyvendinant BVM procesą. Informantai pabrėžia, kad aiškumas ir dialogas reikšmingai prisidėjo prie darbuotojų įsitraukimo. Dalis

darbuotojų naujus procesus lengviau priimdavo tik tada, kai buvo sukaupta pakankamai informacijos: „*Kai dalis žinojo, apie ką kalbama, buvo lengviau visiems pasakyti.*“ (D15). Tyrimo duomenys taip pat atskleidžia, kad formalaus informavimo būdai ir ribotos galimybės aktyviai dalyvauti procese apsunkino darbuotojų motyvaciją. Informacijos pateikimas kaip privalomo reikalavimo („*Mes turime tai padaryti*“ (D5)) mažino įsitraukimą ir skatino pasyvumą. Todėl vadovams tenka iššūkis ne tik tinkamai pateikti informaciją, bet ir sukurti palaikančią atmosferą, kuri skatintų aktyvų darbuotojų dalyvavimą bei jų įsitraukimą į sprendimų priėmimą ir mokymosi procesus. Subkategorija **Tėvų įtraukimo sunkumai** atskleidžia, kad tėvų įtraukimas į BVM diegimo procesą buvo ribotas. Tyrimo duomenų analizė rodo, kad informacija daugiausia buvo teikiama susirinkimų metu, kur dėmesys buvo skirtas faktų pristatymui, o ne tėvų aktyvaus įsitraukimo skatinimui: „*Informavome susirinkimų metu tiek su tėvais, su mokytojais, tiek kitais darbuotojais.*“ (D3). Tėvai dažniausiai buvo informuojami tik apie galutinius rezultatus, o ne apie proceso eigą ar jų pačių indėlį: „*Buvo kalbama tiek su bendruomene, tiek su tėvais. Kad bus diegiama.*“ (D10). Informantų teigimu, vadovams kyla iššūkis ne tik užtikrinti aiškią ir prieinamą komunikaciją, bet ir paskatinti tėvų aktyvumą bei motyvaciją dalyvauti procese. Vien tik faktų pateikimas nepadedą stiprinti jų įsitraukimo ir suvokimo apie savo vaidmens svarbą BVM diegimo sėkmei. Kaip teigia tiriamieji, dėl laiko ar kitų apribojimų tėvai dažnai negali dalyvauti susirinkimuose, todėl vadovui svarbu pasiūlyti alternatyvius bendravimo kanalus, tokius kaip nuotolinė komunikacija ar apklausa.

Pirmame įsivertinimo pagal BVM proceso etape, kai bendruomenei buvo suteikiama informacija apie įsivertinimo procesą įstaigoje, buvo analizuojami tyrimo duomenys apie bendruomenės informacijos priėmimą ir darbuotojų reakcijas (3.1.2 pav.).



3.1.2 pav. Bendruomenės reakcijos į įsivertinimo procesą: kategorijų ir subkategorijų žemėlapis.

Analizuojant bendruomenės reakcijas į įsivertinimą, buvo išskirtos trys kategorijos: **teigiamos bendruomenės reakcijos į įsivertinimo procesą**, **neutralios arba neapibrėžtos bendruomenės reakcijos į įsivertinimo procesą** ir **neigiamos bendruomenės reakcijos į įsivertinimo procesą**. Kiekvienoje kategorijoje išsiskyrė po dvi subkategorijas (5 priedas).

Kategoriją **Teigiamos bendruomenės reakcijos į įsivertinimo procesą** sudaro dvi subkategorijos: **rami reakcija dėl ilgo pasiruošimo ir vertinimas kaip įdomus ir informatyvus procesas**. Subkategoriją **Rami reakcija dėl ilgo pasiruošimo** patvirtina vienas iš informantų: „*Nenustebinome, nes mes mažais žingsneliais ėjome ilgą laiką ir apie tai, sakau, gal 2 metai buvo kalbėta ir po mažą darbą atlikta*“ (D15). Toks pasiruošimas užtikrina, kad procesas neatrodytų staigus ir bendruomenė ramiai jį priėmė, kaip pastebėta: „*Taip kad šoko nebuvo, kad staiga atsirado ir kažkaip darom*“ (D15). Remiantis tyrimo duomenimis teigtina, kad nuoseklus informavimas yra efektyvus veiksnys, mažinantis bendruomenės baimę ir nepasitikėjimą naujais dalykais: „*Bendruomenė labai ramiai priėmė <...>*“ (D8). Iš tyrimo duomenų išskirta subkategorija **Vertinimas kaip įdomus ir informatyvus procesas** leidžia suvokti, kad įsivertinimo procesas suvokiamas kaip teigiamas ir vertingas patyrimas bendruomenei, nes jis skatina narių mokymąsi bei suteikia galimybę giliau suprasti ir įvertinti įstaigos veiklą: „*<...> dirbantiems prie šitos sistemos žmonėms, jiems buvo įdomu, nes daug sužinojo dalykų apie įstaigą, kurių nebūtų žinoję, nes tai nesusiję su jų darbu tiesiogiai*“ (D12). Tyrimo duomenys parodo, kad įsivertinimo procesas ne tik padėjo įstaigai įgyvendinti keliamus reikalavimus, bet ir suteikė naujų žinių apie įstaigos veiklą.

Kategoriją **Neutralios arba neapibrėžtos bendruomenės reakcijos į įsivertinimo procesą** sudaro dvi subkategorijos: **reakcijų įvairovės ir darbuotojų nusiteikimo valdymas** ir **vadovo iššūkiai dėl papildomo darbo krūvio suvokimo**. Analizuojant informantų teiginius matyti, kad buvo ir neutralių arba net neigiamų bendruomenės narių reakcijų į įsivertinimą, trūko motyvacijos: „*Kad apsidžiaugė, nepasakyčiau*“ (D12). Kaip teigė informantai, reikėjo įdėti pastangų, kad darbuotojus nuramintų ir motyvuotų: „*Visko buvo, reakcijų buvo visokių, bet kai pradėdi kalbėti, vėl nusiramino darbuotojai*“ (D4), „*Kolektyvas kaip visada, žinot, kas papildomai, tas nelabai yra miela*“ (D9). Analizuojant tyrimo duomenis, galima teigti, kad vadovai susidūrė su keliais svarbiais iššūkiais: suvaldyti pirminį darbuotojų nepasitikėjimą ir išlaikyti jų motyvaciją, kartu aiškiai akcentuojant įsivertinimo proceso prasmę bei praktinę naudą. Nepaisant to, kad darbuotojai įsivertinimą dažnai suvokia kaip papildomą darbo krūvį, vadovai turi valdyti darbuotojų nuotaikas ir formuoti pozityvų požiūrį į įsivertinimo užduotis, skatindami suvokti šį procesą kaip vertingą įrankį asmeniniam ir įstaigos tobulėjimui. Efektyvūs vadovo veiksmai turėtų apimti aiškų ir nuoseklų komunikavimą, tikslingą darbo organizavimą bei darbuotojų motyvaciją, akcentuojant praktinius rezultatus. Be to, svarbu užtikrinti sąžiningą skatinimo sistemą, kad darbuotojai jaustųsi įvertinami už atliekamus papildomus darbus.

Kategoriją **Neigiamos bendruomenės reakcijos į įsivertinimo procesą** sudaro dvi subkategorijos: vadovo iššūkiai valdant reakcijas į vertinimą kaip privalomą procesą ir vadovo iššūkiai valdant naujovių įgyvendinimą. Aptariant subkategorijos **Vadovo iššūkiai valdant reakcijas į vertinimą kaip privalomą procesą** informantų teiginius, galima teigti, kad vadovai susidūrė su reikšmingais iššūkiais valdant neigiamas darbuotojų reakcijas. Bendruomenė vertinimą suvokė kaip neišvengiamą pareigą, o tai sukėlė tam tikrą pasipriešinimą ir nepasitenkinimą: „*Kai bendruomenė pamatė tvarkos aprašą, tuos 9 kriterijus, tai tikrai buvo neigiama reakcija*“ (D11). Subkategorija **Vadovo iššūkiai valdant naujovių įgyvendinimą** leidžia suprasti vadovų patiriamus iššūkius valdant darbuotojų pasipriešinimą, baimę ir neigiamas reakcijas į naujus procesus. Tiriamieji pradžioje buvo susidūrę su neigiamomis reakcijomis prieš naujoves: „*Naujovės visada neramina, sulaukia pasipriešinimo*“ (D14), nes naujovės įstaigoje dažnai sukelia nerimą, ypač jei jos yra sudėtingos ar reikalauja papildomų pastangų. Kaip teigė informantai, įsivertinimo procesas bendruomenėje buvo priimtas su tam tikru pasipriešinimu, neigiamais komentarais. Vadovui teko valdyti šias reakcijas, skatinant bendruomenės narius, informuojant, motyvuojant.

Apibendrinant galima teigti, kad savivaldybės siekis sukurti vieningą švietimo įstaigų vertinimo sistemą, buvo esminis veiksnys, įtakojęs BVM diegimą. Tikslas buvo užtikrinti vieningą požiūrį į vadybos kokybę ir standartizuoti procesus švietimo įstaigose. Siekdami šio tikslo, vadovai ir įstaigų darbo grupės aktyviai dalyvavo pilotiniuose bandymuose, siekdami ne tik suprasti, bet ir praktiškai išbandyti BVM metodiką. Dalyvavimas suteikė naujų žinių, padėjo pasiruošti efektyvesniam metodikos taikymui.

Vadovo iššūkis yra užtikrinti aiškią, nuoseklią ir įtraukią komunikaciją, kuri motyvuotų bendruomenę aktyviai įsitraukti į BVM vertinimo procesą, o ne tiesiog jį priimti kaip formalų reikalavimą. Tai reikalauja gebėjimo adaptuoti informaciją skirtingoms suinteresuotoms šalims, paskatinti diskusiją bei organizuoti komunikaciją per įvairius kanalus. Bendruomenės informavimas apie BVM diegimą buvo nuoseklus ir įvairiapusiškas procesas, kuriame vadovai atliko svarbų vaidmenį. Vadovų tikslas buvo ne tik perduoti informaciją, bet ir užtikrinti, kad bendruomenė suprastų proceso esmę, nebūtų bauginama, o aktyviai įsitrauktų į diegimo procesą. Vadovai palaikė bendruomenės susidomėjimą ir motyvaciją, nuolat komunikuodami ir informaciją perduodami įvairiais kanalais. Šie iššūkiai rodo vadovų pastangas užtikrinti sklandų bendruomenės informavimą ir įtraukimą į įsivertinimo procesą.

3.2. Vadybinių iššūkių, kylančių diegiant bendrojo vertinimo modelį ikimokyklinio ugdymo įstaigose įsivertinimo proceso etape, identifikavimas

Pagal BVM diegimo metodiką, antrajame etape yra vykdomas įstaigos įsivertinimas. Tai esminis etapas, skirtas objektyviai įvertinti įstaigos veiklos kokybę pagal nustatytus kriterijus. Šiame etape pirmiausia sudaroma darbo grupė, vykdomi mokymai, atliekamas įsivertinimas ir parengiama įsivertinimo ataskaita.

BVM diegimo antrajame etape trečiasis žingsnis yra darbo grupės sudarymas. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad vadovams kyla iššūkių sudarant darbo grupę, kuri užtikrintų veiksmingą įsivertinimą. Tyrimo metu buvo nagrinėjama, kokiais principais vadovai vadovaujasi, sudarydami darbo grupes ir organizuodami įsivertinimo procesą pagal BVM. Tyrimo rezultatai parodė, kad sudaryti darbo grupę vadovams yra pakankamai atsakingas darbas. Apibendrinus informantų atsakymus, buvo galima išskirti kategoriją **Vadybiniai iššūkiai, sudarant darbo grupę** ir ją sudarančias devynias subkategorijas: darbuotojų, gebančių kokybiškai atlikti vertinimą, atrinkimas, atstovų iš visų įstaigos sričių įtraukimas, savanoriškumo principo palaikymas, sėkmingo bendradarbiavimo komandoje užtikrinimas, sisteminio požiūrio į BVM diegimą užtikrinimas, vadovo darbo krūvio padidėjimas, riboti darbuotojų ištekliai, ribotas suinteresuotų šalių įsitraukimas (3.2.1 lentelė).

3.2.1 lentelė

Vadovo vadybinių iššūkių, sudarant darbo grupę, diegiant BVM ikimokyklinio ugdymo įstaigose, identifikavimas

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Vadybiniai iššūkiai, sudarant darbo grupę	Darbuotojų, gebančių kokybiškai atlikti vertinimą, atrinkimas	„Žiūrėjome, kas turi suvokimo į įstaigos procesus.“ (D1), „Ėmėme tuos mokytojus, kurie jau dirba toje [įsivertinimo] darbo grupėje.“ (D2), „Reikia ir dokumentą mokėti skaityti ir jame atrasti.“ (D7), „Mes turime veiklos įsivertinimo grupę, tai jos nariai ir yra tie žmonės.“ (D12), „Turintys tam tikros savybės, reikalingos, kad gebėtų analizuoti medžiagą.“ (D13) „Labiau turintys analitinio mąstymo, gebėtų analizuoti medžiagą.“ (D13), „Kolektyve turime žmonių, kurie gali labiau atlikti, kiti mažiau.“ (D13)

Atstovų iš visų įstaigos sričių įtraukimas	„Administracijos atstovai geriausiai žino.“ (D2), „Ūkvedys ir pavaduotojas ugdymui daugiausiai ką žino.“ (D2), „I darbo grupę įtraukėme žmones iš visų kategorijų.“ (D3), „Iš visų sričių įtraukėme 1–2 žmones.“ (D3), „Sudariau darbo grupę, į kurią įtraukiau ugdymo padalinio aprūpinimo darbuotojų.“ (D4), „I darbo grupę įtraukiau vieną iš ugdymo padalinio aprūpinimo darbuotojų.“ (D4) „Didžioji dalis tai buvo pagalbos specialistai, stengėmės dirbti ne kontakto metu.“ (D6), „Mokytojo padėjėja, ūkvedė.“ (D7), „Žiūrėjome, kad būtų ir iš tos, ir iš tos srities mokytojų.“ (D9), „Įtraukim, tegu šiek tiek padirba. Bet buvo tuščia vieta.“ (D9), „Proporcingai pedagogų buvo daugiau.“ (D10), „Isidėjome ir administracijos, ir virtuvės darbuotojų.“ (D10), „Kad skirtingi vertintojai būtų iš įvairių sričių.“ (D10) „Proporcingai, aišku, pedagogų buvo daugiau.“ (D10), „Ėmėm iš visų sričių, kad žmonės atstovautų skirtingas sritis.“ (D11), „Aptarnaujančio personalo žmonių nebuvo, juos atstovavo ugdymo aprūpinimo padalinio vadovė.“ (D11), „Raštinės administratorė padės surasti reikalingus dokumentus.“ (D13), „Dauguma vertintojų yra mokytojai.“ (D13), „Praktiškai pagrindinės pareigybės buvo apimtos.“ (D15), „Buvo netgi aptarnaujančio personalo.“ (D15), „Buvo logopedė, socialinė pedagogė.“ (D15), „I darbo grupę įėjo pedagogai, ir raštvedė, ir aprūpinimo ūkio vadovė.“ (D17)
Savanoriškumo principo palaikymas	„Leidom patiems savanoriams užsirašyti, kas norėtų.“ (D1), „Savanorystės pagrindais buvome kviečiami dalyvauti pilotiniuose vertinimuose.“ (D11), „Pedagogus kvietėme prisijungti įgyvendinant.“ (D12), „Kolektyve turime žmonių, kurie gali labiau atlikti, kiti mažiau.“ (D13), „Kalbėjome, kas galėtų dalyvauti darbo grupėje.“ (D13), „Aš buvau darbo grupėje.“ (D13), „Ėmėme aktyviausius, pozityviausius.“ (D17), „Mes kvietėme tuos žmones, kurie nori.“ (D17), „Grupę sudarėme bendru sutarimu.“ (D17)
Komandinio darbo užtikrinimas	„Grupės buvo sudarytos taip, kad būtų galima pasitarti.“ (D3), „Stengiamės įtraukti tokius, kurie praktiškai galėtų su mumis dirbti.“ (D8), „Darbo grupė tą darbą darė.“ (D13), „Labai aktyvi darbo grupė, su visa administracija ir dar kitais žmonėmis.“ (D8)
Sisteminio požiūrio į BVM diegimą užtikrinimas	„Dalyvavome pilotiniame bandyme.“ (D3) „Kad įsivertinti reikia, tai tikrai nėra jokių abejonių.“ (D6), „Buvome priverstos šitą darbą atlikti.“ (D7), „Mes tai pradėjome anksčiau, todėl dabar lengviau.“ (D10), „BVM modelį diegėme kartu su visomis Šiaulių miesto švietimo įstaigomis.“ (D16)
Vadovo darbo krūvio padidėjimas	„Juk geriausiai žino administracijos atstovai.“ (D2), „Visa administracija: direktoriaus pavaduotoja ugdymui, raštinės administratorė.“ (D4), „Dar grupę pakoregavome įtraukdami administracijos atstovus.“ (D5), „Mes buvome tik tame etape, kai buvo išbandoma.“ (D12), „Ateityje mūsų nebebus.“ (D12), „Grupės vadovas buvo direktoriaus pavaduotojas ugdymui.“ (D13), „Vadovauja veiklos kokybės įsivertinimo darbo grupei.“ (D13), „Vadovas nėra būtinas darbo grupėje.“ (D13), „Grupės vadovė buvau aš pati.“ (D15), „Grupės vadovė buvau aš pati, direktorė <...>.“ (D15)
Riboti darbuotojų ištekliai	„Mokytojai nesusiduria su dokumentais, jie atsakingi už ugdymą.“ (D2), „Daugelis darbuotojų nežino, kur kas padėta.“ (D2), „Fiziškai negalės, ne jų jėgoms tai padaryti.“ (D7), „Tie, kurie veža, tie turėjo padaryti ir už tą.“ (D9), „Jis pasako, kad aš čia nieko nesuprantu, čia yra nesąmonės. Ir viskas.“ (D9), „Įsakyme nusirodėme ir atsakomybes.“ (D15), „Įsakyme nusirodėme ir atsakomybes.“ (D15)
Ribotas suinteresuotų šalių įsitraukimas	„Socialiniai partneriai turi tik patariamąjį balsą.“ (D1), „Socialiniai partneriai yra toli nuo viso šito.“ (D1), „Rėmėmės įvairiomis tėvų apklausomis, apklausų rezultatais.“ (D1), „Jiems tai visiškai neaktualu.“ (D1), „Ir jiems dabar kvietis porai valandų diskutuoti, kai jie turi tik patariamąjį balsą, neatrodė tikslinga.“ (D1), „Netraukėme tėvų.“ (D2), „Netraukėme kitų suinteresuotų šalių.“ (D2), „Organizavome susitikimus, kuriuose tėvai galėjo išsakyti savo nuomonę ir diskutuoti.“ (D3), „Dar nelabai matau tų galimybių, kaip tėvus galėtume įtraukti kokybiškai.“ (D5), „Galvojome apie tėvų įtraukimą.“ (D7), „Tikrai, mes svarstėme apie tai, diskutavome, bet tokio kelio mes nepasirinkome.“ (D7), „Tėvų įtraukimas daugiau kaip informavimas apie rezultatus.“ (D8), „Praktika rodo, kad tėveliai mums laiko neskirs.“ (D9), „Tėvai nebuvo įtraukti.“ (D10), „Kai

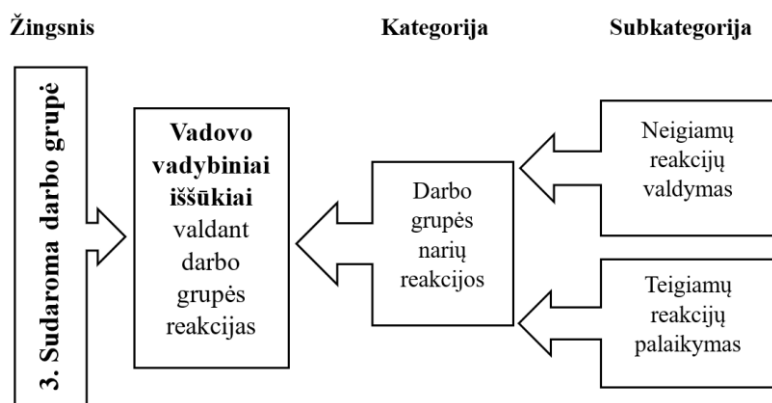
		<i>mes turėjome galutinius taškus dėti ir vertinti balais, tai tėvų nebuvo.“ (D10), „Socialinių partnerių dalyvavimas apsiriboja tuo, kad mūsų įstaigos taryboje yra du socialiniai partneriai.“ (D10), „Su kitų darželių direktorėmis kolegialiai daug tarėmės.“ (D11), „Sudarėme anketas, tėvai buvo apklausti tais klausimais.“ (D12), „Tėvų įtrauktis apsiribojo dalyvavimu apklausoje.“ (D12), „Tėveliai buvo kaip respondentai, sudalyvavo atsakydami į anketų klausimus.“ (D12), „Švietimo darbuotojams sunkus darbas, tai jeigu dar tėvus kviesim.“ (D17)</i>
	Laiko išteklių ir darbo krūvio derinimas	<i>„Didžioji dalis tai buvo pagalbos specialistai, stengėmės dirbti ne kontakto metu.“ (D6), „Parinkau žmones, kuriuos lengviausia nuimti nuo jų darbo.“ (D6), „<...> kad žmogus būtų šiek tiek laisvesnis, kad nebūtų apkrautas kaip mokytojas.“ (D7), „Čia buvo didelis laiko išteklių panaudojimas tam procesui.“ (D8), „Iš žmonių atimti laiką, atitraukti nuo vaikų, atitraukti nuo visko ir duoti jiems kapstytis tarp dokumentų ir ieškoti, kur kokiam posėdyje, tai mes labiau žinome, kaip administracija, kur kokiam posėdyje buvo kalbėta, kokios ataskaitos teiktos, analizuojami vaikų pasiekimai. Darbuotojams būtų didelis iššūkis ir atėmę labai daug laiko.“ (D15), „Iš žmonių atimti laiką, atitraukti nuo vaikų, atitraukti nuo visko ir duoti jiems kapstytis tarp dokumentų.“ (D15)</i>

Tyrimo metu buvo aiškintasi, kokių principų vadovai laikosi, sudarydami darbo grupes, diegiant BVM. Analizuojant kategorijos **Vadybiniai iššūkiai, sudarant darbo grupę**, išsiskyrė subkategorija **Darbuotojų, gebančių kokybiškai atlikti vertinimą, atrinkimas**. Iš informantų teiginių paaiškėjo, kad vadovams, sudarant darbo grupę, labai svarbu gebėti atrinkti darbuotojus, gebančius kokybiškai atlikti vertinimą. Jiems kyla iššūkis atrinkti darbuotojus, kurie galėtų efektyviai atlikti vertinimą pagal BVM modelį, užtikrinant darbo grupės kompetencijas ir procesų kokybę. Tyrimo metu išryškėjo, kad renkant narius svarbūs jų analitiniai gebėjimai, dokumentų analizės įgūdžiai bei įstaigos procesų supratimas. Taip pat dažnai pirmenybė teikiama darbuotojams, turintiems patirties įsivertinimo grupėje. Vadovams tenka subalansuoti patyrusių darbuotojų įtraukimą ir kompetencijų įvairovės užtikrinimą, kad vertinimas būtų atliktas kokybiškai ir efektyviai. Nagrinėjant subkategoriją **Atstovų iš visų įstaigos sričių įtraukimas**, informantų teiginiai patvirtina, kad vadovui kyla iššūkis užtikrinti, kad vertinimo procesui būtų suburta darbo grupė, atspindinti visų įstaigos sričių atstovų kompetencijas ir patirtį. Skirtingų pareigybių ir veiklos sričių darbuotojų įtraukimas leidžia užtikrinti visapusišką požiūrį į įsivertinimą bei efektyvią komunikaciją tarp grupės narių. Vadovui svarbu suderinti skirtingų sričių atstovų įtraukimą, išlaikyti proporcingą dalyvavimą ir tinkamai paskirstyti atsakomybes, kad darbo grupė atspindėtų organizacijos įvairovę ir galėtų kokybiškai įgyvendinti vertinimo procesą. Šis iššūkis apima ne tik skirtingų sričių kompetencijų suderinimą, bet ir darbuotojų motyvaciją. Remiantis informantų pateikta informacija, išskiriama subkategorija **Savanoriškumo principo palaikymas**. Tai susiję su vadovo gebėjimu sudaryti kompetentingą darbo grupę, kartu skatinant darbuotojų savanorišką įsitraukimą. Savanoriškumas darbo grupėje prisideda prie didesnės narių motyvacijos, atsakomybės už atliktą darbą ir pozityvaus požiūrio į procesą. Kaip teigia kai kurie informantai, vadovui tenka iššūkis užtikrinti, kad savanoriškumas nesumažintų grupės veiklos efektyvumo. Vadovai turi sudaryti komandą, kurioje būtų tinkamai paskirstytos atsakomybės, subalansuotos kompetencijos ir atstovaujamos visos organizacijos sritys. Savanoriškumo principo palaikymas yra sudėtingas vadybinis iššūkis, reikalaujantis tiek vadovo lyderystės, tiek strateginio mąstymo. Pristatant subkategoriją **Komandinio darbo užtikrinimas**, tyrimo duomenys patvirtina vadovo vadybinį iššūkį – skatinti efektyvų komandinį darbą. Informantų atsakymai patvirtina ir mokslinėje literatūroje aprašytą komandinio darbo reikšmę, kaip vieną iš sėkmingo darbo veiksmų. Komandinio darbo kultūra padeda užtikrinti darbo grupės narių bendradarbiavimą ir galimybę konsultuotis bei dalintis atsakomybėmis. Efektyvus bendradarbiavimas reikalauja ne tik praktinių narių įgūdžių („Stengiamės įtraukti tokius, kurie praktiškai galėtų su mumis dirbti.“ (D8)), bet ir

gebėjimo rasti bendrą kalbą bei spręsti problemas bendru sutarimu („<...> su kuriais galima susikalbėti, rasti bendrą kalbą.“ (D9)). Vadovui svarbu užtikrinti, kad darbo grupė veiktų kaip vieninga komanda, kurioje būtų tinkamai pasidalytos atsakomybės ir palaikomas aktyvus narių įsitraukimas. Be to, reikia suderinti įvairių sričių atstovų įtraukimą į darbo grupę („Mes jau turėjome darbo grupę, kur žinojome, kad bus įvairių sričių atstovai.“ (D10)), kad būtų pasiektas visapusiškas ir kokybiškas darbo rezultatas. Vadovui šis iššūkis reikalauja gebėjimo organizuoti darbo grupės veiklą, skatinti atvirą bendravimą ir užtikrinti, kad visi nariai prisidėtų prie bendrų tikslų siekimo. Iš mokslinės literatūros analizės galima teigti, kad darbo grupės sudarymas yra vienas esminių elementų, užtikrinant sisteminių požiūrį į BVM diegimą. Nagrinėjant subkategoriją **Sisteminio požiūrio į BVM diegimą užtikrinimas**, informantų teiginiai patvirtina, kad labai svarbus yra vadovo gebėjimas strategiškai koordinuoti BVM diegimą, užtikrinant ilgalaikį ir sistemingą procesą, o ne vien pavienių užduočių įgyvendinimą. Informantai susiduria su vadybiniu iššūkiu, jiems svarbu matyti BVM diegimą kaip procesą, kuris yra būtinas organizacijos tobulėjimui: „Kad įsivertinti reikia, tai tikrai nėra jokių abejonių.“ (D6). Vadovui tenka atsakomybė strategiškai formuoti darbo grupę, kuri turėtų reikiamas kompetencijas ir galėtų efektyviai įgyvendinti įsivertinimo procesą. Vadovas susiduria su iššūkiais ne tik atrenkant tinkamus narius, bet ir užtikrinant, kad grupė integruotųsi į visą įstaigos veiklą, prisidėtų prie bendrų tikslų ir efektyviai bendradarbiautų sprendžiant iškilusius klausimus, kad BVM diegimas būtų ne tik formalus, bet ir prasmingas įstaigai. Atliekant duomenų analizę apie darbo grupės sudarymą BVM diegimui, išskiriama dar viena subkategorija **Vadovo darbo krūvio padidėjimas**. Pastebima, kad vadovo vadybinis iššūkis yra susijęs su darbo krūvio padidėjimu, kuris atsiranda dėl tiesioginio įsitraukimo į grupės veiklą ir būtinybės koordinuoti procesus. Kaip teigia informantai, vadovai dažnai atlieka pagrindinį vaidmenį, vadovaudami darbo grupėms, koordinuodami kelias grupes vienu metu („Aš buvau atsakinga už kelių darbo grupių sukoordinavimą.“ (D16)) arba įtraukdami administracijos atstovus, kad užtikrintų veiklos sklandumą. Vadovams tenka užtikrinti tinkamą atstovavimą darbo grupėje, užduočių pasiskirstymą pagal kompetencijas ir veiksmingą grupės koordinavimą. Analizės metu pastebėta, kad šis vadybinis iššūkis apima ne tik darbo grupės sudarymą, bet ir papildomas atsakomybes, susijusias su grupės veiklos organizavimu ir sklandžiu administravimu, kas didina vadovo darbo krūvį bei reikalauja efektyvaus darbo laiko planavimo. Subkategorija **Riboti darbuotojų ištekliai** nusako vadovo vadybinį iššūkį – suburti darbo grupę, kai organizacijoje susiduriama su ribotais darbuotojų ištekliais, apimančiais ne tik jų skaičių, bet ir pajėgumus bei motyvaciją. Riboti resursai reikalauja kruopštaus darbuotojų atrankos proceso ir atsakomybių paskirstymo, siekiant užtikrinti, kad darbo grupės nariai būtų pajėgūs ir motyvuoti atlikti pavestas užduotis („Jeigu įtrauksiu į darbo grupę tą, kuris nenusiteikęs dirbti, rezultato nebus.“ (D10)). Vadovui tenka užtikrinti, kad grupės narių atsakomybės būtų aiškiai apibrėžtos, taip pat pasirūpinti papildomais resursais pagal poreikį („Raštinės administratorės į grupę neįtraukėme, bet sakėme, kai pagalbos reikės, tai padės.“ (D13)). Išnagrinėjus informantų atsakymus, galima teigti, kad šis vadybinis iššūkis reikalauja iš vadovų ne tik gebėjimo efektyviai paskirstyti užduotis, bet ir motyvuoti darbuotojus bei valdyti jų galimą nenorą įsitraukti į vertinimo procesą. Riboti ištekliai taip pat apsunkina vadovų gebėjimą užtikrinti sklandų darbo organizavimą ir tinkamą užduočių vykdymą. Analizuojant darbo grupės sudarymo vadybinius iššūkius, subkategorijoje **Ribotas suinteresuotų šalių įsitraukimas** išryškėja vadovų vadybinis iššūkis – skatinti aktyvesnį suinteresuotų šalių, tokių kaip tėvai ar socialiniai partneriai, dalyvavimą įsivertinimo procese. Tyrimo duomenys rodo, kad tėvų įtraukimas dažnai apsiriboja dalyvavimu apklausose ar informavimu apie rezultatus: „Tėveliai buvo kaip respondentai, sudalyvavo atsakydami į anketų klausimus.“ (D12). Nors buvo svarstoma, kaip įtraukti tėvus kokybiškiau, dėl jų riboto suinteresuotumo ir galimybių tai nebuvo įgyvendinta („Praktika rodo, kad tėveliai mums laiko

neskirs.“ (D9). Socialinių partnerių įsitraukimas taip pat buvo ribotas dėl jų mažo aktualumo ir patarimojo vaidmens: „*Socialiniai partneriai turi tik patariamąjį balsą.*“ (D1). Šis ribotas įsitraukimas apsunkina galimybę užtikrinti įvairiapusišką vertinimą ir platesnį suinteresuotų šalių atstovavimą, todėl vadovui tenka iššūkis rasti būdų įtraukti šias grupes prasmingiau ir aktyviau. Subkategorijoje **Laiko išteklių ir darbo krūvio derinimas** informantai išskyrė vadybinį iššūkį apie efektyvų laiko išteklių ir darbo krūvio derinimą, siekiant užtikrinti sklandų darbo grupės veikimą, nesumažinant darbuotojų produktyvumo jų pagrindinėse pareigose. Tyrimo duomenys atskleidžia, kad darbo grupės veikla reikalavo intensyvaus įsitraukimo: „*Kas savaitę renkamės ir 2–3 valandas dirbame.*“ (D8). Kaip teigia informantai, jiems teko laikinai sumažinti darbuotojų tiesioginį darbo krūvį arba organizuoti grupės darbą mokytojų ne kontakto metu: „*Stengėmės dirbti ne kontakto metu, bet 100 proc. nepavyko.*“ (D6). Šis iššūkis reikalauja ne tik kruopštaus laiko planavimo, bet ir gebėjimo paskirstyti užduotis taip, kad darbuotojai galėtų efektyviai derinti dalyvavimą darbo grupėje su savo tiesioginėmis atsakomybėmis. Vadovui svarbu išlaikyti darbo krūvio balansą ir užtikrinti, kad darbuotojai jaustųsi palaikomi bei galėtų produktyviai prisidėti prie įstaigos įsivertinimo proceso.

Sudarant darbo grupę įsivertinimui vykdyti, informantų teigimu, darbuotojai išreiškė skirtingas nuostatas ir emocijas dėl dalyvavimo grupėje. Darbo grupės narių reakcijos į žinią apie įsivertinimą pagal BVM atskleidžia jų pradinės nuostatas, emocijas ir pasirengimą dalyvauti vertinimo procese. Tyrimo duomenys rodo, kad reakcijos buvo įvairios – nuo supratimo apie įsivertinimo svarbą iki nerimo dėl papildomų darbo krūvių. Kategoriją **Darbo grupės narių reakcijos** atspindi dvi subkategorijos: **neigiamų reakcijų valdymas** ir **teigiamų reakcijų palaikymas** (6 priedas). Šios reakcijos suteikia vadovui galimybę geriau suprasti darbuotojų poreikius bei iššūkius ir atitinkamai paruošti komandą sėkmingam dalyvavimui vertinime. Kaip teigia informantai, vadovui tenka svarbus vaidmuo valdant darbuotojų nuotaikas ir užtikrinant pozityvų požiūrį į įsivertinimo procesą (3.2.1 pv.).

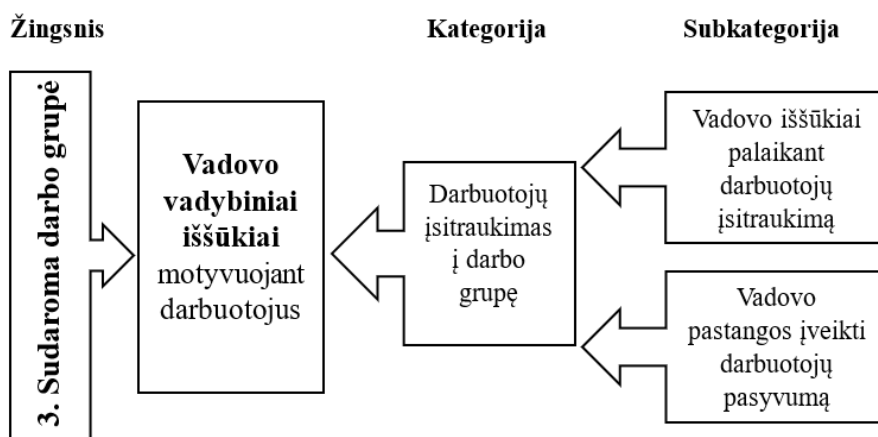


3.2.1 pav. Vadovo vadybiniai iššūkiai valdant darbo grupės reakcijas: kategorijos ir subkategorijų žemėlapis.

Kategorijos **Darbo grupės narių reakcijos** subkategorija **Neigiamų reakcijų valdymas** apima vadovo vadybinį iššūkį – valdyti darbuotojų neigiamas reakcijas, tokias kaip baimė, pasimetimas ar nežinomybė, atsirandančias dėl įsivertinimo proceso naujumo ir sudėtingumo. Tyrimo duomenys rodo, kad darbuotojai dažnai baiminosi, ar supras vertinimo metodiką ir gebės tinkamai atlikti užduotis: „*Pradžioje žmonės baiminosi, kad paves, kad nesupras, kad ne taip atliks.*“ (D12). Be to, nežinomybė apie procesą ir jo eigą kėlė papildomo nerimo: „*Tai tos nežinomybės yra, kaip mes tai padarysime. Tokio sveiko nerimo tikrai buvo.*“ (D13). Vadovui svarbu ne tik suprasti šias reakcijas, bet ir aktyviai jas valdyti, suteikiant darbuotojams aiškią informaciją, palaikymą ir motyvaciją. Tai

apima pozityvios atmosferos kūrimą, diskusijų skatinimą ir aiškų procesų organizavimą, kad darbuotojai jaustųsi pasirengę ir galintys sėkmingai įsitraukti į vertinimo procesą. Šis iššūkis reikalauja empatijos, komunikacinių įgūdžių ir gebėjimo parodyti vertinimo proceso prasmę darbuotojams. Pristatant subkategoriją **Teigiamų reakcijų palaikymas**, pabrėžiamas vadovo gebėjimas palaikyti ir stiprinti teigiamas darbo grupės narių reakcijas, kurios skatina efektyvų įsivertinimo procesą ir gerina bendrą atmosferą įstaigoje. Tyrimo duomenys rodo, kad savanoriškas įsitraukimas ir pozityvus darbuotojų nusiteikimas padėjo išvengti neigiamų reakcijų: „*Kadangi jie savanoriškai buvo įsitraukę į tą veiklą, tai kažkokios neigiamos reakcijos nebuvo.*“ (D11). Vadovui taip pat tenka skatinti darbuotojų įsitraukimą ir pasitikėjimą procesu, pabrėžiant komandinį susitelkimą: „*Bet visi susitelksim ir po truputį padarysime. Mokysimės visi kartu.*“ (D13). Teigiamų reakcijų palaikymas apima ne tik motyvavimą ir pozityvios darbo atmosferos kūrimą, bet ir darbuotojų paskatinimą, kad jų pastangos būtų tinkamai įvertintos. Vadovo gebėjimas palaikyti šias reakcijas prisideda prie sėkmingo vertinimo proceso.

Darbuotojų įsitraukimas į darbo grupę įsivertinant įstaigą pagal BVM yra svarbus sėkmingo vertinimo proceso dalis (3.2.2 pav.). Tyrimo duomenys atskleidžia, kad darbuotojų reakcijos į dalyvavimą darbo grupėje buvo įvairios – nuo savanoriško ir pozityvaus įsitraukimo iki pasyvumo ir abejonių dėl proceso naudos. Šios skirtingos reakcijos vadovą skatina ne tik paskatinti darbuotojus aktyviai įsitraukti, bet ir valdyti galimus pasipriešinimus ar neigiamas nuostatas. Analizuojant kokybinius duomenis suformuota kategorija **Darbuotojų įsitraukimo į darbo grupę**, kuri išsiskiria į dvi subkategorijas: vadovo vadybiniai iššūkiai palaikant darbuotojų įsitraukimą ir vadovo pastangos įveikti darbuotojų pasyvumą (7 priedas).



3.2.2 pav. Vadovo vadybiniai iššūkiai motyvuojant darbuotojus: kategorijos ir subkategorijų žemėlapis.

Išskirta subkategorija **Vadovo vadybiiai iššūkiai palaikant darbuotojų įsitraukimą** suteikia galimybę analizuoti, kaip vadovas sprendžia iššūkius, susijusius su darbo grupės narių motyvacijos stiprinimu ir geranoriško dalyvavimo veikloje užtikrinimu. Analizės metu pastebėta, kad darbuotojų įsitraukimas į darbo grupės veiklą buvo esminis veiksnys, užtikrinant sėkmingą įsivertinimo procesą pagal BVM. Tyrimo duomenų analizė atskleidė, kad darbuotojai, gavę aiškias užduotis ir vadovų palaikymą, lengviau įsitraukė į veiklą ir pripažino jos naudą: „*Kai praktiškai pabandė, bendruomenės įsitraukimas buvo geras, darbuotojai suprato, apie ką mes kalbame.*“ (D3). Kaip matyti iš informantų teiginių, vadovui teko iššūkis skatinti savanorišką įsitraukimą, palaikyti motyvaciją per visą procesą, užtikrinant pozityvią atmosferą bei darbuotojų pasitikėjimą tiek savimi, tiek pačiu procesu. Šis

vadybinis iššūkis reikalavo vadovo gebėjimo efektyviai komunikuoti, motyvuoti ir organizuoti komandos darbą, kad būtų pasiektas maksimalus bendradarbiavimo rezultatas. Analizuojant subkategoriją **Vadovo pastangos įveikti darbuotojų pasyvumą**, pastebėta, kad vienas pagrindinių vadovo vadybinių iššūkių yra darbuotojų įsitraukimo į darbo grupės veiklą skatinimas. Tyrimo rezultatai parodė, kad dalis darbuotojų įsitraukė formaliai, vengdami aktyvaus dalyvavimo ar giluminio įsitraukimo į procesą: „*Buvo pora žmonių, savanoriškai įsitraukė, bet tas įsitraukimas, kaip sakau, formalus.*“ (D1). Be to, pasyvus požiūris ir abejingumas proceso naudingumui kėlė papildomų sunkumų vadovui: „*Darbuotojai buvo pasyvūs, kad tik reikia padaryti.*“ (D2). Duomenų analizė atskleidė, kad darbuotojai dažnai nematė asmeninės naudos ar proceso prasmės, o papildomas darbo krūvis dar labiau sumažino jų motyvaciją. Vadovui teko iššūkis ne tik motyvuoti darbuotojus, bet ir suteikti aiškumo apie proceso tikslus, vertę bei naudą, siekiant jų aktyvesnio įsitraukimo. Šis vadybinis iššūkis reikalavo strateginių sprendimų, kaip įtraukti pasyvius darbuotojus, valdyti prieštaravimus ir užtikrinti, kad darbo grupės veikla būtų efektyvi ir produktyvi.

Iš tyrimo duomenų galima teigti, kad diegiant BVM ikimokyklinio ugdymo įstaigose, antrame diegimo etape, organizuojant įsivertinimo darbo grupės veiklą, vadovai susidūrė su įvairiais vadybiniais sunkumais, kuriuos atspindi trys kategorijos: **lyderystė ir strateginis valdymas, žmogiškieji ištekliai ir darbo organizavimas, procesų valdymas** (3.2.2 lentelė).

3.2.2 lentelė

Vadovo vadybinių iššūkių, susijusių su darbo grupės veiklos organizavimu įsivertinimui vykdyti pagal BVM ikimokyklinio ugdymo įstaigose, identifikavimas

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Lyderystė ir strateginis valdymas	Vadovų darbo krūvio padidėjimas	„Pagrindinis sunkumas tas ir yra, kad visas darbas gulė ant administracijos pečių, ant direktoriaus, pavaduotojo pečių.“ (D1), „Mes su direktore viską aprašėme.“ (D1), „O su darbuotojais buvo pasikalbėjimas, ar pritariate, ar sutinkate, kad pas mus yra, ar jums suprantama, kaip jūs manote, ar čia yra ką tobulinti.“ (D1), „Žmogus nesuprasdamas siuntė viską man.“ (D7), „Didžiausias darbas ir kliuvo man ir pavaduotojai.“ (D7), „Su darbuotojais aptarėme vertinimo apimtį, kad sumažintume jiems keliamą spaudimą.“ (D12), „Ir mes tą laiką deriname ir grupės nariai ne visada būna tą dieną dirbantys.“ (D13)
	Strateginiai darbo organizavimo sunkumai	„O tada pasiskirstė žmonės ir rodiklius ir poromis pildė sau paskirtą dalelę.“ (D6), „Pirmiausia reikėjo su dokumentais susipažinti.“ (D6), „Buvo išsidalinta: kiek sričių, tiek ir žmonių buvo, kiekvienas mes pasiėmė po sritį.“ (D7), „Darbo grupė nedirbo savo valandų tiesioginio darbo, jungėme vaikų grupes.“ (D12)
Žmogiškieji ištekliai ir darbo organizavimas	Laiko derinimo sunkumai organizuojant bendrą darbą	„Mes visada dirbome suderinus grafikus.“ (D2), „Visą laiką turi paderinti darbo grafiką.“ (D2), „Sunkumas buvo suderinti visų darbo grafikus. Toks organizacinis dalykas.“ (D3), „Reikėjo visiems atrasti laiką, kuris visiems tiktų, ypač tėvams.“ (D3), „To darbo per pusę valandos neaptarsi.“ (D5), „Keitėme darbo grafikus. Nes pribėgom tokio darbo nepadarysi, per kontaktines valandas nespėsi.“ (D12), „Nėra galimybės ištisai visą laiką visiems būti kartu.“ (D13), „Reikėjo derinti laiką tarp skirtingų pastatų žmonių.“ (D16)

	Vadovo sunkumai organizuojant darbuotojų įtraukimą į darbo grupes	„Tuos žmones kažkas eidavo pakeisti į grupę, pabūti, kad tie žmonės galėtų dirbti prie BVM.“ (D2), „Norime padaryti komandinį darbą, bet ir turime sudaryti tam darbo sąlygas.“ (D5), „Mes žmogų atitraukiame nuo jo tiesioginio darbo.“ (D5), „Mes arba nedarome tiesioginio darbo, arba viską darydami neturime rezultato.“ (D12), „Darbo grupė nedirbo savo valandų tiesioginio darbo, jungėme vaikų grupes.“ (D12), „Darbuotojai palaikė mane, nes aš įsipareigojau dalyvauti, jie prisidėjo darbu.“ (D12), „Kadangi mūsų įstaiga dirba dviejuose pastatuose, o darbo grupėse žmonės iš skirtingų darboviečių, jiems sunkiau buvo derintis susitikimo laiką.“ (D16)
Procesų valdymas	Laiko išteklių trūkumas vykdant įsivertinimą	„Nebeužtenka laiko sąnaudų, nes jeigu mes imame kažką naujo, tai kažko turėtume atsisakyti.“ (D2), „Laiko stokos. Laiko trūkumas.“ (D4), „Per pietų miegą pats didžiausias darbas.“ (D4), „Sunkumai yra tokie, kad tai yra laiko vadyba.“ (D5) „Darbo grupė nedirbo savo valandų tiesioginio darbo, jungėme vaikų grupes.“ (D12)
	Padidėjęs darbo krūvis	„Ir pačios [darbuotojos] sistemos nesuvokia, kur žiūrėti, kur kas uždokumentuota.“ (D1), „Jie [grupės nariai] nežino, kas kur padėta, kur ieškoti tos informacijos.“ (D2), „To darbo per pusę valandos neaptarsi.“ (D5), „Ką radom, ko neradom, kitur ieškojome.“ (D6), „Aš įsitraukiau į šią darbo grupę todėl, kad be administracijos būtų sunkiau surasti dokumentus.“ (D13), „Pedagogams buvo sudėtinga prieiti prie įstaigos dokumentų.“ (D14)

Remiantis kokybinio tyrimo duomenimis galima teigti, kad kategoriją **Lyderystė ir strateginis valdymas** sudaro dvi subkategorijos: **vadovų darbo krūvio padidėjimas ir strateginiai darbo organizavimo sunkumai**. Subkategorijos **Vadovų darbo krūvio padidėjimas** analizės metu pastebėta, kad vadovai susidūrė su reikšmingu darbo krūvio padidėjimu organizuojant darbo grupės veiklą ir vykdant įsivertinimą. Tyrimo rezultatai parodė, kad didžioji administracinio darbo dalis teko vadovams. Be to, vadovai buvo atsakingi už darbuotojų veiklos koordinavimą, konsultavimą ir darbo organizavimą. Šis iššūkis reikalavo iš vadovų ne tik didelių organizacinių gebėjimų, bet ir gebėjimo efektyviai paskirstyti užduotis bei palaikyti bendradarbiavimą su darbo grupės nariais. Vadovai prisiėmė atsakomybę už sklandų procesą, tačiau tai ženkliai padidino jų pačių darbo krūvį ir atsakomybę. Analizuojant subkategoriją **Strateginiai darbo organizavimo sunkumai** pastebėta, kad vadovai susidūrė su strateginiais sunkumais organizuodami bendrą darbo grupės veiklą, įskaitant užduočių paskirstymą, dokumentų analizę ir efektyvų darbo laiko planavimą. Tyrimo rezultatai parodė, kad darbo grupės nariai buvo atsakingi už konkrečias sritis, tačiau procesas reikalavo detalaus koordinavimo: „Buvo išsidalinta: kiek sričių, tiek ir žmonių buvo, kiekvienas mes pasiėmėme po sritį.“ (D7). Be to, vadovai privalėjo užtikrinti, kad grupės nariai tinkamai susipažintų su reikiamais dokumentais ir juos analizuotų: „Pirmiausia reikėjo su dokumentais susipažinti.“ (D6). Duomenų analizė atskleidė, kad veiksmų planavimas ir užduočių derinimas dažnai kėlė iššūkių dėl darbo intensyvumo ir poreikio prisitaikyti prie narių tiesioginių darbo pareigų: „Darbo grupė nedirbo savo valandų tiesioginio darbo, jungėme vaikų grupes.“ (D12). Šis vadybinis iššūkis reikalavo iš vadovų gebėjimo strategiškai organizuoti darbo grupės veiklą taip, kad ji būtų efektyvi, sklandi ir suderinta su kitais įstaigos poreikiais.

Aptariant kategoriją **Žmogiškieji ištekliai ir darbo organizavimas**, išryškėjo dvi subkategorijos: **laiko derinimo sunkumai organizuojant bendrą darbą** bei **vadovo sunkumai organizuojant darbuotojų įtraukimą į darbo grupes**. Subkategorijos **Laiko derinimo sunkumai organizuojant bendrą darbą** analizės parodė, kad darbo laiko planavimas ir suderinimas tapo reikšmingu vadovo vadybiniu iššūkiu organizuojant darbo grupės veiklą. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad vienas sudėtingiausių uždavinių buvo suderinti skirtingus darbo grafikus, užtikrinant, kad visi grupės nariai galėtų dalyvauti susitikimuose. Vadovai dažnai turėjo keisti darbuotojų darbo grafikus ar prisitaikyti

prie jų pareigų specifikos: „*Keitėme darbo grafikus, nes pribėgom tokio darbo nepadarysi, per kontaktines valandas nespėsi.*“ (D12). Be to, duomenų analizė parodė, kad suderinti laiką tarp skirtingose vietose dirbančių narių ar įtraukti išorinius dalyvius, kaip tėvus, buvo papildomas iššūkis: „*Reikėjo derinti laiką tarp skirtingų pastatų žmonių.*“ (D16). Šis vadybinis iššūkis reikalavo iš vadovų ne tik lankstumo, bet ir efektyvaus organizacinio planavimo, kad darbo grupės veikla vyktų sklandžiai ir produktyviai. Subkategorijos **Vadovo sunkumai organizuojant darbuotojų įtraukimą į darbo grupes** analizės metu pastebėta, kad darbuotojų įtraukimas į procesą buvo reikšmingi vadovo vadybiniai iššūkiai, organizuojant darbo grupės veiklą. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad norint užtikrinti darbuotojų aktyvų dalyvavimą, vadovui reikėjo sudaryti tinkamas darbo sąlygas ir įtraukti į veiklą taip, kad ji netrukdytų tiesioginėms jų pareigoms. Taip pat vadovai turėjo spręsti organizacinius klausimus, siekdami suderinti skirtingose vietose dirbančių darbuotojų bendrą darbą: „*Kadangi mūsų įstaiga dirba dviejuose pastatuose, o darbo grupėse žmonės iš skirtingų darboviečių, jiems sunkiau buvo derintis susitikimo laiką.*“ (D16). Duomenų analizė parodė, kad darbuotojų motyvacijos stoka ir tiesioginio darbo atidėjimas kėlė papildomų sunkumų: „*Mes žmogų atitraukiame nuo jo tiesioginio darbo.*“ (D5). Iš informantų atsakymų paaiškėjo, kad šis iššūkis reikalavo vadovo lankstumo, gebėjimo užtikrinti darbo organizavimą ir sąlygų, kurios skatintų darbuotojų įsitraukimą bei komandinių tikslų įgyvendinimą. Vadovui teko užduotis suderinti įvairius poreikius ir sukurti palaikančią aplinką, kurioje darbuotojai galėtų prisidėti prie įsivertinimo proceso sėkmės.

Aptariant kategoriją **Procesų valdymas**, išryškėjo dvi subkategorijos: **laiko išteklių trūkumas vykdant įsivertinimą ir padidėjęs darbo krūvis**. Subkategorijos **Laiko išteklių trūkumas vykdant įsivertinimą** analizės metu pastebėta, kad laiko išteklių trūkumas buvo labai svarbus vadovo vadybinis iššūkis, organizuojant įsivertinimo procesą. Tyrimo rezultatai parodė, kad laiko stoka dažnai riboja darbo grupės veiklą ir kėlė papildomų iššūkių. Vadovai turėjo rasti būdų, kaip efektyviai paskirstyti laiką tarp esamų užduočių ir naujų įsivertinimo procesų, o tai dažnai reikalavo prioritetų peržiūrėjimo: „*Nebeužtenka laiko sąnaudų, nes jeigu mes imame kažką naujo, tai kažko turėtume atsisakyti.*“ (D2). Duomenų analizė atskleidė, kad vadovai taikė įvairias laiko vadybos strategijas, tokias kaip darbo planavimas ne darbo metu ar grafiko koregavimas: „*Per [vaikų] pietų miegą pats didžiausias darbas.*“ (D4). Šis iššūkis reikalavo iš vadovų kūrybiško požiūrio į laiko valdymą ir gebėjimo efektyviai planuoti darbo procesus, siekiant užtikrinti, kad įsivertinimo tikslai būtų pasiekti nepaisant ribotų laiko išteklių. Remiantis informantų teiginiais, analizuojant subkategoriją **Padidėjęs darbo krūvis**, pastebėta, kad padidėjęs darbo krūvis buvo reikšmingas vadovo vadybinis iššūkis, organizuojant darbo grupės veiklą. Tyrimo rezultatai parodė, kad vadovai ir grupės nariai susidūrė su itin dideliu užduočių kiekiu, reikalaujančiu nuoseklaus darbo organizavimo: „*Dirbo ir individualiai, ir po 2 pasiskirstę.*“ (D13). Tiesioginis darbo laiko trūkumas dažnai privertė ieškoti alternatyvių sprendimų, tokių kaip darbo organizavimas už kontaktinių valandų ribų. Duomenų analizė atskleidė, kad didelė darbo dalis buvo susijusi su dokumentų valdymo iššūkiais, įskaitant dokumentų paiešką ir analizę. Vadovai dažnai turėjo įsitraukti į šį procesą, nes be administracijos pagalbos grupės nariai negalėjo efektyviai tvarkyti reikiamų duomenų. Be to, dokumentų apimtis ir sudėtingumas kėlė papildomą spaudimą: „*Apimtys labai didelės, labai daug kriterijų, labai daug reikia pervertinti duomenų.*“ (D12). Šis vadybinis iššūkis reikalavo iš vadovų ne tik efektyvios užduočių delegavimo strategijos, bet ir pagalbos darbuotojams vykdant sudėtingas užduotis, susijusias su dokumentų analize ir sisteminimu. Padidėjęs darbo krūvis išryškino būtinybę vadovams lanksčiai reaguoti į darbo organizavimo poreikius ir palaikyti komandą įsivertinimo procese.

BVM diegimo antrajame etape ketvirtas žingsnis yra mokymų organizavimas apie įsivertinimo vykdymą. Kokybinio tyrimo metu iš informantų teiginių sužinota, kad prieš atliekant įstaigų veiklos

įsivertinimą pagal BVM, vadovams buvo organizuoti mokymai apie kokybės vadybą, duomenimis grįstą valdymą, duomenų rinkimo ir analizės metodus. Vadovai kartu su darbo grupių nariais atliko bandomąjį pasirinktų kriterijų vertinimą. Mokymų metu dalyviai gilinosi į duomenų rinkimo metodus, analizavo pasirinktus kriterijus.

Nagrinėjant informantų atsakymus apie tai, kaip jie vertina mokymus, išryškėjo dvi kategorijos: **mokymų efektyvumo ir pritaikomumo užtikrinimas** bei **mokymų organizavimo ir kokybės trūkumai** (3.2.3 lentelė).

3.2.3 lentelė

Mokymų apie BVM diegimą kokybės vertinimas

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Mokymų efektyvumo ir pritaikomumo užtikrinimas	Gera mokymų organizavimo kokybė	„Mokymai 8 ir 10 balų <...>“ (D2), „Informacijos daug.“ (D3), „Lektorė įtraukia bet kurį klausytoją.“ (D3), „Gal pliusų buvo. <...> galėjau paklausti, kas neaišku.“ (D3), „Rašyčiau ryškų dešimtuką ... už inicijavimą.“ (D5), „<...> įstaigoje važinėjo ekspertas <...> apmokyti grupės narius <...>“ (D7), „Iš tikrųjų mes pažiūrėjome labai kūrybingai.“ (D7), „Teigiamai vertinu, nes be mokymų būtų dar sunkiau viską suprasti.“ (D8), „Mokymų turėjau ir ne vieną.“ (D8), „<...> kad mokymai vyko viskas tvarkoje <...>.“ (D10), „Pas mus net gi atvažiavo kompetencijų centro direktorė... konsultavo.“ (D12), „Puikūs mokymai, puikūs lektoriai, aukšto lygio mokslo žmonės.“ (D12), „Viskas buvo įdomu ir orientuota į mus... galėjome uždavinėti [klausimus].“ (D12) „Pradžioje buvo nedaug žmonių, kitais metais jau daugiau įstaigų prisijungė.“ (D12), „<...> ir konsultacijos buvo. Tai padėjo.“ (D13), „Konsultacijos buvo atskirai vadovams, paskui darbo grupei <...>“ (D13) „<...> tą modelį bendrai, kas yra tas BVM.“ (D13), „Mokymai buvo sistemingi ir išsamūs. Truko 0,5 metų.“ (D14), „Lektorių patirties BVM diegimo profesionalai.“ (D16) „Mokymų buvo labai daug.“ (D16)
	Mokymų aiškumas ir pritaikomumas praktikoje	„Ir tos metodinės rekomendacijos, kurios buvo interneto svetainėje, naudojamos. Buvo iš tikrųjų išsamios ir aiškos.“ (D1), „Bet kai pradėjome dirbti, ... buvo aišku, smulkiai paaiškinta...“ (D1), „Darbo grupėms buvo susitikimai, kokių klausimų turėjome.“ (D2), „Naudos pamatėme. Rašydami strateginius planus, metų planus <...>“ (D2), „Pilotiniai mokymai mums buvo tikrai pliusas, mes jau žinome, į kurią kryptį mes linkstame.“ (D3), „Kai pradėjome patys dėti savo mintis, tada atėjo suvokimas.“ (D3), „Pasikartojimas tiek mums, tiek darbuotojams.“ (D3), „Mes pagalbą turėjome šimtaprocentinę.“ (D5), „Ir tą pilotinį išbandymą sau įsivertiname kaip mokymosi procesą <...> daug naudos <...>“ (D5), „Tai nebuvo vienos dienos kursai <...> su praktinėmis užduotimis, su teorine dalimi, su refleksijomis, su pasimatavimu.“ (D5), „Ėjome per lenteles, ... siūlymų buvo, rekomendacijos jiems.“ (D6), „Dalyvavome bandomajame tyrime...“ (D6), „Tas bandomasis ir buvo kaip mokymai.“ (D6), „Dalyvavome bandomajame tyrime...“ (D6), „<...> mes jau buvome apsižiūrėję tą metodiką, rekomendacijos <...> mes jau turėjome tokius tikslinius klausimus.“ (D7), „<...> įstaigoje važinėjo ekspertas... apmokyti grupės narius <...>.“ (D7), „Buvo ir konsultacijos ... nuomonių visokiausių.“ (D8), „Išsiaiškinus sprendimą, išsiaiškinus metodą... gavome konsultacijų... Labai konkrečiais pavyzdžiais.“ (D11), „Mokymai mums palengvino vykdyti įsivertinimą.“ (D13), „Buvo organizuota daug mokymų šia tema, daug konsultacijų, tiek viešų, tiek asmeninių.“ (D16)
Mokymų organizavimo ir kokybės trūkumai	Mokymų kokybės trūkumai ir netinkamas pritaikymas	„Iš pradžių profesorius labai moksliškas, labai sudėtingai.“ (D1), „Mokymai buvo visoms įstaigoms, bet kiekviena įstaiga skirtinga. <...> gimnazijos. <...> išgirdavome, ko netaikome.“ (D2), „<...> o tų mokymų buvo labai miglotai.“ (D7), „Mes labai daug tikėjome iš tų mokymų, bet likome nusivylę, nes liko neatsakyta [į iškilusius klausimus].“ (D9), „Turbūt tai irgi yra iššūkis, kai tu darai, kaip supranti, o paskui žiūri, ką tau turi

		<i>patarti.“ (D9), „O kai kalbame apie viską, ir konkretaus nėra... sudėtinga.“ (D10), „Kad mokymų dalyviai padarė daugiau, negu padarė tie, kas mokymus vedė, tai faktas.“ (D10), „Kad mokymuose dalyvautum, turi suprasti apie ką kalbą. O kai mokoma apie vieną, o kalba apie kitą ... negaliu aš tiesiog mokymų teigiamai [vertinti].“ (D10), „<...> ką mes turime padaryti, kad patobulėtų tos sritys.“ (D11)</i>
	Nepakankamas darbuotojų įtraukimas į mokymus	<i>„<...> padarė tam tikrus mokymus. Bet padarė direktoriams.“ (D7), „<...> darbuotojų mokymų nebuvo. <...> diskutavome, kaip suprantame ...“ (D7)</i>
	Laiko trūkumas	<i>„Kadangi mokymai vyko vasarą... atostogų metu ... ne kokios.“ (D10), „Atėjo mokymai į įstaigą, ... mes buvome paskutiniai ...“ (D9), „Ta laiko stoka, bet va, mums nepasisekė tuo klausimu.“ (D9), „Pagrindinis iššūkis yra laikas.“ (D6), „Didžiausias iššūkis yra laikas.“ (D6)</i>

Kategoriją **Mokymų efektyvumo ir pritaikomumo užtikrinimas** sudaro dvi subkategorijos: **gera mokymų organizavimo kokybė** ir **mokymų aiškumas ir pritaikomumas praktikoje**. Nagrinėjant subkategoriją **Gera mokymų organizavimo kokybė**, galima teigti, kad organizuoti mokymai sulaukė teigiamų dalyvių atsiliepimų. Mokymai buvo vykdomi nuosekliai, vadovai buvo konsultuojami, atsakoma į jiems kilusius klausimus ir sprendžiami neaiškumai. Tiriamieji pabrėžė didelį mokymų kiekį ir gausią pateiktą informaciją. Vadovams mokymai kėlė vadybinius iššūkius, tarp kurių buvo poreikis užtikrinti, kad darbuotojai ne tik dalyvautų mokymuose, bet ir praktiškai taikytų įgytas žinias. Taip pat buvo būtina suderinti tiesioginį darbą su mokymais, siekiant išvengti trikdžių kitoms įstaigos veikloms. Dar vienas reikšmingas iššūkis – darbuotojų motyvacijos ir įtraukimo užtikrinimas. Kai kurie dalyviai pabrėžė informacijos gausą kaip iššūkį, todėl vadovams svarbu užtikrinti, kad mokymų medžiaga būtų pateikiama struktūruotai ir lengvai suprantamai. Dalyviai dažniausiai teigiamai vertino mokymų organizavimo kokybę, pažymėdami jų reikšmingumą ir naudą, tačiau dalis dalyvių akcentavo informacijos apimties iššūkį: „Informacijos daug.“ (D3). Šie atsiliepimai rodo būtinybę išlaikyti pusiausvyrą tarp informacijos apimties ir jos pateikimo kokybės. Nagrinėjant subkategoriją **Mokymų aiškumas ir pritaikomumas praktikoje**, išryškėja, kad mokymai buvo ne tik informatyvūs, bet ir praktiškai pritaikomi. Informantai akcentavo metodinių rekomendacijų aiškumą ir išsamumą. Mokymų metu buvo pateikiami paaiškinimai. Tiriamieji pabrėžė, kad pilotiniai mokymai suteikė galimybę praktiškai pritaikyti įgytas žinias. Tai padėjo aiškiau suvokti įsivertinimo procesą. Taip pat buvo pabrėžta ekspertų ir konsultantų parama, kuri ne tik suteikė papildomo aiškumo, bet ir padėjo spręsti individualius klausimus, iškilusius įgyvendinant įsivertinimo procesus. Tokia pagalba buvo įvardinta kaip esminė sėkmingo mokymosi dalis, leidusi giliau įsigilinti į BVM metodiką. Vadovai buvo susidūrę su vadybiniais iššūkiais. Kaip teigė informantai, vadovui reikėjo užtikrinti, kad visi darbuotojai aktyviai įsitrauktų į mokymus, dalyvautų pilotiniuose bandymuose. Vadovai turėjo užtikrinti, kad mokymų metu gauta informacija ir metodikos būtų aiškiai suprastos ir pritaikytos įsivertinimo procese. Vienas iš svarbiausių iššūkių buvo suderinti darbuotojų dalyvavimą mokymuose su tiesioginėmis darbuotojų pareigomis, kad tai netrukdytų įstaigos įprastinei veiklai. Šie iššūkiai reikalavo vadovo organizacinių gebėjimų, strateginio mąstymo ir nuolatinės komunikacijos su darbo grupės nariais ir ekspertais.

Aptariant kategoriją **Mokymų organizavimo ir kokybės trūkumai**, išryškėjo trys subkategorijos: **mokymų kokybės trūkumai** ir **netinkamas pritaikymas**, nepakankamas darbuotojų įtraukimas į mokymus ir laiko trūkumas. Nagrinėjant subkategoriją **Mokymų kokybės trūkumai ir netinkamas pritaikymas**, išryškėjo, kad ne visais atvejais mokymai atitiko dalyvių poreikius ir buvo pritaikomi praktikoje. Dalyviai kritikavo per daug mokslišką ir sudėtingą mokymų turinį, kuris kartais buvo miglotas ar nekonkretus. Pabrėžta, kad mokymų metu pateikta informacija ne visada buvo pritaikoma,

nes skirtingų tipų įstaigų poreikiai ir veiklos specifika nebuvo tinkamai atsižvelgta: „*Mokymai buvo visoms įstaigoms, bet kiekviena įstaiga skirtinga.*“ (D2). Kaip teigė informantai, kai kurie dalyviai jautėsi nusivylę, nes mokymų vedėjai nepateikė aiškių atsakymų į iškilusius klausimus: „*Mes labai daug tikėjomės iš tų mokymų, bet likome nusivylę, nes liko neatsakyta [į iškilusius klausimus].*“ (D9). Vadovams mokymai kėlė specifinius vadybinius iššūkius. Kai kurie informantai teigė, kad vadovai turėjo interpretuoti ir pritaikyti mokymų metu gautą informaciją, ypač kai mokymai nebuvo pakankamai aiškūs ar praktiškai orientuoti: „*Turbūt tai irgi yra iššūkis, kai tu darai, kaip supranti, o paskui žiūri, ką tau turi patarti.*“ (D9). Vadovams buvo sudėtinga užtikrinti, kad darbuotojai suprastų mokymų turinį ir galėtų jį naudoti įsivertinant įstaigos veiklą, kai pateikiama informacija nebuvo aiškiai susijusi su konkrečiomis įstaigos problemomis. Analizuojant subkategoriją **Nepakankamas darbuotojų įtraukimas į mokymus**, išryškėjo, kad mokymai daugiausia buvo orientuoti į įstaigų vadovus, o darbuotojų mokymai buvo nepakankamai organizuojami arba jų visai trūko. Dalyviai pastebėjo, kad tokia situacija riboja bendrą mokymų efektyvumą, nes darbuotojai neturėjo galimybės gilinti savo žinių ir įsitraukti į procesus: „*Darbuotojų mokymų nebuvo. ... diskutavome, kaip suprantame ...*“ (D7). Tai lėmė, kad įstaigose nebuvo užtikrintas visos komandos supratimas ir įsitraukimas. Nepakankamas darbuotojų įtraukimas į mokymus kėlė reikšmingą vadybinį iššūkį vadovams. Jie turėjo ne tik patys įsisavinti naują informaciją, bet ir perduoti ją savo komandai, kuri nebuvo tiesiogiai įtraukta į mokymo procesą. Šis iššūkis reikalavo papildomų vadovų pastangų organizuojant vidinius susitikimus, diskusijas ir paaiškinimus darbuotojams, kad šie suprastų naujus reikalavimus ar metodikas: „*Diskutavome, kaip suprantame.*“ (D7). Vadovams teko rasti būdų, kaip suderinti darbuotojų tiesioginį darbą su dalyvavimu mokymuose, užtikrinant, kad visa įstaiga veiktų vieningai ir kryptingai. Subkategorija **Laiko trūkumas** atskleidžia, kad mokymų organizavimas ir dalyvavimas kėlė reikšmingus laiko valdymo iššūkius. Dalyviai pabrėžė, jog mokymai dažnai vykdavo nepalankiu metu, pavyzdžiui, vasaros atostogų laikotarpiu: „*Kadangi mokymai vyko vasarą... atostogų metu ... ne kokios.*“ (D10). Kai kuriose situacijose laiko stoka buvo dar labiau juntama, nes mokymų organizavimo tvarka neleido efektyviai planuoti veiklą: „*Atėjo mokymai į įstaigą, ... mes buvome paskutiniai ...*“ (D9). Informantai vienareikšmiškai nurodė, kad laikas buvo pagrindinis ir didžiausias iššūkis. Vadovams laiko trūkumas tapo viena svarbiausių problemų. Kaip teigė informantai, jie turėjo užtikrinti darbuotojų dalyvavimą mokymuose ir tuo pačiu vykdyti įstaigos veiklą, nepaisant ribotų laiko resursų. Mokymų dalyviai turėtų gauti aiškias ir praktiškai orientuotas gaires, o mokymų vedėjai – suderinti teorines žinias su realiais, skirtingoms įstaigoms aktualiais pavyzdžiais. Tai užtikrintų mokymų naudą ir padėtų dalyviams lengviau įsisavinti pateikiamą informaciją. Svarbu ir darbuotojų įtraukimas į mokymų procesą. Organizatoriai turėtų įtraukti ne tik vadovus, bet ir platesnę darbuotojų komandą. Tai ne tik sumažintų vadovų darbo krūvį, bet ir užtikrintų visos įstaigos vieningą supratimą apie diegiamą BVM. Laiko trūkumas išlieka reikšmingu iššūkiu, nes mokymų grafikai dažnai kėlė įtampą vadovams ir darbuotojams.

Įsivertinimo atlikimas – penktasis žingsnis BVM diegimo etape. Įsivertinimo procesas apima įvairių duomenų šaltinių, tokių kaip veiklos ataskaitos, teisės aktai, bendruomenės apklausos, finansinės ataskaitos ir kitų dokumentų, analizę. Įsivertinime naudojami kiekybiniai ir kokybiniai duomenys, įtraukiami įvairių grupių atstovai (pvz., darbuotojai, tėvai, savivaldos nariai). Šio etapo tikslas – nustatyti organizacijos stipriąsias ir silpnąsias puses bei apibrėžti tobulintinas sritis. Įsivertinimo rezultatai tampa pagrindu veiklos tobulinimo planams, kurie bus įgyvendinami kitame BVM diegimo etape. Procesas reikalauja kruopštaus planavimo, dalyvių įtraukimo ir aiškios struktūros, kad būtų užtikrintas patikimumas ir efektyvumas. Kokybinio tyrimo duomenų analizės metu, analizuojant vadovų vadybinius iššūkius, vykdančį įsivertinimą pagal BVM ikimokyklinio

ugdymo įstaigose, buvo išskirtos trys kategorijos: **strateginis planavimas ir duomenų valdymas, žmogiškųjų išteklių valdymas ir motyvacija bei procesų organizavimas ir veiklos efektyvumas**. Šios kategorijos yra skaidomos į subkategorijas. (3.2.4 lentelė).

3.2.4 lentelė

Vadovo vadybinių iššūkių, vykdant įsivertinimą pagal BMV ikimokyklinio ugdymo įstaigose, klasifikavimas

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Strateginis planavimas ir duomenų valdymas	Didelis darbo krūvis renkant duomenis	„<...> protokolai, savivaldos institucijų protokolai, kokybiniai ir kiekybiniai duomenys <...>, fokus grupė“ (D13), „Daugiausia buvo dokumentų analizė.“ (D10), „Pagrindinis metodas buvo dokumentų analizavimas.“ (D9), „Įstaigoje kasmet vykdomi įvairių bendruomenės narių tyrimai, apklausos, kaupiami duomenys, jie analizuojami.“ (D14), „Veiklos kokybės įsivertinimo rezultatus mes naudojome <...>“ (D13), „<...> protokolai, savivaldos institucijų protokolai, kokybiniai ir kiekybiniai duomenys <...>, fokus grupė.“ (D13), „Duomenys įsivertinimui buvo renkama analizuojant įstaigos dokumentus.“ (D16), „Tada buvo apklausos rezultatai imami.“ (D11), „Mes turėjome tėvų vertinimą apie paslaugų teikimą, kaip jie priima.“ (D11), „Dokumentų nežinojo, tarėmės su sekretore ištiesai, nes klausimai apima visas sritis absoliučiai.“ (D17), „<...> veiklos ataskaitas kelių metų, atgal vertėm ir žiūrėjome, ką galime pritaikyti.“ (D10), „Imi dokumentus, įsakymus, aprašus, tvarkas.“ (D4), „<...> jeigu finansiniai klausimai, tai gal tu imi tiesiog biudžeto ir finansines ataskaitas ir žiūri.“ (D10), „Peržiūrėjome teisės aktus, žiūrėjome vaikų pasiekimų vertinimo rezultatus.“ (D11), „Mes kartu su direktore ieškojome tų įrodymų, ieškojome dokumentų: tvarkų, protokolų, įsakymų. Pildžiau ataskaitą aš pati.“ (D1), „<...> veiklos ataskaitas kelių metų, atgal vertėm ir žiūrėjome, ką galime pritaikyti.“ (D10), „Buvo dokumentų analizė, turėjome fokus grupių susirinkimus, anketinių apklausų analizė.“ (D8), „<...> veiklos ataskaitas kelių metų, atgal vertėm ir žiūrėjome, ką galime pritaikyti.“ (D10), „Kartais darome, bet neužsifiksuoja, pasimiršta. Natūralu, nes tos informacijos yra daug.“ (D13), „Nes iš tiesų daug tų kriterijų ir dalinių kriterijų, turi vis galvoti ir galvoti.“ (D8), „Reikėjo labai daug duomenų, dalį duomenų jau turėjome iš anksčiau. Buvome darę tyrimus, įsivertinimo duomenis turėjome. Tai turimus duomenis reikėjo įkelti į naują formą.“ (D3).
	Apsunkintas duomenų prieinamumas	„Peržiūrėjome teisės aktus, žiūrėjome aprašus.“ (D11), „<...> pirmiausia žiūrėjome tai, ką turime, kad nebereikėtų dubliuoti.“ (D10), „<...> reikėjo ir įsakymus nagrinėti, ir teisės aktus, ir tvarkas.“ (D7), „<...> pamatėme, kad į tuos pačius reiškinius skirtingai žiūrim.“ (D10), „Reikėjo tos pagalbos, nes mokytojai ir prie dokumentų neprieina. Ir archyvo dokumentus reikėjo pakelti.“ (D13), „Man kaip vadovui, tiesiog kad būtų prieinama medžiaga, reikėjo padėti, kad darbo grupė prieitų prie reikiamos medžiagos ir kad galėtų analizę atlikti.“ (D13), „Mes turime dokumentų sistemas debesyse – visos tvarkos, įsakymai.“ (D7), „Žmonės darė ir viską kėlė į tą bendrą dokumentą debesyse.“ (D7)
	Tinkamas užduočių paskirstymas ir darbo koordinavimas	„Buvome pasiskirstę kriterijais, apsitarėme. Išsiskirstėme, diskutavome.“ (D3), „Mes rinkomės kiekvieną savaitę sutartu laiku, visa darbo grupė visus kriterijus bendrai.“ (D17), „Mes pasiskirstėme kriterijais.“ (D8), „Mes susitikdavome jau nedaryti, o tiesiog pasitikrinti, kas ką padarė namie.“ (D15), „Mes turėjome sistemingą konsultacijų organizavimą.“ (D3), „Kai dirbome su kriterijais, buvo aišku, kad kai kurias sritis reikia koreguoti.“ (D8), „Įsivertinimo procesą organizavome pasiskirstę grupėmis.“ (D5), „Mes matydavome ir savo, ir kolegų namų darbus.“ (D15), „Darbo procesas buvo pats svarbiausias veiksnys.“ (D8), „Didžiausias plusas yra, kad susibėgdavome, diskutuodavome, kaip mes matome tą kokybę.“ (D8), „Mes pagal funkcijas, kurias atliekame, ir pasiskirstėme tais kriterijais.“ (D8), „Pasiskyrėme laiką, kas kaip suprato, tas taip padarė.“ (D15), „<...> pirmiausia žiūrėjome tai, ką turime, kad

		neberekėtų dubliuoti, jeigu kažką galime panaudoti, kažkokius duomenis, tai juos naudoti.“ (D10), „Kai jau balus skyrėme, mūsų buvo berods 10 žmonių.“ (D10), „Kiekvieną savaitę aptardavome, ką padarėme.“ (D8), „Mes nedarėme visi visko. Mes tiesiog pasidaliname.“ (D15), „Dirbome pasidalinę. Visi skirtingose vietose, po kelias sritis.“ (D12), „Pasiskyrėme laiką, kas kaip suprato, tas taip padarė.“ (D15), „Mes rinkomės kiekvieną savaitę sutartu laiku.“ (D17), „Kiekvieną savaitę aptardavome, ką padarėme.“ (D8)
Žmogiškųjų išteklių valdymas ir motyvacija	Komandinio darbo organizavimo sunkumai	„Ėjome per kriterijus komandiniu būdu.“ (D5), „Darbo grupės nariai peržiūrėjo protokolus.“ (D5) „Kolektyvas darė <...>“ (D7), „Susiskirstėme darbus.“ (D2), „Dirbome nuotoliu [būdu], paskui susirinkę diskutavome.“ (D3), „Mes susitikdavome jau nedaryti, o tiesiog pasitikrinti, kas ką padarė namie.“ (D15), „Įsivertinimo procesą organizavome pasiskirstę grupėmis.“ (D5), „Mes pasiskirstėme kriterijais.“ (D8), „Turėjome šešias grupes, kurios pildė skirtingus kriterijus.“ (D16), „Darbuotojai dirbo su atskirais kriterijais.“ (D15), „Apsitarėme darbo paskirstymo klausimus.“ (D5), „Žmonės išsidalino užduotis, tačiau darėme kartu.“ (D5), „Turėjome fokus grupių susirinkimus, anketinių apklausų analizę.“ (D8), „Mes pasiskirstėme kriterijais, pradžioje individualiai apsiraišėme, o paskui sudėjome į Teams grupę.“ (D8), „Kiekvieną rodiklį atsidarius, kas pas mus vyksta, kaip gyvenime, kokios darbo grupės.“ (D2), „Tiesiog visi kartu, naudojome minčių lietu <...>“ (D2), „Labai daug analizavome, labai daug klausdavome, susitikdavome, šnekėdavome.“ (D7), „Labai daug analizavome, labai daug klausdavome, susitikdavome, šnekėdavome.“ (D7), „Didžiausias pliusas yra, kad susibėgdavome, diskutuodavome.“ (D8), „<...> paskui kas savaitę vis susibėgdavome pasižiūrėti to rezultato.“ (D8), „Sunkiausia buvo suderinti skirtingų darbuotojų užimtumą.“ (D17), „Komandinis darbas tapo būtina sąlyga.“ (D8), „Buvo įvairūs susitikimai, aptarimai.“ (D15), „Vieni padarė daugiau, kiti mažiau, bet procesas vyko.“ (D15), „Vadovai įvertino darbuotojų rezultatus.“ (D3), „Mes rinkomės kiekvieną savaitę sutartu laiku.“ (D17), „Kiekvieną savaitę aptardavome, ką padarėme.“ (D8), „Labai daug diskutavome, klausinėjome.“ (D7), „Kai jau balus skyrėme, mūsų buvo berods 10 žmonių.“ (D10), „Labai daug diskutavome, klausinėjome.“ (D7), „Dirbome pasidalinę. Visi skirtingose vietose, po kelias sritis.“ (D12)
	Padidėjęs vadovo darbo krūvis	„Didesnę dalį mes su pavaduotoja vis tik darėme.“ (D2), „Žinote, pedagogas mato savo grupę siaurai, mes, vadovai, turime plačiau matyti.“ (D17), „Vadovas daugiausiai sprendė organizacinius klausimus.“ (D12), „Vadovas aiškino kiekvieną rodiklį, kad nekiltų nesusipratimų.“ (D9), „Labai daug aiškinau.“ (D7), „Tada kiekvieną sritį iš naujo ėjau ir žiūrėjau <...>.“ (D7), „<...> dėjau į bendrą lentelę <...>.“ (D7), „<...> tikrai žiauriai daug darbo, nenormaliai.“ (D7), „Sunkumai tie, kad labai daug darbo, daug dokumentų.“ (D1), „Darbo daug, bet įveikiamas.“ (D3), „Didžioji dalis darbo teko administracijai: komandos apmokymas, duomenų rinkimas, analizavimas.“ (D14), „Didžioji dalis darbo teko vadovams, ir gulė ant vadovų pečių.“ (D1), „Daugiausiai atsakomybės ir darbo teko administracijai: komandos apmokymas, duomenų rinkimas, analizavimas, pokyčių įgyvendinimo planavimas ir kt.“ (D14), „Man teko viso įsivertinimo proceso koordinavimas.“ (D16), „Aš ir koordinavau procesą, bet kartu įsiliejau į kriterijų rengimą su kitu žmogumi iš komandos.“ (D5), „Vadovas geriausiai žino apie dokumentus, tai didžioji dalis buvo mūsų su pavaduotoja darbas, apibendrinant.“ (D2), „Tvarkiau užpildytas ataskaitas, braukėm, taisėm su pavaduotoja, konkrečiai kad liktų įsakymas, data... Susikonkretiname.“ (D4), „Tu, kaip vadovas, žinai, kad padarei, ką reikia, bet dar turi grįžtamąjį ryšį, kas iš to.“ (D8), „<...> sakiau, kad turėsiu darbo grupę sudaryti.“ (D13), „<...> organizavau įsivertinimo grupės darbą <...>.“ (D7)
	Emocinio palaikymo ir darbuotojų motyvacijos užtikrinimo sunkumai	„Bandėm aiškintis, nuraminimas buvo.“ (D11), „<...> kalbėjau su žmonėmis, raminau, kad viskas bus gerai, imsime ir padarysime.“ (D2), „Kaip tu pristatai ir kaip pats vadovas tiki tuo, ką daro, nuo to labai daug priklauso.“ (D10), „Skatindama. Bet kad jie suprato, kad darbo tikrai bus tikrai daug, tai nenuėmiau aš to nerimo.“ (D11), „Ir tikrai, aš buvau gal vienas iš tų žmonių, kuris labai aktyvinau juos jungtis į tuos mokymus,

		<i>neužmiršti mokymų, priminti, kad paskui aptariant vieną ar kitą dalyką skatinau juos, tai nuimdavo nerimą.“ (D11)</i>
Procesų organizavimas ir veiklos efektyvumas	Didelės laiko sąnaudos	<i>„Labai daug laiko atėmė ne tai, kad tu galėjai iš karto įsivertinti, parašyti balą. Bet reikėjo kiekvieno dalyką pagrįsti dokumentais.“ (D1), „Tos laiko sąnaudos yra didžiulės.“ (D2), „Sunkumas didžiausias buvo surasti laiko, nes mokytojai ir mes visi esame užsiėmę kitais darbais.“ (D2), „Tik laiko reikia pildyti, pildyti tas grafą.“ (D4), „Rinkdavomės mes kas savaitę. Ir po 2–3 val. sėdėdavom, mąstydavome.“ (D8), „Be abejo, laiko klausimas, žmogiškieji ištekliai.“ (D9), „Čia yra didelis darbas, kuris reikalauja daug laiko išteklių. Ir darbuotojai, jie jo nenori, dirba su vaikais.“ (D9), „Keitėme darbo grafikus, nes pribėgom tokio darbo nepadarysi.“ (D12), „<...> darželyje yra sunku, <...>, kad tiesiog negalime palikti vaikų vienu.“ (D15), „Apsitarėme, kad laiko pritrūkstame beveik visur.“ (D15), „Tai vat sunkumai buvo tie: laikas, vieta, ir kada palikus vaikus sueiti, nes kainavo kelias pietų pertraukas per savaitę, tikrai.“ (D15), „Daug darbo buvo vykdoma savaitgaliais.“ (D15), „Nėra lengva. Žinote, visas tas darbas yra daromas papildomai mūsų kasdienybėje.“ (D17), „Tai didžiausias iššūkis buvo laiko atžvilgiu. Laiko stoka, kaip visada.“ (D17), „Tai kad nebuvo didelių sunkumų, tik tai laiko trūko.“ (D17)</i>
	Vadovo sunkumai užtikrinant darbo efektyvumą	<i>„Mes dalinomės po 2 žmones. <...> ir pildė.“ (D12), „Reikėjo žmones motyvuoti.“ (D2), „Buvome pasiskirstę kriterijais, apsitarėme. Išsiskirstėme, diskutavome, papildėme.“ (D3), „Mes nedarėme visi visko. Mes tiesiog pasidalinome.“ (D15), „Darbas buvo sudėtingas, intensyvus, labai ilgas laikui.“ (D7), „Tai didžiausias iššūkis buvo laiko atžvilgiu. Laiko stoka, kaip visada.“ (D17), „Darėme darymo būdą.“ (D7), „Turėjome apibrėžtą laiką tam tikrą savaitės dieną, tam tikrą laiką.“ (D8), „Apklausių naujų nedarėme, naudojome turėtas.“ (D8), „<...> papildomas darbas, be galo daug laiko kainavo.“ (D15), „Idealu, kad būtų visi kartu, bet yra trūkumas laiko.“ (D12), „Susikirstėme laiko blokus, tam kad būtų efektyviau.“ (D12), „Kartais sprendimai buvo keičiami dėl nesupratimo.“ (D10), „Kartais pritrūkdavo duomenų, bet viską papildėme.“ (D12), „Komanda suformuota atsižvelgiant į kriterijų turinį.“ (D16), „Mes pagal funkcijas, kurias atliekame, ir pasiskirstėme tais kriterijais.“ (D8), „Didžiausiu iššūkiu įvardinčiau pasyvumą iš darbuotojų pusės.“ (D16), „Dirbome pasidalinę. Visi skirtingose vietose, po kelias sritis.“ (D12), „Mes nedarėme visi visko. Mes tiesiog pasidalinome.“ (D15), „Pasiskyrėme laiką, kas kaip suprato, tas taip padarė.“ (D15)</i>
	Vadovo sunkumai užtikrinant rezultatų ir sprendimų kokybę	<i>„Mes net gi be trūkumų šalinimo programos sužinojome, kur mūsų yra silpnosios pusės.“ (D1), „Kartais darbuotojai turėjo pasiaiškinti terminus ir sąvokas.“ (D9), „Vienas iš iššūkių, kai bendrinome dokumentą. Darbo grupės nariams trūko kompiuterinio raštingumo.“ (D3), „Kartais sprendimai buvo keičiami dėl nesupratimo.“ (D10), „Kartais darbuotojai turėjo pasiaiškinti terminus ir sąvokas.“ (D9), „Ėjome per kriterijus komandiniu būdu.“ (D5), „Kartais pritrūkdavo duomenų, bet viską papildėme.“ (D12), „Mes pagal funkcijas, kurias atliekame, ir pasiskirstėme tais kriterijais.“ (D8), „Vieni padarė daugiau, kiti mažiau, bet procesas vyko.“ (D15), „Komanda suformuota atsižvelgiant į kriterijų turinį.“ (D16), „Ne visada pavyko pasiekti efektyviausius rezultatus.“ (D17) „Veiklos kokybės įsivertinimo rezultatus mes naudojome <...>“ (D13), „Susitelki į tą aprašomąjį procesą, tai ir išryškėja, kad kažko neturi.“ (D8), „Kas ten parašyta, jie turėjo analizuotis ir kapstyti, kad rastų tą raktinį žodį ir pritaikytų kažkuriam kriterijui.“ (D7)</i>

Nagrinėjant kategoriją **Strateginis planavimas ir duomenų valdymas**, išskiriamos trys subkategorijos: **didelis darbo krūvis renkant duomenis, apsunkintas duomenų prieinamumas ir tinkamas užduočių paskirstymas ir darbo koordinavimas**. Remiantis informantų teiginiais, galima pažymėti, kad strateginis planavimas ir duomenų valdymas yra esminis įsivertinimo proceso komponentas, nes būtent nuo surinktų ir išanalizuotų duomenų priklauso įstaigos įsivertinimo ataskaitos rezultatas. Šioje kategorijoje akcentuojama, kaip organizuojamas duomenų rinkimas, jų prieinamumas ir tinkamas užduočių paskirstymas, siekiant užtikrinti nuoseklų ir tikslių duomenų

analizę. Aptariant subkategoriją **Didelis darbo krūvis renkant duomenis**, iš informantų teiginių matyti, kad duomenų rinkimas yra sudėtingas ir daug laiko reikalaujantis procesas, kuriame dalyvauja vadovas ir darbuotojai. Informantų teigimu, vadovui tenka užtikrinti, kad duomenų rinkimas būtų organizuotas sistemingai, tačiau didelis darbo krūvis tampa iššūkiu, trukdančiu kitoms kasdienėms veikloms. Vadovams tenka analizuoti veiklos kokybės įsivertinimo rezultatus, apklausų duomenis, teisės aktus, finansines ataskaitas, savivaldos institucijų protokolus. Pagrindinis metodas – dokumentų analizė, kurią papildomai apsunkina poreikis iš dokumentų išskirti svarbią informaciją pagal kriterijus: „*Kas ten parašyta, jie turėjo analizuotis ir kapstyti, kad rastų tą raktinį žodį ir pritaikytų kažkuriam kriterijui.*“ (D7). Tai ypač apsunkina darbą, kai procesą atlieka žmonės, neturintys pakankamos patirties, arba kai kyla problemų dėl dokumentų prieinamumo ar jų apimtys: „*Dokumentų nežinojo, tarėmės su sekretore ištisai, nes klausimai apima visas sritis absoliučiai.*“ (D17). Siekiant sumažinti darbo krūvį, reikėtų sukurti efektyvesnes duomenų valdymo sistemas, kurios leistų automatizuoti tam tikras užduotis, sustiprinti darbuotojų kompetencijas, kad jie galėtų padėti apdoroti duomenis, pagerinti dokumentų prieinamumą ir struktūrizavimą, kad informacijos paieška būtų lengvesnė. Nagrinėjant subkategoriją **Apsunkintas duomenų prieinamumas**, informantų teigimu, vienas iš svarbių vadovo iššūkių – užtikrinti lengvą ir greitą priėjimą prie reikiamų duomenų. Informacijos prieinamumo problemos ne tik apsunkina strateginių sprendimų priėmimą, bet ir reikalauja papildomų resursų duomenų surinkimui ir organizavimui, pasitelkiami kiti darbuotojai (pvz., sekretorius). Kaip teigė informantai, vadovams teko užtikrinti, kad visi darbuotojai galėtų naudotis bendromis duomenų valdymo sistemomis, išvengti informacijos dubliavimo ir tinkamai interpretuoti surinktus duomenis. Šiame procese pagrindinį vaidmenį atliko skaitmeninės platformos, tokios kaip debesų sistemos ar Google diskas, kurios leido saugoti, bendrinti ir apdoroti informaciją vienoje vietoje. Tyrime informantai akcentavo, kad pirmiausia reikia naudoti jau turimus duomenis, analizuoti veiklos ataskaitas, teisės aktus ir kitus dokumentus, siekiant išvengti darbo dubliavimo. Vadovas turėjo spręsti ir papildomus iššūkius, tokius kaip darbuotojų kompetencijų trūkumas naudojant skaitmenines priemones ar nevienodai interpretuojami duomenys. Subkategorija parodo, kaip sistemingas duomenų valdymas gali optimizuoti įsivertinimo procesą, tačiau tuo pačiu išryškina vadovų atsakomybę užtikrinant procesų koordinavimą, informacijos prieinamumą ir bendrą komandos supratimą apie kriterijus bei duomenų interpretaciją. Subkategorija **Tinkamas užduočių paskirstymas ir darbo koordinavimas** atskleidžia vadovo atsakomybę – tinkamai paskirstyti užduotis, kad duomenų rinkimo procesas vyktų efektyviai, o surinkti duomenys būtų kokybiški ir naudingi įsivertinimo ataskaitai rengti. Šiame procese kyla sunkumų dėl užduočių sudėtingumo ir darbuotojų kompetencijų skirtumų, todėl vadovui svarbu koordinuoti komandos darbą, skatinti darbuotojų įsitraukimą ir užtikrinti bendradarbiavimą.

Nagrinėjant kokybinio tyrimo duomenis apie įsivertinimo pagal BVM vykdymą, išskiriama kita kategorija – **Žmogiškųjų išteklių valdymas ir motyvacija**, susidedanti iš trijų subkategorijų: **komandinio darbo organizavimo sunkumai, padidėjęs vadovo darbo krūvis ir emocinio palaikymo ir darbuotojų motyvacijos užtikrinimo sunkumai**. Ši kategorija apima svarbius elementus, kurie padeda sėkmingai įgyvendinti įsivertinimo procesą. Ji atspindi vadovo atsakomybę organizuojant komandinį darbą, užtikrinant darbuotojų įsitraukimą ir palaikant jų motyvaciją. Išskirta subkategorija **Komandinio darbo organizavimo sunkumai**. Kaip teigė informantai, vadovui teko užtikrinti, kad komanda dirbtų darniai ir efektyviai. Tai apėmė užduočių paskirstymą, darbo koordinavimą ir bendrų tikslų siekimą. Vadovo iššūkiai kilo dėl skirtingo darbuotojų įsitraukimo, nevienodų kompetencijų bei laiko planavimo problemų. Subkategorija **Padidėjęs vadovo darbo krūvis** apibūdina tai, kad pagrindiniai sunkumai buvo susiję su intensyviu darbo krūviu, kuris kilo

dėl organizacinių klausimų sprendimo, darbuotojų motyvacijos palaikymo ir papildomų konsultacijų. Ši subkategorija parodo, kad vadovo indėlis į sėkmingą įsivertinimo proceso įgyvendinimą buvo esminis, vadovui teko priimti didelę dalį užduočių ir atsakomybės. Subkategorija **Emocinio palaikymo ir darbuotojų motyvacijos užtikrinimo iššūkiai** atspindi vadovo patiriamus iššūkius užtikrinant darbuotojų emocinį palaikymą ir motyvaciją įsivertinimo proceso metu. Tyrimo informantai akcentavo, kad vadovai susiduria su būtinybe sumažinti nerimą, motyvuoti komandą bei išlaikyti jų įsitraukimą, nepaisant ribotų laiko ir žmogiškųjų išteklių resursų. Šie iššūkiai reikalauja vadovo gebėjimo parodyti pasitikėjimą savo sprendimais, lyderyste bei padėti darbuotojams įveikti neapibrėžtumo jausmą. Tyrimo metu nustatyta, kad vadovas susiduria su būtinybe nuraminti darbuotojus ir sumažinti jų nerimą dėl darbo krūvio ar naujų užduočių sudėtingumo. Vadovo pasitikėjimas savimi ir tikėjimas proceso sėkme lemia darbo grupės pasitikėjimą ir motyvaciją. Kaip teigė kai kurie informantai, jiems teko ne tik įtikinti darbo grupę, bet ir išlaikyti savo paties tikėjimą veiklos nauda.

Remiantis tyrimu, kategorija **Procesų organizavimas ir veiklos efektyvumas** – tai yra sritis, apimanti užduočių koordinavimą, laiko valdymą ir sprendimų kokybės užtikrinimą. Šioje kategorijoje pabrėžiama, kaip efektyvus procesų organizavimas padeda ne tik užtikrinti sklandžią darbo eigą, bet ir siekti aukštos veiklos kokybės. Šią kategoriją sudaro trys subkategorijos: **didelės laiko sąnaudos, vadovo sunkumai užtikrinant darbo efektyvumą** ir **vadovo sunkumai užtikrinant rezultatų ir sprendimų kokybę**. Aptariant subkategoriją **Didelės laiko sąnaudos**, analizuojant kokybinio tyrimo duomenis, galima teigti, kad įsivertinimo procesas iš vadovų reikalavo reikšmingų laiko investicijų, o tai tapo vienu iš pagrindinių iššūkių organizuojant darbus. Pasak informantų, vadovui teko derinti intensyviuosius grafikus, perorganizuoti darbo laiką ir užtikrinti, kad darbuotojai efektyviai naudotų ribotus laiko išteklius. Galima pabrėžti, kad svarbus vadovo iššūkis buvo efektyvus laiko valdymas, užtikrinant, kad įsivertinimo procesas vyktų sklandžiai ir pasiektų norimus rezultatus, nepaisant ribotų laiko resursų ir intensyvaus darbo grafiko. Subkategorija **Vadovo sunkumai užtikrinant darbo efektyvumą** siejasi su tinkamai organizuotų procesų ir darbo krūvio paskirstymu. Kaip teigė informantai, vadovas turėjo užtikrinti, kad darbo grupės nariai dirbtų produktyviai, o užduotys būtų atliekamos laiku ir kokybiškai. Aptariant subkategoriją **Vadovo sunkumai užtikrinant rezultatų ir sprendimų kokybę** paaiškėja, kad nuo darbo grupės narių sprendimų tikslumo ir rezultatų interpretacijos vieningumo priklauso viso įsivertinimo proceso efektyvumas. Šioje subkategorijoje pabrėžiama, kad vadovas susidūrė su iššūkiais, susijusiais su sprendimų priėmimu, jų suvokimo skirtumais tarp darbo grupės narių ir sprendimų kokybės užtikrinimu. Rezultatų ir sprendimų kokybės užtikrinimas išryškina vadovo atsakomybę už tai, kad priimami sprendimai būtų aiškūs, kokybiški ir tinkamai suvokiami visų darbo grupės narių. Informantų teigimu, įsivertinimo proceso metu vadovui teko spręsti su rezultatų interpretavimo skirtumais ir informacijos trūkumu susijusias problemas. Ši subkategorija parodo, kad norint pasiekti gerų rezultatų, būtina nuolat peržiūrėti priimtus sprendimus, užtikrinti vieningą supratimą ir koordinuoti komandos darbą. Tai reikalavo vadovo gebėjimų spręsti kompleksines problemas ir efektyviai organizuoti komandinį darbą.

Šeštasis žingsnis BVM diegimo procese – ataskaitos rengimas. Analizuojant tiriamųjų atsakymus apie darbo grupės atlikto įsivertinimo pagal BVM rezultatų ataskaitos rengimą paaiškėja, kad tai yra kompleksinis procesas, reikalaujantis bendradarbiavimo, tikslaus duomenų apdorojimo ir sprendimų priėmimo. Šis procesas apima įvairius etapus – nuo duomenų rinkimo ir analizės iki ataskaitos kūrimo, dokumentų tvarkymo ir galutinių sprendimų suderinimo. Kaip teigė informantai, darbo grupė susidūrė su skirtingais iššūkiais, tokiais kaip informacijos apibendrinimas, dokumentų valdymas, diskusijų organizavimas ir objektyvumo užtikrinimas. Apibendrinant tiriamųjų atsakymus, išskiriama

viena kategorija **Įsivertinimo rezultatų ataskaitos rengimo procesas** ir keturios subkategorijos: **įsivertinimo ataskaitos rengimo ir dokumentų valdymo sunkumai**, **vadovo sunkumai apibendrinant informaciją**, **bendrų sprendimų priėmimo ir diskusijų sunkumai darbo grupėje** ir **vertinimo ir balų skirstymo sunkumai** (3.2.5 lentelė).

3.2.5 lentelė

Darbo grupės atlikto įsivertinimo pagal BVM rezultatų ataskaitos rengimo sunkumų identifikavimas

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Įsivertinimo rezultatų ataskaitos rengimo procesas	Įsivertinimo ataskaitos rengimo ir dokumentų valdymo sunkumai	„Buvo surinkti duomenys, o tada jau mes su pavaduotoja apibendrinome, kad formuluočiau atitiktą.“ (D13), „Pildėme visos kartu, rašėme įrodymus <...>“ (D2), „Kai susirinkome dokumentus, susipildėm, tada susėdom ir vertinom.“ (D6), „To įsivertinimo yra dvi dalys. Viena – reikia surašyti pavyzdžius, kuriais mes pagrindžiame tą kriterijų.“ (D12), „Ieškojome bendru sutarimu, pokalbyje.“ (D2), „Stengėmės kiek įmanoma padaryti realesnę vaizdą.“ (D5), „Į ataskaitą reikėjo perteikti ir tinkamą sakinių struktūrą, terminologiją naudoti. Tai iš mūsų pusės peržiūrėjimo buvo.“ (D13), „Tada susiauriname ir pasidarėme planą.“ (D17), „Pastebėjome, kad renkant informaciją, labai daug kas persidengia.“ (D5), „Mes vertinome procesus ir rezultatus. Atskiri kriterijai yra procesams, atskiri rezultatams.“ (D5), „Dirbome viename dokumente, pabendrinę per Google diską.“ (D3), „Mes dalinomės dokumentu, ir visa darbo grupė jungėsi ir kiekvienas pildė savo atskiras dalis.“ (D6), „Pildėme kriterijus dalimis, ir aš pildžiau, ir pavaduotoja, ir administracija.“ (D4), „Mes dalinomės po 2 žmones. Ir pildė.“ (D12), „Turėjome plačiau apsisąsę lentelę, paskui gavome patarimų iš švietimo centro vadovų.“ (D17), „Turime patalpą su dideliu ekranu, kuriame galėjome bet kuriuo metu susitikę dirbti.“ (D3)
	Vadovo sunkumai apibendrinant informaciją	„Vienus pildė direktorius. O kuriuos pildė pedagogai, tai visas sritis perskaičiau, papildžiau, pakoregavau.“ (D9), „Buvo peržiūrėta ir koreguota.“ (D9), „Ką galėjo, surinko, parašė, bet vis tiek paskui apibendrinant daugiau administracijai reikėjo sužiūrėti.“ (D13), „Pabaigti, stiliaus, rašybos klaidas susitvarkyti, tai mūsų su pavaduotoja buvo darbas.“ (D2), „Tvarkiau užpildytas ataskaitos dalis, braukėm, taisėm su pavaduotoja.“ (D4)
	Bendrų sprendimų priėmimo ir diskusijų sunkumai darbo grupėje	„Aišku, nebuvo, kad vienašališkai sėdim ir visi vienodai galvojame.“ (D17), „Grupės narės apsitarė ir, pagal savo nuomonę, paskyrė balus.“ (D7), „Darbo grupė daug kalbėjosi, daug sprendė, kaip ką padaryti.“ (D2), „Jau sėdėjome visos ir žiūrėjome. Tas darbas tikrai buvo bendras.“ (D8), „Kai buvo galutinis tas balų paskirstymas, tai tada irgi susitarimo būdu darėme ir dirbome.“ (D13), „Tiesiog susitarimo būdu.“ (D13), „Be abejo, buvo nesutarimų. Buvo daug tokių prieštaravimų.“ (D9), „Ir balus vertinome bendru sutarimu, ir tobulinimo priemonės kartu darėme.“ (D11), „Dar labai diskutavome apie tobulintinas sritis, kurias mes išskyrėme.“ (D5), „Stiprybės buvo lengviau rasti negu tobulintinas sritis.“ (D5), „Mes diskutavome, kokį sprendimą mes paliekame, kokį tą vertinimo balą paliekame.“ (D7), „Mes diskutavome apie realistiškus rezultatus.“ (D5), „Dar labai diskutavome apie tobulintinas sritis, kurias mes išskyrėme.“ (D5), „Be abejo, buvo nesutarimų. Buvo daug tokių prieštaravimų.“ (D9), „Balus skyrėme bendru sutarimu. Aišku, tobulumui visada paliekame tam tikrą diapazoną, nes tobulumui ribų nėra.“ (D13), „Viskas buvo pagrįsta įrodymais, ten, kur buvo bėdos, tai ir pripažinome tuos trūkumus.“ (D1), „Tiesiog susitarimo būdu.“ (D13)
	Vertinimo ir balų skirstymo sunkumai	„Balus skyrėme individualiai, sudėjome ir skaičiavome vidurkį.“ (D9), „Balų sistemą vedėme visos darbo grupės pastangomis.“ (D12), „Priėmėme racionalų sprendimą, kad balų nebūtų per daug ar per mažai.“ (D17), „Stengėmės pagrįsti kiekvieną balą.“ (D15), „Mes tikrai atsakingai darėme tą darbą.“ (D15), „Mes tikrai žiūrėjome, kad balų

		<i>sistema būtų objektyvi. “ (D15), „Kai žmonės vertina save, nepavyksta objektyviai save įsivertinti. “ (D6), „Mokytojams atrodo, kad jie dirba viską tobulai. “ (D5), „Tada susirinkę jau paskutinį kartą prieš siunčiant ataskaitą dar peržiūrėjome. “ (D15), „Mano matymu, gal aš būčiau ir mažiau parašiusi balų <...> “ (D7), „Mes su pavaduotoja peržiūrėjome konkrečiau, realistiškiau visą laiką jų skiriamus balus. “ (D2), „Mes buvome priėmę tokią sistemą, kad skaitome kolegos parengtą kriterijų ir patys įvertiname savais balais. “ (D5)</i>
--	--	---

Nagrinėjant subkategorijai **Įsivertinimo ataskaitos rengimo ir dokumentų valdymo sunkumai** priskirtus informantų teiginius, paaiškėjo, kad pagrindiniai iššūkiai rengiant įsivertinimo ataskaitą ir tvarkant susijusius dokumentus buvo susiję su duomenų surinkimu, jų apibendrinimu ir aiškių formuluočių parengimu. Kaip teigė informantai, techninis dokumentų tvarkymas ir darbo koordinavimas bendrose platformose taip pat kėlė iššūkių vadovams. Sunku buvo sujungti ir suderinti skirtingų narių indėlį į vieningą ataskaitą: „*Buvo surinkti duomenys, o tada jau mes su pavaduotoja apibendrinome, kad formuluotės atitiktų. “ (D13).* Tai apima duomenų suderinimą, pasikartojančios informacijos identifikavimą bei formuluočių tikslinimą, kad būtų pasiektas nuoseklumas ir kokybė. Tyrimo duomenys rodo, kad vadovams reikėjo papildomų pastangų bei resursų tiek dirbant komandoje, tiek rengiant galutinę ataskaitą. Iš informantų atsakymų išskiriama subkategorija **Vadovo sunkumai apibendrinant informaciją**. Informantai teigė, kad vadovui teko svarbus vaidmuo apibendrinant ir koreguojant darbo grupės parengtą informaciją, siekiant užtikrinti ataskaitos tikslumą ir nuoseklumą. Viena pagrindinių vadovo užduočių buvo peržiūrėti pedagogų ir kitų grupės narių užpildytas sritis, jas papildyti bei pakoreguoti, kad jos atitiktų reikalavimus ir bendrą ataskaitos struktūrą. Kaip teigiama, „*Ką galėjo, surinko, parašė, bet vis tiek paskui apibendrinant daugiau administracijai reikėjo sužiūrėti. “ (D13).* Vadovui taip pat teko tikslinti sakinius, taisyti rašybos ir stiliaus klaidas: „*Pabaigti, stiliaus, rašybos klaidas susitvarkyti, tai mūsų su pavaduotoja buvo darbas. “ (D2).* Šis procesas reikalavo papildomo laiko ir pastangų, nes svarbu buvo užtikrinti, kad ataskaitoje pateikiama informacija būtų aiški ir struktūruota. Nagrinėjant subkategoriją **Bendrų sprendimų priėmimo ir diskusijų sunkumai darbo grupėje**, informantų nuomone, iškyla iššūkiai, su kuriais susiduria darbo grupė siekdama priimti bendrus sprendimus ir efektyviai diskutuoti įvairiais klausimais. Kaip teigė informantai, nors bendradarbiavimas dažnai vedė į sutarimą, procesas reikalavo daug laiko, kompromisų ir gebėjimo valdyti nesutarimus. Diskusijų metu kilo prieštaravimų dėl nuomonių skirtumų, tačiau galutiniai sprendimai buvo grindžiami įrodymais ir siekiu rasti geriausią bendrą sprendimą. Anot tyrimo dalyvių, vadovui teko užtikrinti, kad būtų priimti tinkami sprendimai, nepaisant grupės narių skirtingų nuomonių. Kaip teigiama, „*Aišku, nebuvo, kad vienašališkai sėdim ir visi vienodai galvojame. “ (D17),* vadovas turėjo padėti grupės nariams susitarti ir išvengti neproduktyvių nesutarimų. Vadovas taip pat susidūrė su poreikiu skatinti konstruktyvias diskusijas apie tobulintinas sritis, kaip nurodoma: „*Dar labai diskutavome apie tobulintinas sritis, kurias mes išskyrėme. “ (D5).* Šios diskusijos buvo svarbios, tačiau kėlė iššūkių dėl laiko sąnaudų ir skirtingų darbuotojų požiūrių. Be to, vadovui teko užtikrinti, kad sprendimai būtų priimami remiantis įrodymais ir racionalių pagrindų: „*Viskas buvo pagrįsta įrodymais, ten, kur buvo bėdos, tai ir pripažinome tuos trūkumus. “ (D1).* Aptariant subkategoriją **Vertinimo ir balų skirstymo sunkumai**, kaip teigė informantai, šis procesas buvo vienu iš sudėtingiausių vadovo iššūkių darbo grupėje. Pagrindinis dėmesys buvo skiriamas užtikrinti, kad balų sistema būtų objektyvi, pagrįsta faktais ir racionali. Šį procesą apsunkino tai, kad darbo grupės nariams kartais nepavykdavo objektyviai įsivertinti savo veiklos: „*Kai žmonės vertina save, nepavyksta objektyviai save įsivertinti. “ (D6).* Be to, kai kurie informantai pastebėjo, kad kai kurie darbuotojai linkę pervertinti savo indėlį: „*Mokytojams atrodo, kad jie dirba viską tobulai. “ (D5).* Vadovui taip pat teko užtikrinti, kad

vertinimo balai būtų paskirstyti racionaliai ir pagrįstai. Tam reikėjo ne tik kolektyvinių diskusijų, bet ir aiškios strategijos, siekiant vengti per didelių ar per mažų balų. Vertinimo procesas buvo pagrįstas įrodymais, o kiekvienas balas turėjo būti aiškiai argumentuotas: „*Stengėmės pagrįsti kiekvieną balą.*“ (D15).

Apibendrinant, efektyvesniam mokymų organizavimui būtina daugiau dėmesio skirti individualiems įstaigų poreikiams, konkrečiam ir pritaikomam turiniui bei aiškiai komunikacijai. Mokymų laiką planuoti atsižvelgiant į švietimo įstaigų darbo užimtumą. Lankstesnis požiūris, pavyzdžiui, nuotolinių mokymų organizavimas ar alternatyvūs dalyvavimo laikai, leistų efektyviau panaudoti ribotus laiko resursus, sumažintų dalyvių užimtumą. Įsivertinimo rezultatų ataskaitos rengimo procesas iš vadovo reikalavo atsakomybės, aiškaus vadovavimo ir gebėjimo užtikrinti, kad vertinimo rezultatai būtų patikimi ir objektyvūs.

3.3. Vadybinių iššūkių, kylančių diegiant bendrojo vertinimo modelį ikimokyklinio ugdymo įstaigose veiklos tobulinimo plano rengimo etape, identifikavimas

Trečiajame įsivertinimo pagal BVM etape **rengiamas veiklos tobulinimo planas, kuris yra septintasis BVM diegimo žingsnis**. Šio žingsnio metu nustatomi veiklos tobulinimo tikslai ir planuojami konkretūs veiksmai jiems pasiekti. Kokybinio tyrimo duomenų analizė atskleidžia, kaip buvo rengiamas tobulinimo planas, su kokiais sunkumais vadovai susidūrė jį sudarydami ir planuodami veiklos tobulinimo veiksmus, siekiant užtikrinti sklandų ir efektyvų proceso įgyvendinimą. Analizuojant tyrimo duomenis, buvo išskirtos dvi kategorijos: **planavimo sudėtingumas ir prioritetų nustatymo iššūkiai** ir **duomenų valdymo ir sprendimų aiškumo užtikrinimo iššūkiai** (3.3.1 lentelė).

3.3.1 lentelė

Vadovo vadybinių iššūkių, rengiant tobulinimo planą, identifikavimas

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Planavimo sudėtingumas ir prioritetų nustatymo iššūkiai	Sunkumai renkant veiklos prioritetus	„ <i>Aišku, visko per vienerius metus patobulinti neįmanoma. Pasirinkti reikėjo, ką mes galėsime per 2024 metus patobulinti, tam tikrais mėnesiais ką galėsime padaryti.</i> “ (D13), „ <i>Labai norisi viską, kas negerai, paimti ir padaryti per metus. Turėjome peržengti per tai, kad nebūtina viską padaryti per metus.</i> “ (D17), „ <i>Taigi, mažais žingsneliais į tą tobulinimo planą įtraukėme, kas svarbiausia mums atrodo, ką galėsime artimiausiu metu patobulinti, pakoreguoti, pakeisti.</i> “ (D13), „ <i>Pasiplanavome tai, ką mes galėtume iš tikrųjų padaryti.</i> “ (D7), „ <i>Reikėjo atsirinkti, ką tikrai gali į tobulinimo planą traukti. Nes ką gali išspręsti ir taip, tai nuėjau ir išsprendžiau. Tai mes stengėmės didesnius ar laiko sąnaudų reikalaujančius darbus įsidėti į planą. Ir mes tą planą turime svetainėje pasiskelbę.</i> “ (D10), „ <i>Dabar mes galvojame, kad reikėjo paprasčiau.</i> “ (D15), „ <i>Visų numatytų priemonių nepaėmėme. Nes neįmanoma, tarkim, per pusmetį padaryti didelių pokyčių.</i> “ (D12), „ <i>Kas jau buvo visiškai akivaizdu, realiai, ką galima įgyvendinti, tą ir susiplanavome, tą ir įsidėjome.</i> “ (D6), „ <i>Mūsų tobulinimo planas buvo apie realius dalykus, kas akivaizdu yra ir ką galime padaryti.</i> “ (D6), „ <i>Nusimatėme, kad viską įvykdysime per šiuos metus. Kitais metais rengsime kitą.</i> “ (D3), „ <i>Rezultatus tobulinti nebūtina per šiuos metus, galima per 2–3 metus.</i> “ (D13), „ <i>Mes išsigrūdinome, ką mums reikėtų pasidaryti.</i> “ (D10)
	Per didelės planavimo apimties valdymo sunkumai	„ <i>Gal per daug prisiplanavome, ką norėtume tobulinti. Ir dabar žiūrime, kad jau laikas eina, ne viską esame padarę.</i> “ (D9), „ <i>Dėl to jis toks eklektiškas, nes išsimėtęs: čia yra apie ugdymą, ir apie prailgintą grupę, ir apie infrastruktūrą, ir apie partnerystę, ir kaip mums darbą pasilengvinti, nu</i>

Tobulinimo plano veiklų aiškumo ir nuoseklumo užtikrinimas		<i>labai daug dalykų sukrito į tą tobulinimo planą.“ (D10), „Buvome numatę labai daug priemonių pagal įstaigos poreikį, kurias sumažinome.“ (D16), „Tobulintinių priemonių turime daugiau negu įtraukėme į planą.“ (D12), „Tobulinimo planas išėjo iš ataskaitos. Buvo labai daug tobulintinių dalykų.“ (D11), „Pastebėjome, kad kai kur priemonės dvigubinosi.“ (D5), „Strateginiame plane yra, ataskaitose tas yra, dedame į tobulinimo planą. Neatsirado to, ko mes kažkur kitur nenumatę, sakykim, kad čia viskas sukrito į vieną krūvą.“ (D10) „Tobulinimo planas išėjo iš ataskaitos. Buvo labai daug tobulintinių dalykų.“ (D11), „Kai ką parašėme pasitobulinti 2025 metais.“ (D13), „Į planą įtrauktos tik kokybės valdymo srities priemonės, kurių nėra Strateginiame, metiniame veiklos, Metodinės veiklos ir kituose planuose.“ (D14)</i>
	Laiko planavimo sunkumai	<i>„Planavome labai tikslingai, suplanavome laiką, kada mes tai galėtume, nes viskas imlu laikui.“ (D7), „Po žingsnelį, nes visko nepatobulinsime, o kiek ir naujų tvarkų atsiranda.“ (D13), „Praplėtėme planą, daugiau grafų įterpėme. Nusimatėme pagal etapus, ką galime padaryti, iš įsivertinimo.“ (D3), „Planuojantis ir kitų metų veiklą, turime atsižvelgti į numatytas tobulintinas vietas.“ (D2)</i>
	Tobulinimo plano duomenų tvarkymo sunkumai	<i>„Kartais pritrūkdavo duomenų, bet viską papildėme.“ (D12), „Daugiau laiko reikėjo pildant ataskaitą, o paskui viskas iš tobulintinių sričių iškilo į tobulinimo planą.“ (D2), „Rengdami ataskaitą, matėme, kur yra silpnesnė vieta ir galvojome, kaip pagerinti, ir susirašėme tuos tobulinimo žingsnius.“ (D7), „Ten nieko naujo: matai silpnų ir keli į veiksmą. Nusistatai, kur silpnosios pusės ir po to planuoji veiksmą toms silpnosioms pusėms patiprinti.“ (D15), „Tobulintinas sritis pildėme ataskaitoje.“ (D4), „<...> iš visur surinkta ir sudėta į vieną.“ (D10), „Pastebėjome, kad reikia tobulinti kai kuriuos dalykus.“ (D13), „Ten surašyti darbai nėra kažkokie, ko mes ir taip nedarome arba nedarytume. Tiesiog mes išsigrįninome, ką mums reikėtų pasidaryti.“ (D10)</i>
	Tobulinimo plano veiklų suderinimo sunkumai	<i>„Tada su pavaduotoja sėdim, skaitom, kad būtų nuosekliai. Imame konkrečiau.“ (D4), „Kalbėjomės darbo grupėje, o dvi rašė iš karto kompiuteriais ataskaitą. Nepasilikome vėlesniam laikui, darėme iš karto.“ (D4), „Tą planą buvo lengviau susidėlioti, nes atliekant vertinimą, ten rašėme jau Excel lentelėje.“ (D15), „Pagal kriterijus, nes ataskaitoje reikėjo rašyti, ką reikia tobulinti ir pagal balus, tai labai natūraliai tas planas sugulė.“ (D1), „<...> numatėm realias priemones, kurias tikrai pasidarysime.“ (D7), „Ir matome tikslą tame, kad mes padarysime.“ (D7), „Ir anketavimą mes pasidarėme, įsitraukėme, paskui padėjo mums įstaigos kryptis nusistatyti.“ (D7), „Vizijos, misijos peržiūrą kėlėme į 2025 metus.“ (D11), „Ir tai, ką mes per 2024 metus buvome suplanavę, tai tą ir įkėlėme.“ (D13)</i>

Kategoriją **Planavimo sudėtingumas ir prioritetų nustatymo iššūkiai** sudaro trys subkategorijos: sunkumai renkantis veiklos prioritetus, per didelės planavimo apimties valdymo sunkumai ir laiko planavimo sunkumai. Nagrinėjant subkategoriją **Sunkumai renkantis veiklos prioritetus**, informantų teigimu, vadovams dažnai kyla sunkumų nustatant prioritetus ir numatant veiklas, kurias galima įgyvendinti per ribotą laiką. Kokybinio tyrimo duomenys atskleidžia, kad svarbus iššūkis vadovams buvo poreikis atsirinkti, kurios veiklos sritys turi būti tobulinamos nedelsiant, o kurios gali būti atidėtos ateičiai. Vadovai suprato, kad atlikti visas užduotis iš karto nebūtina. Daugelis informantų pasidalino patirtimi, jog į planą įtraukė tik tai, ką įmanoma realiai įgyvendinti artimiausiu metu. Atsakingai atsirinkę užduotis, jie siekė įtraukti tik didesnės apimties arba daugiau laiko sąnaudų reikalaujančius darbus, palikdami smulkesnius klausimus spręsti operatyviai: „*Reikėjo atsirinkti, ką tikrai gali į tobulinimo planą traukti, nes ką gali išspręsti ir taip, tai nuėjau ir išsprendžiau*“ (D10). Kai kurie tiriamieji pastebėjo, kad ne visos numatytos priemonės buvo įgyvendinamos, nes „*neįmanoma, tarkim, per pusmetį padaryti didelių pokyčių*“ (D12). Todėl daugelis nusprendė sutelkti dėmesį į akivaizdžius ir įgyvendinamus dalykus. Tokia strategija leido formuoti planą, orientuotą į realistiškus tikslus. Nagrinėjant subkategoriją **Per didelės planavimo apimties valdymo sunkumai**

galima pastebėti, kad vadovai dažnai susidūrė su iššūkiais dėl pernelyg plačios tobulinimo planų apimties, kuri apsunkino efektyvų užduočių įgyvendinimą. Kaip pastebėta iš tiriamųjų atsakymų, darbo grupės numatė daugiau priemonių, nei buvo įmanoma įgyvendinti, ir jas teko mažinti. Problemos kilo ir dėl veiksmų dubliavimo, nes „*pastebėjome, kad kai kur priemonės dvigubinosi*“ (D5). Šie sunkumai parodė, kad planavimo apimties valdymas yra svarbus efektyvaus veiklos tobulinimo užtikrinimo aspektas. Tyrimo dalyvavę informantai pripažino, kad planavimas turi būti ne tik atsakingas, bet ir nuoseklus. Šis sprendimas padėjo išvengti pernelyg didelio užduočių kiekio ir išlaikyti planavimo proceso skaidrumą bei efektyvumą. Išskirta subkategorija **Laiko planavimo sunkumai** rodo, kad, rengdami veiklos tobulinimo planus, vadovai susidūrė su iššūkiais efektyviai suplanuoti laiką priemonių įgyvendinimui. Kadangi daugelis veiklų reikalauja didelių laiko sąnaudų, buvo būtina kruopščiai planuoti. Informantai pabrėžė, kad pokyčiai vyksta palaipsniui, ir neįmanoma visko įgyvendinti vienu metu. Siekdami išlaikyti struktūruotą požiūrį, jie plėtė planus, numatydami konkrečius etapus ir darbus, kuriuos galima atlikti remiantis įsivertinimo rezultatais. Šie iššūkiai atskleidžia, kaip svarbu tiksliai įvertinti užduočių laiko poreikį ir užtikrinti jų nuoseklų įgyvendinimą.

Kategoriją **Tobulinimo plano veiklų aiškumo ir nuoseklumo užtikrinimas** sudaro dvi subkategorijos: tobulinimo plano duomenų tvarkymo sunkumai ir tobulinimo plano veiklų suderinimo sunkumai. Aptariant subkategoriją **Tobulinimo plano duomenų tvarkymo sunkumai**, remiantis informantų teiginiais, galima teigti, kad rengiant veiklos tobulinimo planą, vadovai susidūrė su iššūkiais dėl duomenų trūkumo ir jų tvarkymo. Daug laiko teko skirti ataskaitų pildymui, iš kurių iškilo tobulintinos sritys. Šis procesas leido identifikuoti silpnąsias vietas ir suplanuoti konkrečius veiksmus jų tobulinimui. Dažnai duomenys buvo surinkti iš įvairių šaltinių ir integruoti į bendrą planą: „*<...> iš visur surinkta ir sudėta į vieną*“ (D10). Šie sunkumai pabrėžia duomenų tvarkymo svarbą, nes tai yra pagrindas veiksmingam veiklos tobulinimo planui kurti. Aptariant subkategoriją **Tobulinimo plano veiklų suderinimo sunkumai**, galima pastebėti, kad vadovai susidūrė su iššūkiais, užtikrinant tobulinimo plano veiklų suderinamumą ir nuoseklumą. Kaip teigė informantai, siekdami aiškumo ir tvarkos, vadovai kartu su darbo grupės nariais glaudžiai bendradarbiavo, kartu peržiūrėdami veiklas. Darbo grupėje, siekiant efektyvumo, buvo nuspręsta veiklas dokumentuoti realiu laiku: „*Kalbėjomės darbo grupėje, o dvi rašė iš karto kompiuteriais ataskaitą. Nepasilikome vėlesniam laikui, darėme iš karto*“ (D4). Vertinimo metu naudotos priemonės, tokios kaip Excel lentelės, leido struktūrizuoti procesą. Anot tiriamųjų, vadovai stengėsi numatyti tik realias priemones, o konkretūs planai padėjo aiškiau matyti tikslą, nustatyti aiškias įstaigos veiklos kryptis. Šie sunkumai atskleidžia, kaip svarbu vadovams užtikrinti veiklų aiškumą ir nuoseklumą, kad būtų pasiektas efektyvus tobulinimo plano įgyvendinimas.

Aštuntasis žingsnis BVM diegimo etape – informacijos sklaida apie parengtą tobulinimo planą. Darbuotojų ir kitų suinteresuotų šalių supažindinimas bei informacijos sklaida apie parengtą veiklos tobulinimo planą yra svarbus žingsnis užtikrinant plano sėkmingą įgyvendinimą. Šio proceso metu siekiama aiškiai ir efektyviai komunikuoti nustatytus tikslus, priemones bei laukiamus rezultatus, kad visi dalyviai suprastų savo vaidmenį ir atsakomybę. Tokia informacijos sklaida padeda stiprinti bendradarbiavimą, motyvaciją bei skatina aktyvesnį darbuotojų ir bendruomenės įsitraukimą į pokyčių procesus. Iš informantų teiginių išskirta kategorija **Parengto tobulinimo plano pristatymas**, ją sudaro keturios subkategorijos (3.3.2 lentelė).

3.3.2 lentelė

Vadovo vadybinių iššūkių, pristatant veiklos tobulinimo planą, identifikavimas

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Parengto tobulinimo plano pristatymas	Vadovo iššūkiai pristatant tobulinimo planą darbuotojams	„Per mokytojų tarybos posėdį buvo pristatyta visiems mokytojams nuo visos darbo grupės.“ (D2), „Personalui pranešėme, kas čia vyksta ir kokia kryptimi einame.“ (D2), „Per pedagogų tarybos posėdį buvo pristatytas, pakomentuotas planas ir veiksmai.“ (D9), „Mokytojų tarybos, aptarnaujančio personalo susirinkimuose.“ (D14), „Per mokytojų pasitarimą, informacinį susirinkimą.“ (D4), „Pedagogus supažindinome mokytojų tarybos posėdyje.“ (D11), „Tai mokytojų tarybos posėdyje pristatėme, informavome.“ (D6), „Per susirinkimą rodomas tyrimas per multimediją, išvados, ir tobulinimo planas buvo pristatytas kontaktiniu būdu.“ (D15), „Visa medžiaga rodyta gegužės mėnesį per darbuotojų susirinkimus.“ (D15), „Darbo grupė pristatė, ką jie dirbo. Koks tas parengtas planas.“ (D3) „Pristatėme, kas padaryta, darbo grupės nariai pristatė savo matymą.“ (D4), „Per posėdžius, susirinkimus, visuotinį tėvų susirinkimą.“ (D3), „Pristatėme po įsivertinimo pavasarį, o dabar rudenį vėl prisiminėme.“ (D8), „Per susirinkimus iš tikrųjų.“ (D17)
	Vadovo iššūkiai pristatant tobulinimo planą suinteresuotoms šalims	„Tėvams, darželio taryboje per susirinkimą esame pristatę.“ (D2) „Pristačiau darželio tarybos posėdyje planą pateikiau, parodžiau.“ (D5), „Atsakingai, darželio tarybai pristatėme pirmiausia visą tą tyrimą, darželio taryba buvo supažindinta su mūsų stiprybėmis ir silpnybėmis, su tobulinimo planu.“ (D15), „<...> per įstaigos tarybą; įstaigos taryboje yra iš kiekvienos grupės atstovas. Ir jis įpareigotas pristatyti savo grupės tėvams.“ (D9), „Viskas buvo pristatyta mokyklos taryboje. Ten yra tėvų atstovai ir darbuotojai.“ (D8), „Su viešiniu tikrai neturime problemų. Darbuotojai, ką jau mes paprašome, tikrai yra perduodama, darbuotojai neprieštarauja.“ (D9), „Per visuotinį tėvų susirinkimą.“ (D3)
	Vadovo iššūkiai perduodant informaciją apie tobulinimo planą per atstovus	„<...> tarybos nariai parneša informaciją į grupes.“ (D5), „Mokytojos yra informacijos nešėjos tėvams apie tai, kas vyksta įstaigoje per grupės tėvų susirinkimus.“ (D5), „Ne pedagogams – per įstaigos tarybą, įstaigos taryboje yra iš kiekvienos grupės atstovas. Ir jis įpareigotas pristatyti savo grupės tėvams.“ (D9), „Visa medžiaga yra pristatyta skaidrėmis, jomis yra pasidalinta, jas perkelia į grupių informavimo šaltinius.“ (D9)
	Vadovo iššūkiai talpinant informaciją apie tobulinimo planą internetinėje svetainėje	„Tas tobulinimo planas įdėtas į svetainę.“ (D13), „Visa mūsų informacija, dokumentai sudėti įstaigos internetiniame puslapyje.“ (D5), „Paskelbėme tinklalapyje.“ (D3), „Susirinkime informavome, svetainėje paskelbėme.“ (D10), „Pristatėme susirinkimuose, planas skelbiamas internetinėje įstaigos svetainėje.“ (D16), „Svetainėje patalpinome.“ (D12), „Tobulinimo planas yra įdėtas į svetainę.“ (D11), „Skelbėme viešai svetainėje, aptartas per posėdį.“ (D1)

Remiantis kokybinio tyrimo duomenimis, kategoriją **Parengto tobulinimo plano pristatymas** sudaro keturios subkategorijos: tobulinimo plano pristatymas darbuotojams, tobulinimo plano pristatymas suinteresuotoms šalims, informacijos apie tobulinimo planą perdavimas per atstovus ir informacijos apie tobulinimo planą talpinimas internetinėje svetainėje. Subkategorija **Vadovo iššūkiai pristatant tobulinimo planą darbuotojams** atskleidžia vadovų iššūkius užtikrinant, kad visi įstaigos darbuotojai būtų tinkamai informuoti apie parengtą veiklos tobulinimo planą. Informantų teigimu, vadovams teko organizuoti mokytojų tarybos, pedagogų tarybos bei aptarnaujančio personalo susirinkimus, kuriuose buvo išsamiai pristatyti plano tikslai, veiksmai ir išvados: „Per pedagogų tarybos posėdį buvo pristatytas, pakomentuotas planas ir veiksmai“ (D9). Kaip teigė tiriamieji, vadovų iššūkis buvo ir kaip tinkamai, suprantamai perteikti informaciją. Tyrimo duomenys parodė, kad šis procesas vyko keliais etapais – vadovai privalėjo užtikrinti nuolatinę informacijos atnaujinimą, pavyzdžiui, pristatant planą pavasarį po įsivertinimo ir rudenį per papildomus

darbuotojų susirinkimus. Tai reikalavo nuoseklumo, aiškos komunikacijos strategijos ir pastangų stiprinti darbuotojų supratimą bei įsitraukimą į plano įgyvendinimą.

Subkategorija **Vadovo iššūkiai pristatant tobulinimo planą suinteresuotoms šalims** atskleidžia vadovų patiriamus iššūkius siekiant informuoti visas suinteresuotas grupes – tėvus, darželio tarybos narius ir grupių atstovus – apie parengtą veiklos tobulinimo planą. Kaip teigė informantai, vadovams teko organizuoti darželio tarybos posėdžius, kuriuose aptarti tyrimo rezultatai, įvardytos stiprybės ir silpnybės bei pateiktos tobulinimo kryptys, tačiau tai reikalavo nuoseklaus darbo ir kruopštaus pasirengimo: „*Atsakingai, darželio tarybai pristatėme pirmiausia visą tą tyrimą, darželio taryba buvo supažindinta su mūsų stiprybėmis ir silpnybėmis, su tobulinimo planu*“ (D15). Be to, vadovų iššūkiai apėmė informacijos perdavimo organizavimą per grupių atstovus, kuriems reikėjo aiškiai ir suprantamai pateikti informaciją, kad ji būtų tinkamai perduota tėvams: „*Darželio taryboje yra iš kiekvienos grupės atstovas. Ir jis įpareigotas pristatyti savo grupės tėvams*“ (D8). Iš tyrimo duomenų analizės, galima teigti, kad dar vienas svarbus iššūkis buvo užtikrinti, kad visuotinių tėvų susirinkimų metu planas būtų viešai aptartas taip, kad bendruomenė suprastų siūlomus pokyčius ir plano tikslus. Iš tyrimo duomenų matyti, kad vadovai turėjo ne tik pristatyti tobulinimo planą, bet ir įveikti komunikacijos, laiko bei informacijos sklaidos iššūkius, siekdami užtikrinti, kad visi suinteresuotieji būtų tinkamai informuoti ir įtraukti į procesą.

Subkategorija **Vadovo iššūkiai perduodant informaciją apie tobulinimo planą per atstovus** atskleidžia vadovų patiriamus iššūkius siekiant užtikrinti, kad visa informacija apie planą būtų tinkamai perduota suinteresuotoms grupėms per atsakingus asmenis. Kaip teigė informantai, mokytojos turėjo ne tik informuoti tėvus per grupės susirinkimus, bet ir užtikrinti, kad informacija būtų suprantama bei tinkamai perteikta: „*Mokytojos yra informacijos nešėjos tėvams apie tai, kas vyksta įstaigoje per grupės tėvų susirinkimus*“ (D5). Pasak tiriamųjų, vadovams reikėjo pasirūpinti, kad įstaigos tarybos nariai perduotų informaciją savo grupėms, o tai sukėlė papildomų iššūkių užtikrinant, kad atstovai tinkamai atliktų savo vaidmenį: „*Įstaigos tarybos nariai yra įpareigoti pristatyti tobulinimo planą savo grupėms*“ (D9). Be to, vadovai turėjo organizuoti informacijos pateikimą vizualiai patrauklia forma, pavyzdžiui, per skaidres, kurios būtų perkeliama į grupių informavimo šaltinius. Šie iššūkiai pabrėžia vadovo atsakomybę ne tik koordinuoti informacijos perdavimo procesą, bet ir užtikrinti sklandžią bei efektyvią komunikaciją tarp visų suinteresuotųjų šalių.

Subkategorija **Vadovo iššūkiai talpinant informaciją apie tobulinimo planą internetinėje svetainėje** atskleidžia vadovo iššūkius užtikrinant viešą ir patogią prieigą prie plano visiems suinteresuotiems asmenims. Vadovui teko pasirūpinti, kad informacija būtų tinkamai paruošta ir įkelta į įstaigos internetinį puslapį, kas reikalavo laiko ir techninių gebėjimų koordinavimo: „*Visa mūsų informacija, dokumentai sudėti įstaigos internetiniame puslapyje*“ (D5). Be to, reikėjo užtikrinti, kad informacija svetainėje būtų lengvai prieinama ir suprantama tiek tėvams, tiek darbuotojams, kas kėlė papildomų iššūkių siekiant suderinti komunikacijos aiškumą bei techninius reikalavimus. Tokiu būdu, kaip teigė informantai, platesnė bendruomenė gali susipažinti su veiklos tobulinimo planu. Tyrimo duomenys rodo, kad vadovui tenka ne tik organizuoti šį procesą, bet ir užtikrinti, kad internetinėje svetainėje pateikta informacija būtų reguliariai atnaujinama. Tai pabrėžia vadovo atsakomybę už efektyvią informacijos sklaidą, technologinių iššūkių valdymą ir bendruomenės pasitikėjimo stiprinimą.

Tobulinimo plano įgyvendinimas yra devintas žingsnis BVM diegimo etape. Parengus įsivertinimo pagal BVM ataskaitą, buvo sukurtas tobulinimo planas, kuris tapo pagrindu įstaigos

veiklos gerinimui, aiškiai apibrėžiant svarbiausius tikslus ir uždavinius. Įgyvendinimo procesas apėmė praktinių veiksmų organizavimą, stebėseną ir nuolatinį darbo grupių bendradarbiavimą. Nors planas buvo sudarytas aiškiai, jo įgyvendinimas susidūrė su kasdieniais sunkumais, kuriais remiantis buvo suformuluota kategorija **Tobulinimo plano įgyvendinimo sunkumai** ir išskirtos keturios subkategorijos (3.3.3 lentelė).

Nagrinėjant kategoriją **Tobulinimo plano įgyvendinimo sunkumai**, išskiriamos keturios subkategorijos: komunikacijos trūkumai, grįžtamojo ryšio stoka, skirtingų veiklų suderinimo sunkumai ir realių tikslų nustatymo sunkumai. Subkategorija **Komunikacijos trūkumai buvo** sudaryta iš kai kurių informantų teiginių. Įgyvendinant tobulinimo planą, sunkumai kilo dėl nepakankamo informacijos pasidalijimo tarp skirtingų įstaigos padalinių. Informanto teiginys „*Vienas pastatas žino, kitas nežino. Vieni vienaip susiplanavo, kiti jau kitaip susiplanavo.*“ (D15) atspindi, kad nenuosekliai vykdytos komunikacijos procesai lėmė nesuderintus veiksmus. Pagrindinė problema buvo fizinis padalinių atotrūkis: „*Mes labai buvome užstrigę su vidine komunikacija.*“ (D15). Vadovui kilo sunkumų dėl komunikacinių procesų, nes „*<...> du pastatai nėra vienas šalia kito.*“ (D15). Vis dėlto diskusijos tarp darbuotojų padėjo išspręsti kai kurias problemas.

3.3.3 lentelė

Vadovo vadybinių iššūkių, įgyvendinant tobulinimo planą, parengtą įvykdžius įsivertinimą pagal BVM ikimokyklinio ugdymo įstaigose, identifikavimas

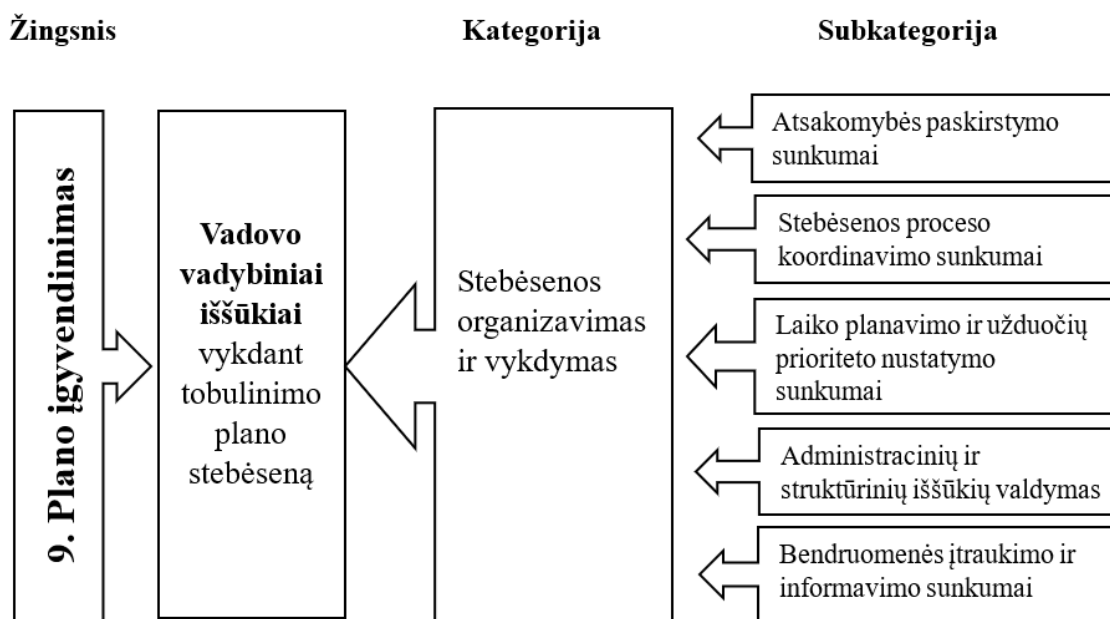
Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Tobulinimo plano įgyvendinimo sunkumai	Komunikacijos trūkumai	„ <i>Vienas pastatas žino, kitas nežino. Vieni vienaip susiplanavo, kiti jau kitaip susiplanavo.</i> “ (D15), „ <i>Mes labai buvome užstrigę su vidine komunikacija. Kai vyksta komunikaciniai procesai; kodėl, todėl, kad du pastatai nėra vienas šalia kito.</i> “ (D15), „ <i>Diskusija tarp darbuotojų apie komunikaciją užtruko ilgai, bet buvo naudinga.</i> “ (D15)
	Grįžtamojo ryšio stoka	„ <i>Būtume gavę grįžtamąjį ryšį, būtume žiūrėję, ką reikia pasitobulinti.</i> “ (D9), „ <i>Žinote, kai nėra grįžtamojo ryšio, nėra motyvacijos ir kažką dirbti pagal tą planą.</i> “ (D9)
	Skirtingų veiklų suderinimo sunkumai	„ <i>Turime kelias tvarkas atsinaujinti, tai tą ir darome. Sudaroma darbo grupė ir ta darbo grupė parengia tą projektą.</i> “ (D12), „ <i>Posėdyje aptarėme, kas iš priemonių jau įgyvendinta. Ir ką dar turime padaryti.</i> “ (D1), „ <i>Tiesiog dabar turime nusimantę tame plane, kad lapkričio mėnesį turėsime atlikti vidinės komunikacijos tyrimą.</i> “ (D15), „ <i>Planą rengti yra sudėtinga, tačiau jį vykdyti pavyksta lengviau.</i> “ (D5), „ <i>Sunkumas toks, kad kažkokių dalykų neįgyvendiname. Bet ne dėl to, kad mes jį pasidarėme labai sudėtingą.</i> “ (D11), „ <i>Šiai dienai jau padaryta nemažai, tačiau dar yra ką nuveikti iki metų pabaigos.</i> “ (D6)
	Realių tikslų nustatymo sunkumai	„ <i>Labai gerai, nes žingsniai yra labai konkretūs. To, ko nepadarėme, susirašėme ir vykdome po truputį.</i> “ (D8), „ <i>Nu tai vykdome, ką esame numatę.</i> “ (D4), „ <i>Tai nėra neįveikiamas planas. Jis yra realus, mes sėkmingai jį vykdome.</i> “ (D5), „ <i>Šiai dienai yra jau padarytų dalykų, bet dar turime laiko, ir dabar dar dirbame.</i> “ (D6), „ <i>Kas yra numatyta, tas tikrai yra daroma.</i> “ (D9), „ <i>Gal gerai, sakyčiau, sekasi tą planą įgyvendinti.</i> “ (D17)

Antra subkategorija **Grįžtamojo ryšio stoka** apima svarbius dalykus motyvacijai palaikyti ir plano įgyvendinimo kokybei užtikrinti. Tačiau grįžtamojo ryšio trūkumas apsunkino veiklų vertinimą ir korekcijas: „*Būtume gavę grįžtamąjį ryšį, būtume žiūrėję, ką reikia pasitobulinti.*“ (D9). Pasak tiriamųjų, šios informacijos nebuvimas silpnino darbuotojų motyvaciją įgyvendinti planą. Trečia subkategorija **Skirtingų veiklų suderinimo sunkumai**, akcentuoja, kad veiksmų derinimas buvo sudėtingas dėl planuojamų ir vykdomų veiklų įvairovės. Kaip teigė tiriamieji, vadovai turėjo atnaujinti kelias tvarkas, įtraukdami darbo grupes į jų rengimą. Taip pat reguliariai buvo aptariama pažanga: „*Posėdyje aptarėme, kas iš priemonių jau įgyvendinta. Ir ką dar turime padaryti.*“ (D1).

Remiantis tyrimo duomenimis galima teigti, kad nors planą rengti buvo sudėtinga, vykdymo procesas buvo lengvesnis. Nepaisant to, anot informantų, kai kurių veiklų įgyvendinimas užtruko, o dalis priemonių liko neįgyvendintos. Analizuojant ketvirtą subkategoriją **Realių tikslų nustatymo sunkumai**, iš tyrimo duomenų analizės galima teigti, kad nustatyti realistiškus tikslus ir palaikyti jų įgyvendinimą yra esminė vadovo užduotis. Informantai teigė, kad tikslai buvo aiškiai apibrėžti ir vykdomi etapais. Kai kurie tiriamieji pabrėžė, kad plano vykdymas buvo gerai organizuotas: „*Nu tai vykdomė, ką esame numatę.*“ (D4). Nors dalis veiklų dar laukia įgyvendinimo, vykdymo procesas buvo nuoseklus.

Remiantis tyrimo duomenimis galima teigti, kad tobulinimo plano įgyvendinimas reikalauja nuolatinės vadovo dėmesio procesų koordinavimui, komunikacijos gerinimui bei darbuotojų motyvacijos palaikymui. Nors kai kuriais aspektais planą vykdyti pavyksta lengviau nei jį rengti, praktiniai sunkumai, tokie kaip grįžtamojo ryšio trūkumas ir nepakankamas suderinamumas tarp darbuotojų, išlieka reikšmingais iššūkiais vadovui.

Tobulinimo plano veiklų vykdymo stebėseną yra esminė proceso dalis, užtikrinanti, kad suplanuotos priemonės būtų įgyvendintos laiku ir efektyviai. Ji apima atsakomybės paskirstymą, veiklų koordinavimą, pažangos stebėjimą ir rezultatų vertinimą. Tinkamai organizuota stebėseną padeda išvengti ne tik plano veiklų nevykdymo, bet ir skatina bendruomenės įsitraukimą bei užtikrina veiksmų nuoseklumą (3.3.1 pav.).



3.3.1 pav. Vadovo vadybiniai iššūkiai vykdant tobulinimo plano stebėseną: kategorijos ir subkategorijų žemėlapis.

Remiantis tyrimo duomenimis, išskirta kategorija **Stebėsenos organizavimas ir vykdymas**, ją sudaro penkios subkategorijos: atsakomybės paskirstymo sunkumai, stebėsenos proceso koordinavimo sunkumai, laiko planavimo ir užduočių prioriteto nustatymo iššūkiai, administracinių ir struktūrinių iššūkių valdymas ir bendruomenės įtraukimo ir informavimo sunkumai (8 priedas).

Analizuojant subkategoriją **Atsakomybės paskirstymo sunkumai**, iš tiriamųjų atsakymų galima teigti, kad viena iš pagrindinių stebėsenos organizavimo problemų yra atsakomybės aiškumas ir pasidalijimas tarp dalyvių. Informantai pabrėžė, kad atsakomybė dažnai tenka pavieniems asmenims, tokiems kaip darbo grupės nariai, pavaduotojai ar vadovai. Nors kartais stebėsenos užduotys deleguojamos darbo grupėms, vis tiek kyla iššūkių užtikrinant, kad atsakingi asmenys turėtų

reikalingus išteklius ir kompetencijas. Subkategorija **Stebėsenos proceso koordinavimo sunkumai** pabrėžia kad plano stebėsenai būtina nuolatinė koordinacija, kad užtikrintų sklandų plano įgyvendinimą. Informantai akcentavo veiklų planavimą ir stebėjimą, tačiau kartais tai ribojama laiko ar žmogiškųjų išteklių: „*Grižtame prie plano kiekvieną ketvirtį aptarti įgyvendinimo eigos.*“ (D1). Kai kuriais atvejais buvo naudojami skaitmeniniai įrankiai, kaip Google kalendorius, tačiau net ir tai ne visada garantuoja visišką suderinamumą. Analizuojant subkategoriją **Laiko planavimo ir užduočių prioriteto nustatymo sunkumai**, pabrėžtina, kad laiko valdymas yra esminis stebėsenos aspektas. Informantai atkreipė dėmesį, kad dalis priemonių nebuvo įgyvendinta laiku, o kai kurios veiklos buvo nukeltos: „*Stebėsenos sunkumas tas, kad vėluojame tą padaryti.*“ (D11). Toks prioritetų nustatymo iššūkis reikalauja dažnos veiklų peržiūros ir koregavimo, kad išvengtų užstrigimo ar per didelio užduočių krūvio. Subkategorija **Administracinių ir struktūrinių iššūkių valdymas** nusako, kad administracinės kliūtys, tokios kaip aiškių nurodymų trūkumas iš aukštesnių institucijų, taip pat riboja stebėsenos procesą. Informantai dalinasi, kad tenka improvizuoti arba koreguoti planus dėl išorinių veiksnių. Be to, papildomi administraciniai darbai padidina stebėsenos procesą vykdančių asmenų apkrovą. Subkategorija **Bendruomenės įtraukimo ir informavimo sunkumai** rodo, kad sėkminga stebėseną reikalauja ne tik vidinės, bet ir išorinės bendruomenės įtraukimo. Todėl, kaip teigia tiriamieji: „*Primename laikas nuo laiko žmonėms, kad turime tobulinimo planą.*“ (D8). Informantai pabrėžė, kad bendruomenei trūksta nuolatinio informavimo apie plano įgyvendinimo eigą, nors stebėsenos rezultatai periodiškai pristatomi per posėdžius. Remiantis tyrimo duomenimis, galima apibendrinti, kad tobulinimo plano stebėsenos organizavimas ir įgyvendinimas yra kompleksinis procesas, reikalaujantis aiškių atsakomybių, nuoseklaus koordinavimo, efektyvaus laiko planavimo, administracinių kliūčių valdymo ir aktyvaus bendruomenės informavimo. Šie iššūkiai pabrėžia vadovo svarbą kuriant veiksmingas strategijas stebėsenos procesui palaikyti ir tobulinti.

Kokybinio turinio analizės metu identifikuota, kad veiklos tobulinimo planas reikšmingai prisidėjo prie įstaigos rezultatų gerinimo, padėdamas identifikuoti svarbias veiklos tobulintinas sritis, atnaujinti dokumentus ir strategijas bei įtraukti bendruomenę į įstaigos procesus. Tačiau jo įgyvendinimas atskleidė ir tam tikrus vadovų iššūkius, susijusius su veiklos planavimu, rezultatų stebėseną bei bendruomenės įsitraukimo skatinimu. Nagrinėjant veiklos tobulinimo plano įtaką įstaigos rezultatams, išskiriama kategorija **Veiklos tobulinimo plano įtaka rezultatų gerinimui**. Ją sudaro keturios subkategorijos: dokumentų ir procesų atnaujinimo iššūkiai, bendruomenės įsitraukimo skatinimo iššūkiai, rezultatų stebėsenos ir planavimo sunkumai bei veiklos planavimo ir prioritetų nustatymo sunkumai (3.3.4 lentelė).

3.3.4 lentelė

Veiklos tobulinimo plano įtaka įstaigos rezultatams

Kategorija	Iššūkiai	Teiginiai
Veiklos tobulinimo plano įtaka rezultatų gerinimui	Dokumentų ir procesų atnaujinimo iššūkiai	„ <i>Ir tvarkų pakeitimai atsiranda, nes pokyčių įvyksta.</i> “ (D13), „ <i>Ir apklausas atlikome, ir tvarkos aprašus kai kuriuos pasikeitė.</i> “ (D7), „ <i>Pamatėme, kad neturime dovanų politikos, mes ją pasidarėme. Pamatėme, kad pasenęs etikos kodeksas, mes jį pakoregavome.</i> “ (D5), „ <i>Nuomonės dėžutė mes jau pasidarėme.</i> “ (D5), „ <i>Tiesiogiai prisideda. Ir tvarkas pasirengiam, ir punktus įtraukiam, kur reikia, ir vertinimą patobulinome.</i> “ (D1), „ <i>Mes pamatėme, kad kažko nedarome. Pvz., sudarydavome darbo grupes, bet įsakyme neįvardindavome nei vaidmenų, ką jie darys, nei atsakomybės. Dabar sėkmingai darome.</i> “ (D5)

Bendruomenės įsitraukimo skatinimo iššūkiai	„Kaip pavyzdį, tėvams pristatydavome prioritetines sritis, kuo gyvena darželis. Viziją, misiją palikdavome, tėvų neįtraukdavome į jų kūrimą. Šiomet mes labai gražiai pasidarėme: mes tėvams prieš susirinkimą išdaliname lapelius su informacija, kokia mūsų vizija, kokia misija, ir palikta vietos tėvų įrašyti savo matymus.“ (D5), „Stringame su bendruomenės požiūriu, kuriam trūksta pozityvumo. Todėl ypač didelių pokyčių dar neįjuntame.“ (D16), „Nelabai buvo ką rašyti tobulinti. Parašėme bendruomenės aktyvinimą, informavimą. Ne visi nori, žinučių neskaito.“ (D4)
Rezultatų stebėsenos ir planavimo sunkumai	„Rezultatą pamatuoti dar anksti. Jis yra kelių metų. Ir 2025, ir 2026 metais yra numatytos priemonės. Jis nėra vieno metų.“ (D15), „Tai kai jį įgyvendinsime, tai tada ir rezultatą matuosime. Dabar kol kas dar nelabai galime matuoti.“ (D15), „Tai dar mažai laiko praėjo. Neturime rezultatų. Reikėtų dar metų, kad pastebėtume pokytį.“ (D12), „Rezultatą pamatuoti dar anksti. Jis yra kelių metų.“ (D15)
Veiklos planavimo ir prioritetų nustatymo sunkumai	„Mes susiplanavome veiklas, išsidėliojome etapus, kad viskas būtų atlikta savo laiku.“ (D3), „Pagerinome planavimą.“ (D3), „Planuojant ir kitų metų savo veiklą.“ (D2), „Mes nusimatėme, kad padarysime už metų.“ (D7), „Galbūt mes padarysime tai anksčiau, bet ne vėliau negu, pvz., 2025 m. kovo mėnuo.“ (D7), „Metų pabaigoje įsivertinsime rezultatus.“ (D14), „Ir išryškėja, kad kažkur kažkas pasimiršo <...>.“ (D13), „Atliekant įsivertinimą pagal BVM, išryškėjo kai kurie smulkesni dalykai, į kuriuos gal neatkreiptume dėmesio.“ (D13)

Nagrinėjant kategoriją **Veiklos tobulinimo plano įtaka rezultatų gerinimui**, išskiriamos keturios subkategorijos: dokumentų ir procesų atnaujinimo iššūkiai, bendruomenės įsitraukimo skatinimo iššūkiai, rezultatų stebėsenos ir planavimo sunkumai bei veiklos planavimo ir prioritetų nustatymo sunkumai. Subkategorijoje **Dokumentų ir procesų atnaujinimo iššūkiai** nagrinėjama, kaip veiklos tobulinimo plano įgyvendinimas padėjo atskleisti įstaigos vidinių dokumentų ir procesų atnaujinimo poreikį. Informantų teigimu, vadovai susidūrė su iššūkiais juos peržiūrint ir atnaujinant. Jiems reikėjo nuolat koreguoti tvarkas ir strategijas, kad jos atitiktų naujus standartus ir poreikius: „Ir tvarkų pakeitimai atsiranda, nes pokyčių įvyksta.“ (D13). Be to, reikėjo inicijuoti apklausų atlikimą ir tvarkų aprašų atnaujinimą. Tiriamieji akcentavo, kad vadovai identifikavo trūkstamus vidinius dokumentus ir ėmėsi jų atnaujinimo: „Pamatėme, kad neturime dovanų politikos, mes ją pasidarėme. Pamatėme, kad pasenęs etikos kodeksas, mes jį pakoregavome.“ (D5). Taip pat buvo įdiegtos naujos priemonės, tokios kaip „nuomonės dėžutė <...>“ (D5), kurios padėjo stiprinti organizacinę kultūrą. Šie pokyčiai reikalavo ne tik kruopštaus planavimo, bet ir aiškos atsakomybės paskirstymo. Atnaujinti procesai ir dokumentai tapo tiesioginiu indėliu į geresnius įstaigos rezultatus, nes veiklos struktūra tapo aiškesnė ir efektyvesnė. Aptariant subkategoriją **Vadovo iššūkiai skatinant bendruomenės įsitraukimą**, pasak tiriamųjų, vadovai susidūrė su keliais reikšmingais iššūkiais, siekdami skatinti bendruomenės narių aktyvesnį įsitraukimą į įstaigos veiklą ir procesus. Kaip teigė informantai, vienas pagrindinių iššūkių vadovams buvo užtikrinti prasmingą tėvų dalyvavimą įstaigos veiklos planavime, įtraukiant juos į tokius svarbius procesus kaip vizijos ir misijos kūrimas. Kitas iššūkis buvo susijęs su bendruomenės požiūriu – vadovai pastebėjo, kad pozityvumo trūkumas tarp bendruomenės narių trukdė pasiekti reikšmingų pokyčių: „Stringame su bendruomenės požiūriu, kuriam trūksta pozityvumo. Todėl ypač didelių pokyčių dar neįjuntame.“ (D16). Taip pat buvo akcentuojama, kad informacija ne visuomet pasiekia bendruomenės narius, o pastarųjų aktyvumas yra ribotas. Šie iššūkiai rodo vadovų pastangas kurti efektyvesnį dialogą su bendruomene ir įtraukti ją į įstaigos veiklą, tačiau taip pat išryškina poreikį tobulinti komunikacijos strategijas ir didinti bendruomenės motyvaciją aktyviau dalyvauti įstaigos veiklose. Nagrinėjant subkategoriją **Rezultatų stebėsenos ir planavimo sunkumai, kaip teigė informantai**, vadovai susidūrė su reikšmingais iššūkiais, susijusiais su pokyčių stebėsenos ir ilgalaikio jų poveikio matavimu. Vienas pagrindinių sunkumų –

tai laiko veiksnys, trukdantis greitai ir tiksliai įvertinti įgyvendintų priemonių rezultatus. Vadovai pabrėžė, kad daugelio pokyčių poveikį galima pamatyti tik po kelerių metų: „Rezultatą pamatuoti dar anksti. Jis yra kelių metų. Ir 2025, ir 2026 metais yra numatytos priemonės. Jis nėra vieno metų.“ (D15). Tiriamieji supranta, kad veiklos tobulinimo plano rezultatai dažnai priklauso nuo veiklų įgyvendinimo eigos, o kai kurios priemonės dar tik pradedamos taikyti. Tokia situacija lemia, kad vadovai neturi galimybės greitai įvertinti pasikeitimų efektyvumo ar daryti išvadas dėl jų poveikio: „Tai dar mažai laiko praėjo. Neturime rezultatų. Reikėtų dar metų, kad pastebėtume pokytį.“ (D12). Šie iššūkiai rodo, kad ilgalaikių tikslų siekimas reikalauja nuoseklaus ir kantraus darbo, taip pat išskirtinio dėmesio laiko planavimui ir strateginiam prioritetų nustatymui. Vadovams tenka užduotis balansuoti tarp kasdienių darbų ir ilgalaikių veiklos rezultatų stebėsenos, kuri neretai susijusi su daugiamečiais pokyčių ciklais. Nagrinėjant subkategoriją **Veiklos planavimo ir prioritetų nustatymo sunkumai**, pasak informantų, vadovai susidūrė su iššūkiais, siekdami veiksmingai planuoti veiklas ir nustatyti prioritetus, kad jos būtų įgyvendintos laiku ir nuosekliai. Ilgalaikių tikslų ir veiklų numatymas reikalavo iš vadovų nuoseklaus darbo, įtraukiant tiek kasdienės užduotis, tiek ilgalaikę perspektyvą: „Mes susiplanavome veiklas, išsidėliojome etapus, kad viskas būtų atlikta savo laiku.“ (D3). Vadovams svarbu buvo užtikrinti, kad suplanuotos veiklos atitiktų įstaigos galimybes ir laiką: „Mes nusimatėme, kad padarysime už metų.“ (D7). Atliekant įsivertinimą pagal BVM, vadovams išryškėjo ir mažiau akivaizdūs, tačiau svarbūs aspektai, kurie galėjo likti nepastebėti: „Atliekant įsivertinimą pagal BVM, išryškėjo kai kurie smulkesni dalykai, į kuriuos gal neatkreiptumėm dėmesio.“ (D13). Taip pat vadovai pabrėžė būtinybę metų pabaigoje įvertinti veiklos rezultatus ir patikrinti, ar pasiekti iškelti tikslai.

BVM diegimas įstaigoje padeda struktūrizuoti ir sistemingai įvertinti veiklą, identifikuoti stipriąsias ir tobulintinas sritis bei nustatyti aiškius prioritetus. Šis procesas skatina įstaigoje bendradarbiavimą, veiklos kokybės gerinimą ir strateginį mąstymą, leidžiantį tikslingiau siekti užsibrėžtų tikslų. Analizuojant kokybinio tyrimo duomenis apie BVM diegimo naudą, buvo išskirtos trys kategorija **Vadovo vadybiniai iššūkiai, siekiant BVM diegimo naudos**. Šioje kategorijoje išskiriamos septynios subkategorijos: strateginio valdymo procesų stiprinimas, įstaigos veiklos efektyvumo ir kokybės gerinimas, bendradarbiavimo ir komandinio darbo stiprinimas, pokyčių įgyvendinimo ir grįžtamojo ryšio stiprinimas, resursų valdymo ir administracinės naštos sunkumai, kokybės valdymo sistemos tęstinumo užtikrinimas ir procesų vertinimas ir tobulinimas (3.3.5 lentelė).

3.3.5 lentelė

Vadovo vadybiniai iššūkiai, siekiant BVM diegimo poveikio ikimokyklinio ugdymo įstaigose

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Vadovo vadybiniai iššūkiai, siekiant BVM diegimo poveikio	Strateginio valdymo procesų stiprinimas	„Planuojame savo veiklas, yra ir metinis, ir strateginis planas.“ (D13), „Nuolatinis savo veiklos įsivertinimas, kuris parodo, ar teisingai dirbame.“ (D16), „Tai tiksliai strategavimui, planavimui, priemonių motyvuotam, pagrįstam įvedimui.“ (D12), „Ir vadovui aišku. Tada jis ne chaotiškai, ne pagal savo norą veda įstaigą, o pagal pamatuotus kriterijus.“ (D12), „Turime motyvuotus, paremtus apklausa ar ekspertų nuomone, atsakymus, įrodymus.“ (D12), „Įsivertinimo rezultatai padeda planuoti procesus.“ (D16), „Įdiegtos naujos priemonės padėjo nustatyti aiškesnius rodiklius.“ (D11), „Procesų valdymo aiškumas sustiprėjo dėl BVM diegimo.“ (D12)
	Įstaigos veiklos efektyvumo ir kokybės gerinimas	„Šis įsivertinimas yra naudingas, nes davė bendrą vaizdą apie įstaigą.“ (D6), „Komandinio darbo rezultatai yra. Dirbame komandoje.“ (D9), „Nauda, kad išsamiai išanalizavome 6 sritis, išskyrėme tų sričių stiprybes.“ (D5), „Matome, ką darome, ko

		<i>nedarome. Pasimokėme, padarysime.“ (D5), „Įsivertinimo metu išryškėjo nepakankamai apibrėžtos procesų sritys.“ (D11), „Pasiruošimas įsivertinimui leido geriau suprasti prioritetus.“ (D3), „Priemonių aprašai tapo tikslesni, lengviau stebėti jų įgyvendinimą.“ (D12), „Tvarkų pakeitimai atsirado, nes pokyčių įvyksta.“ (D13), „Įdiegtos naujos tvarkos palengvino kasdienes procedūras.“ (D7)</i>
	Bendradarbiavimo ir komandinio darbo stiprinimas	<i>„Tai mūsų buvo didžiausia nauda ta, kad mes labai glaudžiai su darbo grupe kas savaitę susėdavome.“ (D8), „Darbo grupės narių išsiplėtė jų matymo laukai.“ (D11), „Darbuotojų požiūris pasikeitė, pamatė mūsų darbą.“ (D3), „Darbo grupė pradėjo geriau suprasti įstaigos strategiją.“ (D15), „Vadovai prasmę tikrai mato. Kai pamatai tobulintinas sritis, ištrauki.“ (D17), „Diskusijos darbo grupėje skatino pokyčių prasmės suvokimą.“ (D9), „Pedagogų įsitraukimas padidėjo, jie pradėjo labiau domėtis įstaigos veikla.“ (D12), „Sustiprėjo bendradarbiavimas su tėvais ir bendruomene.“ (D8) Komanda pradėjo labiau vertinti sistemingą požiūrį į darbą.“ (D15), „Darbo grupės narių įsitraukimas didėjo su kiekvienu susitikimu.“ (D8)</i>
	Pokyčių įgyvendinimo ir grįžtamojo ryšio stiprinimas	<i>„Kol kas aš nematau naudos.“ (D2), „Didelių pokyčių tai nepajutome.“ (D17), „Dar anksti kalbėti apie ilgalaikę naudą, bet sistema leidžia kryptingai planuoti.“ (D10), „Grįžtamasis ryšys nėra pakankamai struktūrizuotas.“ (D12), „Grįžtamasis ryšys iš išorės įstaigų nėra aiškus.“ (D4), „Nemanau, kad tas pasimatavimas, kuriame žingsnyje esame, duos tos naudos.“ (D2), „Rezultatai kol kas nėra pakankamai išmatuojami.“ (D12), „Grįžtamasis ryšys iš tėvų buvo menkas.“ (D12), „Procesų rezultatų matavimas nėra lengvas.“ (D4)</i>
	Kokybės valdymo sistemos tęstinumo užtikrinimas	<i>„Tiesiog tai padeda sistemingai dirbti.“ (D12), „Rezultatą pamatuoti dar anksti.“ (D12), „Kokybės valdymo sistemos integracija vyksta palaipsniui.“ (D16), „Įsivertinimas parodė, kur galima efektyvinti procesus.“ (D8), Įstaigos vadybos strategija tapo labiau ilgalaikė.“ (D11), „Kokybės valdymo rezultatai matomi tik per ilgą laiką.“ (D14)</i>
	Procesų vertinimas ir tobulinimas	<i>„Įvertinimo metu pamatėme silpnąsias sritis, kurias galime tobulinti.“ (D11), „Tobulinimo planai yra detalizuoti, bet reikalauja ilgalaikės priežiūros.“ (D14), „Darbo grupės nariai suvokė įstaigos prioritetų svarbą.“ (D15), „Rezultatą matysime per ateinančius dvejus metus.“ (D12), „Pokyčių rezultatai nėra akivaizdūs, tačiau planai vykdomi.“ (D10), „Įvertinimas sustiprino vadybos procesų skaidrumą.“ (D1), „Analizė parodė, kad kai kurie procesai dubliuojasi.“ (D11), „Priemonės išskaidytos taip, kad būtų lengviau jas vykdyti.“ (D7)</i>

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos, įsidiegusios BVM, gauna reikšmingą naudą, tačiau šį procesą lydi ir vadovo vadybiniai iššūkiai. Kategorija **Vadovo vadybiniai iššūkiai, siekiant BVM diegimo naudos**, o konkrečiau subkategorija **Strateginio valdymo procesų stiprinimas** atskleidžia, kad BVM diegimas padeda vadovui priimti sprendimus remiantis pamatuotais kriterijais, užtikrinant struktūrizuotą ir į ilgalaikius tikslus orientuotą organizacijos veiklą. Informantai pabrėžė, kad *„strateginis planas tapo aiškesnis, prioritetai išryškėjo“ (D14)*, o *„įsivertinimo rezultatai padeda planuoti procesus“ (D16)*. Vis dėlto, norint pasiekti šią naudą, vadovui tenka susidurti su daugybe iššūkių: nuolatinio veiklos vertinimo poreikiu, aiškių rodiklių nustatymu ir priemonių pagrįstu įgyvendinimu. Kaip teigė informantai, šis procesas reikalauja užtikrinti, kad veikla būtų grindžiama ne chaotiškais sprendimais, o pamatuotais kriterijais ir įrodymais: *„Tada jis ne chaotiškai, ne pagal savo norą veda įstaigą, o pagal pamatuotus kriterijus“ (D12)*. Taigi, nors BVM diegimas suteikia reikšmingą pridėtinę vertę įstaigai, tai taip pat tampa iššūkiu, reikalaujančiu stiprios lyderystės, sisteminio požiūrio ir nuoseklaus valdymo.

Subkategorija **Įstaigos veiklos efektyvumo ir kokybės gerinimas** atskleidžia, kad vadovai susiduria su iššūkiais, reikalaujančiais ne tik strateginio mąstymo, bet ir nuoseklaus darbo organizavimo. Įsivertinimo procesas, kaip pripažįsta informantai, suteikia galimybę geriau suprasti įstaigos veiklą: „Šis įsivertinimas yra naudingas, nes davė bendrą vaizdą apie įstaigą“ (D6). Tačiau vadovui tenka užtikrinti, kad įsivertinimo rezultatai būtų ne tik pastebėti, bet ir realiai pritaikyti, siekiant kokybiškos įstaigos veiklos. Informantai pažymi, kad įsivertinimas pagal BVM leido atskleisti nepakankamai apibrėžtas procesų sritis bei nustatyti naujus prioritetus: „Pasiruošimas įsivertinimui leido geriau suprasti prioritetus“ (D3). Vadovo indėlis šiuose procesuose yra ypač svarbus. Tai apima ne tik strateginį mąstymą, bet ir gebėjimą motyvuoti kolektyvą bei organizuoti komandinį darbą, kuris padeda išryškinti įstaigos stiprybes: „Nauda, kad išsamiai išanalizavome 6 sritis, išskyrėme tų sričių stiprybes“ (D5). Iš tyrimo duomenų aiškėja, kad vadovo kryptinga veikla prisideda prie tikslesnių vidinių dokumentų ir naujų tvarkų parengimo: „Įdiegtos naujos tvarkos palengvino kasdienės procedūras“ (D7). Kaip teigė tiriamieji, reikia nuolatinio stebėjimo, analizės ir pritaikymo, todėl procesas nėra lengvas. Tačiau vadovai pastebi, kad BVM diegimas ženkliai padidina įstaigos veiklos efektyvumą ir padeda užtikrinti aukštesnę kokybę, nepaisant keliamų iššūkių.

Subkategorija **Bendradarbiavimo ir komandinio darbo stiprinimas** apima tiriamųjų teiginius, kurie nusako, kad vadovo vaidmuo stiprinant bendradarbiavimą ir komandinį darbą yra itin reikšmingas, tačiau taip pat kupinas iššūkių. Norint sukurti efektyvią ir bendradarbiavimu grįstą darbo aplinką, vadovas turi ne tik organizuoti reguliarių darbo grupių darbą, bet ir skatinti jų aktyvų įsitraukimą. Kaip teigė informantai, glaudus darbo grupės narių bendravimas buvo itin svarbus: „Tai mūsų buvo didžiausia nauda ta, kad mes labai glaudžiai su darbo grupe kas savaitę susėdavome“ (D8). Tokie susitikimai ne tik gerina komunikaciją, bet ir plečia darbuotojų požiūrį. Pasak informantų, vadovas turi nuolat motyvuoti darbuotojus, įtraukti juos į strateginius procesus ir didinti jų domėjimąsi įstaigos veikla. Vadovas turi ugdyti darbo grupės narių supratimą apie strategiją ir stiprinti jų sisteminių požiūrį į darbą: „Komanda pradėjo labiau vertinti sistemingą požiūrį į darbą“ (D15). Be to, vadovui svarbu neapsiriboti tik darbuotojais – būtina stiprinti bendradarbiavimą su tėvais ir bendruomene, nes tai padeda sukurti darnią įstaigos aplinką: „Sustiprėjo bendradarbiavimas su tėvais ir bendruomene“ (D8). Iš tyrimo duomenų matyti, kad vadovas privalo išlaikyti lyderio vaidmenį, užtikrinant, kad visi darbo grupės nariai dalyvautų procese ir jaustų atsakomybę už pasiektus rezultatus. Vadovavimo sėkmę lemia gebėjimas kurti stiprią, bendradarbiavimu grįstą komandą, kuri iš esmės prisideda prie įstaigos veiklos kokybės gerinimo.

Subkategorija **Pokyčių įgyvendinimo ir grįžamojo ryšio stiprinimas** atskleidžia vadovų patiriamus sunkumus ir jų indėlį į sėkmingą BVM diegimą. Ši subkategorija, sudaryta remiantis tyrimo dalyvių teiginiais, parodo, kad viena svarbiausių naudos sričių – pokyčių įgyvendinimas ir veiksmingas grįžtamas ryšys – tampa esminiu vadovo iššūkiu. Kaip teigė informantai, vadovai pastebi, kad nors sistema leidžia kryptingai planuoti veiklą, tačiau ilgalaikiai rezultatai dar nėra akivaizdūs: „Kol kas aš nematau naudos“ (D2). Pagrindinis iššūkis – kaip užtikrinti, kad pokyčiai įstaigoje būtų tvarūs ir matomi, o grįžtamas ryšys – aiškus ir struktūruotas. Informantai nurodo, kad šiuo metu „Grįžtamas ryšys nėra pakankamai struktūrizuotas“ (D12). Taip pat sunkumų kyla įvertinant procesų rezultatus. Tyrimo duomenys atskleidžia, kad vadovams svarbu užtikrinti tėvų ir bendruomenės įsitraukimą. Nors sistema gali padėti stiprinti procesų struktūrą ir prioritetų nustatymą, vadovams tenka spręsti, kaip efektyviau įgyvendinti pokyčius, sulaukti grįžamojo ryšio ir siekti ilgalaikės naudos.

Ši subkategorija pabrėžia, kad vadovo iššūkis yra ne tik vykdyti pokyčių procesus, bet ir juos įtvirtinti, o tai reikalauja nuoseklumo, sistemingumo ir gebėjimo įtraukti visus organizacijos dalyvius. Tai yra neatsiejama vadovo atsakomybės dalis, siekiant efektyvaus ir ilgalaikio BVM diegimo poveikio.

Subkategorija **Kokybės valdymo sistemos tęstinumo užtikrinimas** atskleidžia vadovų iššūkius siekiant naudoti iš BVM diegimo. Ši subkategorija, sudaryta remiantis tyrimo dalyvių teiginiais, pabrėžia, kad kokybės valdymo sistemos įgyvendinimas yra ilgas ir palaipsniui vykstantis procesas, reikalaujantis strateginio požiūrio ir sistemingumo. Informantai pastebi, kad sistemos poveikis dažnai matomas tik per ilgą laiką. Vienas svarbiausių vadovo iššūkių – užtikrinti, kad kokybės valdymo sistemos tęstinumas taptų natūralia įstaigos kultūros dalimi. Įsivertinimo procesai padeda nustatyti sritis, kur galima didinti efektyvumą, tačiau šių procesų įtvirtinimas reikalauja nuolatinio darbo ir aiškos vadybos strategijos. Informantai pastebi ir teigiamą BVM poveikį strateginiam planavimui: „*Įstaigos vadybos strategija tapo labiau ilgalaikė*“ (D11), tačiau supranta, kad tokio rezultato pasiekimas iš vadovų reikalauja stiprios lyderystės ir gebėjimo užtikrinti tęstinumą net susidūriant su organizacinėmis kliūtimis. Be to, vadovui svarbu užtikrinti sistemingą požiūrį į darbą. Vadovo iššūkis – ne tik įgyvendinti kokybės valdymo sistemą, bet ir užtikrinti, kad ji ilginiui tęstųsi bei teiktų realią naudą įstaigai. Tai reikalauja nuoseklumo, lankstumo ir nuolatinio darbuotojų įtraukimo į šį procesą.

Subkategorija **Procesų vertinimas ir tobulinimas** pabrėžia vadovų iššūkius siekiant naudoti diegiant BVM. Remiantis tyrimo dalyvių teiginiais, galima teigti, kad procesų analizė ir vertinimas yra neatsiejami nuo tobulinimo planų kūrimo ir įgyvendinimo, tačiau šie procesai dažnai reikalauja ilgalaikės priežiūros ir nuoseklumo. Informantai pripažįsta, kad „*Įvertinimo metu pamatėme silpnąsias sritis, kurias galime tobulinti*“ (D11), tačiau šių sričių tobulinimas dažnai tampa sudėtingu ir laikui imliu uždaviniu.

Procesų vertinimo nauda yra reikšminga, nes tai stiprina vadybos procesų skaidrumą: „*Įvertinimas sustiprina vadybos procesų skaidrumą*“ (D1). Tačiau vadovo iššūkis – ne tik užtikrinti šį skaidrumą, bet ir įgyvendinti pokyčius, kurie leistų matyti ilgalaikę naudą. Kaip teigė informantai: „*Rezultatą matysime per ateinančius dvejus metus*“ (D12). Tai leidžia teigti, kad iš vadovo reikalaujama nuoseklaus darbo, aiškos strategijos ir gebėjimo įtraukti darbuotojus į tobulinimo procesą.

Dešimtas BVM diegimo žingsnis – planuoti kitą įsivertinimą – kelia vadovams naujų klausimų ir neaiškumų. Kaip teigė informantai tyrimo metu, pristatę savo įsivertinimo ataskaitas kompetencijų centrui, vadovai dabar laukia grįžamojo ryšio, kad Šiaulių miesto švietimo skyriaus ir kompetencijų centro specialistai įvertintų jų pateiktus duomenis bei suteiktų nurodymus dėl tolimesnių veiksmų. Jie nėra tikri, ar kitame etape vertinimas bus atliekamas pagal tuos pačius kriterijus, ar įvedami nauji kriterijai. Ši nežinomybė apsunkina pasirengimą sekančiam įsivertinimui ir kelia vadovams iššūkių, susijusių su veiklos tęstinumo planavimu bei aiškių gairių trūkumu.

TYRIMO REZULTATŲ APIBENDRINIMAS, DISKUSIJA IR VADYBINIŲ IŠŠŪKIŲ, DIEGIANT BVM IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE, ĮVEIKIMO PLANAS

Diskusija. BVM diegimas ikimokyklinio ugdymo įstaigose atskleidė svarbių vadybinių iššūkių, kurie yra susiję su procesų valdymu, darbuotojų motyvacija, išteklių paskirstymu ir komunikacija. Šie iššūkiai reikalauja nuodugnaus vadovų dėmesio ir inovatyvių sprendimų, siekiant užtikrinti modelio efektyvumą ir ilgalaikį poveikį organizacijos veiklai.

Procesų valdymo iššūkiai. BVM struktūra remiasi nuolatinio tobulėjimu, kurio pagrindas yra sistemingas veiklos vertinimas ir rezultatų stebėseną. Tyrimo rezultatai parodė, kad vienas didžiausių iššūkių yra procesų apimtis ir sudėtingumas. Vadovams kyla sunkumų derinant modelio įgyvendinimą su įstaigos veiklomis. Siekiant įveikti šį iššūkį, vadovai turėtų taikyti lankstų planavimą, užtikrinantį, kad BVM diegimo procesai netrukdytų kasdieninei organizacijos veiklai.

Žmogiškųjų išteklių valdymo iššūkiai. Darbuotojų motyvacija ir įsitraukimas yra esminiai BVM diegimo sėkmės veiksniai. Tyrime dalyvavę vadovai atkreipė dėmesį į sunkumus, susijusius su darbuotojų motyvavimu dalyvauti įsivertinimo procesuose. Šios problemos atitinka ankstesnius tyrimus, kurie rodo, kad darbuotojai dažnai skeptiškai vertina kokybės vadybos modelių diegimą dėl papildomo darbo krūvio ar nesuprantamos naudos organizacijai (Lukauskienė, Ruževičius, 2013). Siekiant spręsti šiuos iššūkius, būtina investuoti į darbuotojų mokymus. Vadovai turėtų aiškiai perteikti BVM naudą ne tik įstaigai, bet ir kiekvienam darbuotojui individualiai. Pavyzdžiui, organizuojant darbo grupių susitikimus ir diskusijas, galima sustiprinti darbuotojų pasitikėjimą procesu ir didinti jų įsitraukimą.

Išteklių paskirstymo iššūkiai. Vadovai nurodė, kad papildomas darbo krūvis ir laiko išteklių stoka trukdo sklandžiai įgyvendinti BVM. Šie rezultatai patvirtina teorines įžvalgas, kad kokybės vadybos modeliai reikalauja tinkamo išteklių paskirstymo (Ruževičius, 2013). Šiuos iššūkius būtų galima spręsti pasitelkiant veiksmingą išteklių planavimą ir prioritizavimą. Vadovai turėtų identifikuoti svarbiausius diegimo etapus ir skirti jiems pakankamus resursus.

Komunikacijos ir bendradarbiavimo iššūkiai. Tyrime dalyvavę vadovai pabrėžė, kad veiksmingos komunikacijos stoka tarp darbuotojų, vadovų ir išorinių suinteresuotų šalių trukdo sklandžiam modelio diegimui. Grįžtamasis ryšys iš tėvų ir kitų bendruomenės narių taip pat buvo vertinamas kaip nepakankamas. Tai atitinka mokslinėje literatūroje aptartą problemą, kad kokybės vadybos modeliai dažnai susiduria su informacijos perdavimo ir bendradarbiavimo trūkumu. Šią problemą galima spręsti įdiegus aiškias komunikacijos strategijas, kurios užtikrintų skaidrią informacijos sklaidą ir aktyvesnį grįžtamąjį ryšį. Būtina skatinti bendruomenės narių įtraukimą į procesus, pavyzdžiui, per susitikimus ar konsultacijas.

Tyrimo rezultatų reikšmė. Šis tyrimas suteikė vertingų įžvalgų apie vadovų vadybinius iššūkius, kylančius diegiant BVM. Tyrimo rezultatai atskleidė ne tik pagrindines problemas, bet ir galimus sprendimus, kurie gali būti pritaikyti praktikoje. Be to, tyrimas prisidėjo prie kokybės vadybos teorijos plėtos, išryškindamas BVM diegimo specifiką švietimo įstaigose.

Apibendrinant galima teigti, kad BVM diegimas, nors ir reikalauja didelių pastangų bei išteklių, gali ženkliai pagerinti ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos kokybę. Šio proceso sėkmė priklauso nuo vadovų gebėjimo efektyviai valdyti procesus, motyvuoti darbuotojus ir užtikrinti veiksmingą

komunikaciją. Tyrimo pateiktos rekomendacijos gali tapti naudingu įrankiu sprendžiant vadybinius iššūkius švietimo įstaigose.

VADYBINIŲ IŠŠŪKIŲ, DIEGIANT BVM IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE, ĮVEIKIMO PLANAS

1. Vadybinis iššūkis. Gebėjimas tinkamai išaiškinti ir perduoti metodiką bendruomenės nariams.		
Iššūkio įveikimo sprendimas. Sukurti aiškią ir pritaikytą komunikacijos strategiją, kuri leistų veiksmingai perteikti metodiką skirtingoms bendruomenės grupėms (pvz., darbuotojams, tėvams, administracijai). Naudoti skirtingus komunikacijos kanalus ir vizualines priemones, taip pat organizuoti interaktyvius pristatymus bei diskusijas, siekiant užtikrinti bendruomenės narių supratimą ir įsitraukimą		
Sprendimo įgyvendinimo priemonės	Kam siūlomas sprendimas	Sprendimo įgyvendinimo pasekmės
1. Vizualinių ir interaktyvių priemonių naudojimas. 2. Mokymai. 3. Grįžtamojo ryšio sistema.	Vadovams. Darbo grupės nariams. Bendruomenės nariams.	1. Aiškesnis metodikos supratimas. 2. Padidėjęs bendruomenės įsitraukimas. 3. Stipresnis pasitikėjimas vadovybe.
Tinkamai sukurta ir įgyvendinta komunikacijos strategija yra pagrindinis įrankis, padedantis vadovams įveikti šį iššūkį. Aiškiai pateikta metodika ne tik pagerina bendruomenės narių supratimą, bet ir stiprina jų pasitikėjimą bei įsipareigojimą dalyvauti bendroje veikloje.		
2. Vadybinis iššūkis. Savanoriškumo principo palaikymas sudarant darbo grupę.		
Iššūkio įveikimo sprendimas. Akcentuoti savanoriškumo svarbą ir motyvaciją darbuotojų dalyvavimui darbo grupėje. Vadovai turėtų paaiškinti darbo grupės svarbą bendruomenei, pristatyti, kaip dalyvavimas prisideda prie įstaigos veiklos gerinimo, ir sudaryti galimybę savanoriškai kandidatuoti į darbo grupės narius. Savanoriškumo principo palaikymas skatina darbuotojus jaustis įvertintais ir labiau įsitraukusiais į procesą		
Sprendimo įgyvendinimo priemonės	Kam siūlomas sprendimas	Sprendimo įgyvendinimo pasekmės
1. Darbo grupės veiklos pristatymas. 2. Kvietimas į darbo grupę. 3. Motyvacinės priemonės.	Vadovams. Darbo grupės koordinatoriams. Darbuotojams.	1. Didesnis darbuotojų įsitraukimas. 2. Teigiamas požiūris į vadovų sprendimus. 3. Skatinamas kolektyvo pasitikėjimas. 4. Stiprėja kolektyvo motyvacija.
Palaikant savanoriškumo principą, svarbu vadovams aiškiai suprasti, kad darbuotojai į grupę turi įsitraukti ne dėl spaudimo, o dėl noro prisidėti prie pokyčių. Tai padeda užtikrinti, kad grupėje būtų dirbama nuoširdžiai, o įstaigos tikslai būtų pasiekiami sklandžiau. Toks požiūris ne tik įveikia vadybinius iššūkius, bet ir sukuria pozityvią atmosferą visoje organizacijoje.		
3. Vadybinis iššūkis. Komandinio darbo užtikrinimas sudarant darbo grupę		
Iššūkio įveikimo sprendimas. Sukurti palankias sąlygas komandinio darbo užtikrinimui darbo grupėje, naudojant strategijas, kurios stiprina narių bendradarbiavimą ir pasitikėjimą. Akcentuoti darbo grupės narių atsakomybę, aiškiai apibrėžti jų vaidmenis bei skatinti atvirą		

komunikaciją. Užtikrinti, kad grupės darbas būtų organizuojamas struktūruotai, su aiškiais tikslais ir veiklos planais.		
Sprendimo įgyvendinimo priemonės	Kam siūlomas sprendimas	Sprendimo įgyvendinimo pasekmės
1. Komandos formavimo užsiėmimai. 2. Aiškus darbo grupės narių vaidmenų paskirstymas. 4. Skatinti atvirą komunikaciją. 5. Motyvacija ir palaikymas.	Vadovams. Darbo grupės nariams. Darbo grupės koordinatoriams.	1. Efektyvesnis grupės darbas. 2. Stipresnis tarpusavio pasitikėjimas. 3. Padidėjęs narių įsitraukimas. 4. Aiškesnis grupės tikslų suvokimas. 5. Ilgalaikis komandinio darbo stiprinimas.
Komandinio darbo užtikrinimas yra kritinis elementas sudarant darbo grupę, nes sėkmingas grupės darbas tiesiogiai priklauso nuo narių bendradarbiavimo ir pasitikėjimo vieni kitais. Vadovas, pasitelkęs struktūrizuotą planavimą ir lyderystę, gali sukurti harmoningą darbo grupės aplinką, kuri padės efektyviai įgyvendinti BVM diegimo tikslus.		
4. Vadybinis iššūkis. Laiko išteklių trūkumas vykdant įsivertinimą pagal BVM.		
Iššūkio įveikimo sprendimas. Efektyviai planuoti ir paskirstyti laiką bei atsakomybę, naudojant laiko valdymo metodus ir priemones. Vadovui būtina deleguoti užduotis darbo grupės nariams, sukurti aiškų veiksmų grafiką ir prioritetizuoti užduotis, siekiant maksimaliai išnaudoti turimus laiko išteklius.		
Sprendimo įgyvendinimo priemonės	Kam siūlomas sprendimas	Sprendimo įgyvendinimo pasekmės
1. Veiklų planavimas ir grafiko sudarymas. 2. Prioritetų nustatymas. 3. Užduočių delegavimas. 4. Reguliarūs darbo grupės susitikimai.	Vadovams. Darbo grupės nariams. Administracinei komandai.	1. Efektyvesnis laiko naudojimas. 2. Geresnis darbo grupės koordinavimas. 3. Sumažintas vadovo darbo krūvis. 4. Kokybiškesnis įsivertinimo procesas. 5. Sumažinta įtampa darbo grupėje.
Laiko išteklių trūkumas yra dažnas iššūkis vadovams, tačiau tinkamai suplanuotas procesų valdymas, atsakomybių paskirstymas ir veiksmų prioritetizavimas leidžia maksimaliai išnaudoti turimą laiką. Tai užtikrina, kad įsivertinimas būtų atliktas efektyviai ir be nereikalingų trikdžių.		
5. Vadybinis iššūkis. Tinkamai paskirstyti užduotis ir koordinuoti darbus.		
Iššūkio įveikimo sprendimas. Sukurti aiškų užduočių paskirstymo ir koordinavimo procesą, kuris užtikrintų, kad kiekvienas darbuotojas žinotų savo atsakomybę, užduotys būtų proporcingai paskirstytos pagal kompetencijas, o visa veikla koordinuojama efektyviai. Vadovai turi naudoti skaitmeninius ar fizinius planavimo įrankius, taip pat reguliariai peržiūrėti ir koreguoti užduočių eigą.		
Sprendimo įgyvendinimo priemonės	Kam siūlomas sprendimas	Sprendimo įgyvendinimo pasekmės
1. Aiškus užduočių apibrėžimas. 2. Užduočių paskirstymas pagal kompetencijas. 3. Reguliari darbo stebėseną. 4. Grįžtamojo ryšio sistema.	Vadovams Darbo grupės koordinatoriams Darbo grupės nariams	1. Efektyvesnis darbo paskirstymas. 2. Geriau organizuotas darbas. 3. Sumažėjęs darbo krūvis vadovams. 4. Padidėjęs darbuotojų įsitraukimas. 5. Greitesnis problemų sprendimas.

Tinkamas užduočių paskirstymas ir koordinavimas yra esminis vadybinis įgūdis, kuris padeda užtikrinti sklandų darbo grupės veikimą ir efektyvų tikslų įgyvendinimą. Naudojant šiuolaikines planavimo priemones ir įtraukiant darbuotojus į užduočių valdymo procesą, galima pasiekti aukštą organizacijos darbo efektyvumą ir sumažinti stresą vadovams bei darbo grupei.		
6. Vadybinis iššūkis. Bendrų sprendimų priėmimo ir diskusijų sunkumai darbo grupėje		
Iššūkio įveikimo sprendimas. Sukurti aiškią sprendimų priėmimo ir diskusijų struktūrą, kuri užtikrintų, kad visų darbo grupės narių nuomonė būtų išgirsta, o diskusijos vyktų konstruktyviai ir kryptingai. Naudoti efektyvius moderavimo metodus, grįžtamojo ryšio mechanizmus bei aiškiai apibrėžtą sprendimų priėmimo tvarką		
Sprendimo įgyvendinimo priemonės	Kam siūlomas sprendimas	Sprendimo įgyvendinimo pasekmės
1. Aiškos diskusijų taisyklės. 2. Sprendimų priėmimo metodai. 3. Moderatoriaus vaidmuo. 4. Grįžtamojo ryšio sistema 5. Sprendimų protokolavimas.	Darbo grupės vadovams Darbo grupės nariams Moderatoriui	1. Konstruktyvios diskusijos. 2. Greitesnis sprendimų priėmimas. 3. Stipresnis įsitraukimas. 4. Geriau suprantami sprendimai. 5. Stipresnė komandinė kultūra.
Įgyvendinus šiuos sprendimus, darbo grupė galės sklandžiau priimti sprendimus, išvengs nereikalingų konfliktų, o visi nariai jausis įtraukti ir vertinami. Tai ne tik pagerins ataskaitos rengimo procesą, bet ir prisidės prie grupės produktyvumo ateityje.		
7. Vadybinis iššūkis. Veiklos tobulinimo plano rengimo sunkumai renkantis veiklos prioritetus.		
Iššūkio įveikimo sprendimas. Sukurti aiškią prioritetų nustatymo sistemą, kuri padėtų struktūruotai vertinti veiklos sritis ir numatyti prioritetus pagal jų svarbą, poveikį bei įgyvendinimo galimybes. Naudoti vertinimo metodikas, tokias kaip SSGG analizė (stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės), bei įtraukti suinteresuotas šalis į diskusijas dėl prioritetų.		
Sprendimo įgyvendinimo priemonės	Kam siūlomas sprendimas	Sprendimo įgyvendinimo pasekmės
1. Kriterijų sistemų sukūrimas. 2. SSGG analizės taikymas. 3. Suinteresuotų šalių įtraukimas. 4. Veiklų vizualizacija ir planavimas.	Vadovams Darbo grupės nariams Suinteresuotoms šalims	1. Efektyvesnis plano rengimas. 2. Didėjantis bendruomenės įsitraukimas. 3. Lankstesnis planavimo procesas. 4. Efektyvesnis resursų naudojimas.
Tinkamai sukurtas prioritetų nustatymo procesas ne tik pagerina plano kokybę, bet ir padeda efektyviai įgyvendinti veiklas, stiprinant organizacijos tikslų pasiekimą.		
8. Vadybinis iššūkis. Tobulinimo plano pristatymo suinteresuotoms šalims iššūkis.		
Iššūkio įveikimo sprendimas. Sukurti aiškų ir įtraukų pristatymo procesą, kuris užtikrintų, kad visi suinteresuotieji asmenys (darbuotojai, tėvai, bendruomenės nariai) suprastų veiklos tobulinimo plano esmę, tikslus ir įgyvendinimo veiksmus. Naudoti įvairias komunikacijos priemones, pritaikytas skirtingoms auditorijoms, ir įtraukti suinteresuotas šalis į diskusijas apie plano įgyvendinimą.		
Sprendimo įgyvendinimo priemonės	Kam siūlomas sprendimas	Sprendimo įgyvendinimo pasekmės

1. Pristatymo turinio parengimas. 2. Skirtingų komunikacijos kanalų naudojimas. 3. Interaktyvumo užtikrinimas. 4. Atsakingų asmenų paskyrimas.	Vadovams Darbo grupės nariams	1. Aiškesnis plano supratimas. 2. Didėjantis įsitraukimas. 3. Sklandesnis plano įgyvendinimas. 4. Stipresnis pasitikėjimas vadovybe.
Tinkamai parengtas ir įgyvendintas plano pristatymo procesas ne tik padeda įveikti komunikacijos iššūkius, bet ir užtikrina, kad suinteresuotos šalys jaustųsi įtrauktos į veiklos tobulinimo procesą. Tokiu būdu stiprėja įstaigos bendruomenės įsitraukimas ir bendras tikslų siekimas.		
9. Vadybinis iššūkis. Skirtingų veiklų suderinimo sunkumai įgyvendinant tobulinimo planą.		
Iššūkio įveikimo sprendimas. Sukurti aiškų veiklų koordinavimo ir stebėjimo mechanizmą, kuris padėtų efektyviai suderinti skirtingas veiklas. Tai apima darbų grafikų sudarymą, atsakomybės paskirstymą ir reguliarią veiklų peržiūrą. Organizuoti reguliarius susitikimus, kad būtų užtikrintas plano įgyvendinimo sklandumas.		
Sprendimo įgyvendinimo priemonės	Kam siūlomas sprendimas	Sprendimo įgyvendinimo pasekmės
1. Veiklų suderinimo planas. 2. Reguliarūs susitikimai. 3. Veiklų prioritetų nustatymas. 4. Grįžamojo ryšio mechanizmas.	Vadovams Darbo grupių nariams Suinteresuotoms šalims	1. Sklandesnis veiklų suderinimas. 2. Efektyvesnis darbo grupės veikimas. 3. Geresnis problemų sprendimas. 4. Didesnis plano įgyvendinimo sėkmės lygis 5. Padidėjęs įsitraukimas.
Skirtingų veiklų suderinimas yra viena svarbiausių plano įgyvendinimo dalių, todėl aiškios koordinavimo strategijos ir nuoseklus stebėjimas padeda sumažinti darbo grupės narių krūvį, išvengti veiklų dubliavimo ir užtikrinti plano sėkmę. Šis sprendimas taip pat prisideda prie bendruomenės įsitraukimo ir pasitikėjimo stiprinimo.		
10. Vadybinis iššūkis. Veiklos tobulinimo plano įtaka rezultatų gerinimui. Rezultatų stebėsenos ir planavimo sunkumai		
Iššūkio įveikimo sprendimas. Sukurti ilgalaikį rezultatų stebėsenos planą, kuris apimtų tarpinius rodiklius, leidžiančius matuoti pažangą. Nustatyti aiškius kriterijus ir metodus rezultatų vertinimui, kurie leistų įvertinti pokyčius per kelis etapus, o ne tik plano pabaigoje		
Sprendimo įgyvendinimo priemonės	Kam siūlomas sprendimas	Sprendimo įgyvendinimo pasekmės
1. Ilgalaikio stebėsenos plano sudarymas. 2. Tarpinių rodiklių nustatymas. 3. Reguliarus grįžtamas ryšys ir ataskaitos. 4. Rezultatų duomenų rinkimo ir analizės sistema.	Vadovams Darbo grupės nariams Suinteresuotoms šalims	1. Efektyvesnė stebėsenos 2. Ilgalaikio plano įgyvendinimo sklandumas. 3. Didėjantis darbuotojų ir bendruomenės pasitikėjimas. 4. Greitesnis problemų sprendimas. 5. Pagrįsti rezultatai.
Rezultatų stebėsenos ir planavimo sunkumai yra neišvengiami ilgalaikiuose planuose, tačiau tarpinių rodiklių ir aiškaus stebėsenos plano įtraukimas padeda užtikrinti, kad pažanga būtų vertinama nuosekliai. Tai ne tik sumažina neapibrėžtumą, bet ir skatina pasitikėjimą vykdomomis priemonėmis bei prisideda prie įstaigos veiklos gerinimo.		

IŠVADOS

Teorinės literatūros analizė atskleidė, jog BVM yra veiksmingas organizacijos kokybės vadybos įrankis, pagrįstas VKV principais. Jis orientuotas į nuolatinį organizacijos veiklos tobulinimą, strateginį planavimą bei rezultatų siekimą, tuo pačiu įtraukiant visas organizacijos veiklos sritis ir suinteresuotąsias šalis. BVM struktūra ir lankstumas leidžia jį pritaikyti įvairiose organizacijose, įskaitant švietimo įstaigas, kur jis suteikia galimybę įvertinti procesus, santykius, aplinką bei išteklių valdymą. Modelio taikymas švietimo sektoriuje padeda stiprinti vadybos efektyvumą, skatinti darbuotojų įsitraukimą ir gerinti paslaugų gavėjų – vaikų ir tėvų – pasitenkinimą. Tačiau analizė taip pat parodė, kad BVM sėkmingas diegimas reikalauja aiškių procesų valdymo, efektyvaus išteklių planavimo. Šios įžvalgos padeda geriau suprasti, kokie vadybiniai iššūkiai gali kilti organizacijoms, siekiančioms įdiegti šį modelį.

Vadybinių iššūkių konceptualizavimas, atliktas remiantis empirinio tyrimo rezultatais, atskleidė, kad diegiant BVM ikimokyklinio ugdymo įstaigose vadovai susiduria su įvairiais vadybiniais iššūkiais. **Šis konceptualizavimas buvo grindžiamas BVM diegimo trim etapais ir dešimčia vykdymo žingsnių, kurie padėjo struktūrizuoti identifikuoti vadovo vadybinius iššūkius.** Kiekviename etape buvo identifikuoti konkretūs vadybiniai iššūkiai, su kuriais vadovai susidūrė įvairiuose įsivertinimo diegimo žingsniuose. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad vadybiniai iššūkiai sudaro tris pagrindines sritis: strateginis planavimas ir duomenų valdymas, žmogiškųjų išteklių valdymas ir motyvacija bei procesų organizavimas ir veiklos efektyvumo užtikrinimas. Šios sritys aiškiai parodė vadovų atsakomybės ir įgūdžių svarbą, siekiant sėkmingo BVM diegimo bei organizacijos veiklos kokybės tobulinimo:

Strateginis planavimas ir duomenų valdymas. BVM diegimo procesas pareikalavo didelių darbo grupės ir vadovų pastangų renkant duomenis, kurių prieinamumas dažnai buvo apsunkintas. Be to, tyrimas pabrėžė užduočių paskirstymo ir darbo koordinavimo svarbą, nes tinkamas šių procesų valdymas tiesiogiai veikia rezultatų kokybę. Didelis darbo krūvis ir sudėtingi duomenų analizės procesai sukėlė papildomą įtampą vadovams, reikalaujant spręsti laiko trūkumo problemas.

Žmogiškųjų išteklių valdymas ir motyvacija. Vadovai susidūrė su sunkumais organizuojant komandinį darbą, paskirstant atsakomybes bei užtikrinant darbuotojų įsitraukimą ir motyvaciją. Padidėjęs vadovo darbo krūvis ir darbuotojų emocinio palaikymo poreikis išryškino vadovų lyderystės svarbą. Tyrimas parodė, kad darbuotojų reakcijos į naujoves, neaiškumas dėl BVM naudos ir motyvacijos trūkumas stabdė sklandų procesų įgyvendinimą.

Procesų organizavimas ir veiklos efektyvumas. Didelės laiko sąnaudos, reikalingos įsivertinimo procesui, buvo dar vienas reikšmingas iššūkis. Vadovams teko užtikrinti darbo efektyvumą, nepaisant ribotų išteklių, bei garantuoti rezultatų ir sprendimų kokybę. Be to, tyrimas pabrėžė vadovo vaidmens svarbą, sprendžiant organizacinius sunkumus ir optimizuojant darbo eigą.

Apibendrinant galima teigti, kad BVM diegimas ikimokyklinio ugdymo įstaigose yra sudėtingas procesas, reikalaujantis vadovų gebėjimo spręsti vadybinius iššūkius, tokius kaip strateginis planavimas ir duomenų valdymas, žmogiškųjų išteklių valdymas ir motyvacija bei procesų organizavimas ir veiklos efektyvumas, kurie apima darbuotojų motyvacijos ir įsitraukimo užtikrinimą, efektyvų laiko ir išteklių valdymą, komunikacijos stiprinimą bei komandinio darbo organizavimą. Sėkmingai įveikti šiuos iššūkius galima tik pasitelkiant aiškią strategiją, efektyvią komunikaciją ir bendradarbiavimo kultūrą, kuri užtikrina ilgalaikį organizacijos kokybės gerinimą. Siekiant padėti vadovams įveikti šiuos sunkumus, buvo parengtas iššūkių įveikimo planas, kuriame

pateikti aiškūs veiksmai ir priemonės problemoms spręsti. Šis planas siūlo struktūrizuotą vadybinių iššūkių identifikavimo, sprendimo būdų parinkimo, priemonių įgyvendinimo ir atsakomybės paskirstymo sistemą. Tyrimo rezultatai pabrėžia, kad nuoseklus šio plano įgyvendinimas gali padėti vadovams ne tik įveikti kylančias problemas, bet ir užtikrinti ilgalaikį BVM modelio efektyvumą bei organizacijos kokybės gerinimą. Taip sudaromos sąlygos ne tik sklandžiam BVM integravimui, bet ir strateginiam organizacijos vystymuisi.

REKOMENDACIJOS

Siekiant sėkmingai įgyvendinti BVM ikimokyklinio ugdymo įstaigose, vadovai susiduria su įvairiais vadybiniais iššūkiais. Atlikus mokslinės literatūros analizę bei empirinį tyrimą apie ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų vadybinius iššūkius, nustatyta, kad efektyvus BVM diegimas reikalauja sisteminio požiūrio ir aiškiai struktūruotų priemonių. Siūloma naudoti vadybinių iššūkių įveikimo planą kaip instrumentą, padedantį vadovams strategiškai spręsti kylančias problemas.

Kiekvienai įstaigai rekomenduojama pasirengti individualų vadybinių iššūkių valdymo planą (žr. 83 p. „Tyrimo rezultatų apibendrinimas, diskusija ir vadybinių iššūkių, diegiant BVM ikimokyklinio ugdymo įstaigose, įveikimo planas“). Šiame plane turėtų būti:

- Identifikuoti konkretūs vadybiniai iššūkiai.
- Apibrėžti jų sprendimo būdai ir numatytos įgyvendinimo priemonės.
- Numatyti, kam skiriamas sprendimas.
- Paskirti atsakingi asmenys už kiekvieno sprendimo įgyvendinimą.
- Numatyti galimos sprendimo įgyvendinimo pasekmės ir poveikis įstaigos veiklai.

Parengtas planas padės vadovams ne tik veiksmingai reaguoti į kylančias problemas, bet ir užtikrinti ilgalaikę BVM integraciją, orientuotą į visos organizacijos veiklos tobulinimą.

LITERATŪRA

1. Adomaitienė, R. (2015). Visuotinės kokybės vadyba (VKV). *Mokymo medžiaga skiriama Kokybės vadybos iššūkinės studijų programos II kurso magistrantams*.
2. Asensio, M., Evaristo, C. and Martins, M. (2021). CAF Challenges to Promote Public Sector Capacity. Lisboa: DGAEP. Prieiga per internetą: https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2021/07/Study_CAF_Challenges_Promote_PS_Capacity_2021.pdf
3. Astrauskaitė S., Daugvilienė D., Ruževičius J. (2015): Kokybės vadybos integruoto metodo diegimo Lietuvos viešajame sektoriuje galimybių tyrimas, Verslo ir teisės aktualijos / Current Issues of Business and Law ISSN 1822-9530 print / ISSN 2029-574X online 2015, 10, 157–180 doi:10.5200/1822-9530.2015.09
Astrauskaitė, S., Daugvilienė, D., Ruževičius, J. (2015). Kokybės vadybos integruoto metodo diegimo Lietuvos viešajame sektoriuje galimybių tyrimas. *Current Issues of Business & Law*, 10.
4. Avdagic, K., Delic, N., Begic, M., (2023) Komandinis darbas padeda įgyvendinti svajonę: sėkmingo BVM kelionės Bosnijoje ir Hercegovinoje įgyvendinimo koordinavimas, Prieiga per internetą: <https://www.eipa.eu/caf/increased-performance-of-the-public-administration-with-caf/>.
5. Bajramovic, D., Gram, M. (2018). Common Assessment Framework–Improving Organizational Performance of Municipalities in Bosnia and Herzegovina. *Economic Analysis*, 51(1–2), 37–46, DOI:10.28934/ea.18.51.12.pp37-46
6. BVM: bendrasis vertinimo modelis (2020), <https://www.eipa.eu/caf-resource-centre/>, žiūrėta 2024-07-04
7. Brigham, S. E. (1993) „Lessons we can learn from industry“, *Change*, Vol. 25 No. 3, p. 42–7.
8. CAF2020, European institute of public administration (EIPA), https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2023/02/CAF_2020_English.pdf
9. CAF Education (2013), „Improving Public Organisations through Self-Assessment“ <https://www.eipa.eu/caf-resource-centre/what-is-caf/> (žiūrėta 2024-07-04)
10. The Common Assessment Framework (CAF) Improving an organisation through self-assessment (2006), <https://www.eupan.eu/caf/> (žiūrėta 2024-08-22)
11. European institute of public administration (EIPA), CAF – FAQ. Internetinė svetainė <https://www.eipa.eu/caf-resource-centre/>, žiūrėta 2024-07-03
12. Civinskas, R., Kaselis M. (2008) Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2008. 1 (10). 25–30. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistika.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2008~1367161286857/J.04~2008~1367161286857.pdf>
13. Černiauskienė, N. „Sisteminis viešojo sektoriaus institucijų veiklos valdymo tobulinimas taikant kokybės vadybos metodus“. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai, 2011, Nr. 3 (27), pp. 49–57.
14. EUPAN, Bendrasis vertinimo modelis. Prieiga per internetą: <https://www.eupan.eu/caf/>.
15. European CAF Resource Centre, <https://www.eipa.eu/caf-resource-centre/what-is-caf/> (Žiūrėta 2024-07-03)
16. The European model for improving public organisations through self-assessment (2020). Prieiga per internetą: <https://www.eupan.eu/caf/>.
17. Farkhondehzadeh, A., Robat Karim, M. R., Roshanfekr, M., Azizi, J., Legha Hatami, F. (2013). Total Quality Management (TQM) in Iranian primary schools teachers. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, vol. 2, No. 3, p. 634–640.
18. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu: vadovėlis*. Vilnius: Registrų centras
19. Girmanova, L., Šolc, M., Blaško, P., Petrik, J. (2022). Kokybės vadybos sistema švietime: kokybės vadybos taikymas Organizacija – atvejo analizė iš Slovakijos Respublikos. *Standartai* 2022, 2, 460–473.
20. Harvey, L. (2009) Analytic Quality Glossary. Quality Research International.
21. Hauptman, K., (2023) CAF Snowball Effect. Prieiga per internetą: <https://www.eipa.eu/caf/caf-snowball-effect/>.
22. Išoraitė, M. (2008) Bendrojo vertinimo modelio taikymas Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2008. 1 (10). 39–46.
23. Yuntina, L. (2019). Early Childhood Education Management at the Kindergarten School. In *Proceedings of the International Conference on Education, Language and Society (ICELS 2019)* (p. 270–277). <https://www.scitepress.org/PublishedPapers/2019/89976/89976.pdf>
24. Yusuf, Y., Gunasekaran, A. and Dan, D. (2007). Implementation of TQM in China and Organization Performance: An Empirical Investigation. *Total Quality Management & Business Excellence*.
25. Kalfa, M., Yetim, A. A. (2018): Organizational self-assessment based on common assessment framework to improve the organizational quality in public administration, *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(14):1–18, DOI:10.1080/14783363.2018.1475223.
26. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Modulio konspektas
27. Kigozi, E. (2019). Challenges to successful implementation of Total Quality Management (TQM) in education institutions: A case of selected primary teacher training colleges (PTTCs) in Uganda. *International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences*, 6(3), 425–435.

28. Kokybės vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo ir kitose institucijose/ įstaigose stebėseną. Tyrimo ataskaita. UAB „Socialinės informacijos centras“ (2013). Prieiga per internetą: [https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Teisine_informacija/Studijos/KVM_stebesena_2013\(2\).pdf](https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Teisine_informacija/Studijos/KVM_stebesena_2013(2).pdf)
29. Liukinevičienė, L., Čalnarė, E. „Bendrojo vertinimo modelio taikymo galimybės viešosios įstaigos veiklai efektyvinti: VŠĮ „Šiaulių donoras“ atvejis“. „Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 2011, Nr. 3 (23), 42–54.
30. Ljubetic, M., Ercegovac, I. R., Koludrovic, M. (2016). Quality Partnership as a Contextual Prerequisite of Successful Learning of Young and Preschool-Aged Children. *Journal of Education and Learning*, 5(1), 78–86, DOI:10.5539/jel.v5n1p78. Prieiga per internetą: <https://www.ccsenet.org/journal/index.php/jel/article/view/54307> (Žiūrėta 2024-07-22)
31. Lukauskienė, A., Ruževičius, J. (2013). Bendrojo vertinimo modelio veiksmingumo didinimo galimybių tyrimas. Verslo ir teisės aktualijos, Nr. 8, 90–119. Prieiga per internetą: www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/STRAIPSNIS-Bendrojo-vertinimo-modelio-veiksmingumo-galimybiu-tyrimas.pdf, doi: 10.5200/1822-9630.2013.06
32. Lukauskienė, A., Ruževičius, J. (2013). Bendrojo vertinimo modelio veiksmingumo didinimo galimybių tyrimas. *Verslo ir teisės aktualijos/Current Issues of Business and Law*, 8, 90–119.
33. Matei, A., Balaceanu, E. B. (2014) Performance through the common assessment framework. a critical review for Romania 1877-0428 © 2014 Published by Elsevier Ltd. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.07.491.
34. Mathers N, Fox N. J., Hunn A. Using interviews in a research project. In: Research Approaches in Primary Care. 2000. p. 113–134.
35. Mehta, A., Degi, F. R. (2019). Total quality management implementation, and its barriers in Education system. *International Journal of Management, And Social Sciences Review (IJMSSR)*, 1(3).
36. Mishra, P., Pandey, A. (2013). Barriers in implementing total quality management in Higher Education. *Journal of Education & Research for Sustainable Development*, 1 (1), 1–11
37. Murad, A., Rajesh, K. S. (2010). Implementation of Total Quality Management in Higher Education. *Asian Journal of Business Management*, 2(1), 9–16.
38. Pirchio, S., Tritrini, C., Passiatore, Y., Taeschner, T. (2013). The role of the relationship between parents and educators for child behaviour and wellbeing. *International Journal about Parents in Education*, 7(2). p. 146.
39. Pociūtė, D. (2002). Kokybės valdymo ypatumai viešajame sektoriuje. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 2.
40. Poteliūnienė, S. (2017). Vilmos Žydžiūnaitės ir Stanislov Sabaliausko vadovėlio „Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai“ recenzija. *Sporto mokslas*, 1(1), 69–71.
41. Rupšienė, L. (2007). Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija. *Klaipėda: University of Klaipėda*
42. Roy, S. K., Roy, S. (2014), Total Quality Management (TQM) in Higher Education in India, Vol 1, Issue 2, July–December 2014, Pages: 97–109, Research Paper, <https://doi.org/10.17492/manthan.v1i2.2448>
43. Segalovičienė, I., (2011) Vertinimas viešajame valdyme: samprata ir modeliai, Viešoji politika ir administravimas, 2011, T. 10, Nr. 3 / 2011, Vol. 10, No 3, p. 437–450. Prieiga per internetą: <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/851d0c0b-b0c9-4896-9dad-61f8b7107661/content>
44. Seniūnaitė, L. (2004). Visuotinės kokybės vadybos principų įgyvendinimo pasauliniame tinkle prielaidos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (30), 163–178.
45. Staes, P., N. Thijs, D. Claessen (2016), CAF Improvement identification, prioritisation and implementation, Common Assessment Framework (CAF)/European Institute of Public Administration (EIPA), https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/caf_study_slovak_presidency_compressed_0.pdf
46. Suleman Q. (2015). Challenges to Successful Total Quality Management Implementation in Public Secondary Schools: A Case Study of Kohat District, Pakistan, *Journal of Education and Practice* Vol.6, No.15, 123–134
47. Tidikis, R. J. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija: [vadovėlis].
48. Tomaževič, N., Seljak, J., & Aristovnik, A. (2014). The impact of CAF enablers on job satisfaction: the case of the Slovenian Law Enforcement Agency. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(12), 1336–1351. <http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2013.844914>
49. Wani, I. F., Mehraj, H. K. (2014). Total Quality Management in Education: An Analysis. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 3 (6), 71–78
50. Zhang, Z. (1999). Developing an instrument for measuring TQM Implementation in a Chinese Context (1999). Faculty of Management and Organization, University of Groningen, Netherlands.
51. Zubair, D. S. S. (2013). Total quality management in public sector higher education institutions. *Journal of Business & Economics*, 5(1), 24–55.
52. 2022–2030 metų plėtros programos valdytojos Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos viešojo valdymo plėtros programa, Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2022 m. kovo 9 d. Nr. 206 nutarimas

PRIEDAI

1 priedas

BVM diegimo etapai, veiksmai ir apklausos klausimai

BVM diegimo etapai	Žingsniai /Veiksmai	Klausimai
I etapas. Įsivertinimo pradžia.	1. Apsisprendimas, koku būdu bus organizuojamas ir planuojamas įsivertinimas: • gaukite aiškų organizacijos vadovybės sprendimą; • nustatykite įsivertinimo apimtį ir pobūdį; • pasirinkite balų skyrimo sistemą; paskirkite projekto vadovą	1. Su kokiomis kliūtimis susidūrėte, kai reikėjo apsispręsti kolektyve apie veiklos įsivertinimą pagal BVM metodiką? 2. Kaip susipažinote su šio modelio struktūra, taikymo esme, teikiama nauda? Su kokiomis kliūtimis susidūrėte? 3. Su kokiomis kliūtimis susidūrėte nusistatant įsivertinimo apimtį ir pobūdį?
	2. Informavimas apie įsivertinimo procesą: • parenkite ir įgyvendinkite komunikavimo planą; • paskatinkite darbuotojų dalyvavimą šiame procese; • kiekviename etape dalykitės informacija	4. Su kokiais iššūkiais susidūrėte, rengdamas ir įgyvendindamas komunikavimo planą? (jeigu tokį rengė) 5. Su kokiais iššūkiais susidūrėte, skatindama darbuotojus dalyvauti vertinimo procese? 6. Su kokiais iššūkiais susidūrėte, dalindamasi informacija apie vertinimo procesą?
II etapas. Įsivertinimo procesas.	3. Įsivertinimo grupės sudarymas: • sudarykite grupę, atstovaujančią visai organizacijai įvairiais aspektais; • paskirkite grupės vadovą; nuspręskite, ar vadovybė dalyvaus jos veikloje	7. Su kokiais iššūkiais susidūrėte, sudarydama darbo grupę, atsakingą už vertinimą? Kokiais principais vadovaujantis buvo pasiūlyti grupės nariai? Kokie įstaigos atstovai buvo įtraukti? 8. Su kokiais iššūkiais susidūrėte, paskirdama įsivertinimo grupės vadovą? 9. Kaip buvo sprendžiama apie įstaigos vadovo dalyvavimą darbo grupėje?
	4. Mokymų organizavimas: • organizuokite vadovybės ir įsivertinimo grupės informavimą ir mokymą; • parenkite reikiamą dokumentų sąrašą; • apibrėžkite organizacijos suinteresuotąsias šalis, produktus ir reikiamas paslaugas bei pagrindinius procesus	10. Su kokiais iššūkiais susidūrėte, dalyvaujant įsivertinimo darbo grupės nariams mokymuose? 11. Su kokiais iššūkiais susidūrėte, pateikiant dokumentus darbo grupei? 12. Kokias apsibrėžėte įstaigos suinteresuotąsias šalis ir pagrindinius procesus?
	5. Įsivertinimo atlikimas: • atlikite individualų vertinimą pagal kriterijus; • nustatyti stipriąsias ir tobulintinas puses; • skirkite balus	13. Su kokiais iššūkiais susidūrėte darbo grupės nariai, atlikdami individualų vertinimą? 14. Su kokiais sunkumais susidūrėte vertintojai? Kokių veiksmų ėmėte, sunkumams įveikti? 15. Kokių sunkumų buvo bendraujant su suinteresuotomis šalimis? 16. Su kokiais sunkumais susidūrėte renkant įsivertinimui reikalingus dokumentus ir informaciją? 17. Kaip tarpininkavote siekiant sutarimo, tikslinant įsivertinimo rezultatų ataskaitą, atliekant kitus veiksmus, susijusius su įsivertinimo vykdymu įstaigoje?

	6. Įsivertinimo rezultatus aprašančios ataskaitos rengimas • grupėje pasiekite konsensuą; • pateikite išvadas ir rekomendacijas	18. Kokių sunkumų iškilo siekiant konsensuso (bendro sutarimo) darbo grupėje? Kaip Jūs padėjote įveikti šiuos sunkumus? 19. Su kokiais sunkumais susidūrė darbo grupė, pateikdama įsivertinimo išvadas ir rekomendacijas? Kaip Jūs padėjote tuos sunkumus įveikti?
III etapas. Tobulinimo planas/ prioritetų nustatymas.	• 7. Tobulinimo plano, parengto pagal įsivertinimo ataskaitą, rengimas: • nustatykite tobulinimo veiksmus pagal prioritetus; • diferencijuokite veiksmus atsižvelgdami į realius terminus; • integruokite veiksmų planą į strateginio planavimo procesą	20. Su kokiais sunkumais susidūrėte, sudarydami tobulinimo planą, nustatydami veiklos tobulinimo veiksmus? 21. Su kokiais sunkumais susidūrėte veiksmų tobulinimo planą integruojant į 2024 metų veiklos planą?
	8. Informacijos apie tobulinimo planą skleidimas: • sukurkite tinkamą požiūrį į stebėseną ir tobulinimo veiksmų vertinimą (apgalvokite formas, periodiškumą, būdą)	22. Su kokiais sunkumais susidūrėte, įstaigos darbuotojus supažindinant su veiklos tobulinimo planu? 23. Su kokiais sunkumais susidūrėte, veiklos tobulinimo planą pristatant visiems suinteresuotiems asmenims? 24. Su kokiais sunkumais susidūrėte skleidami informaciją apie veiklos tobulinimo planą, kaip įstaigai sekasi, o ką reikia tobulinti? 25. Kaip darbuotojai priėmė informaciją apie tobulinimo plano veiklas?
	9. Plano įgyvendinimas: • paskirkite asmenį, atsakingą už kiekvieną veiksmą; • nuolat vykdykite veiksmų stebėseną	26. Su kokiais iššūkiais susidūrėte paskirdamas plano vykdymo atsakingus asmenis? 27. Su kokiais iššūkiais susiduriate, vykdydamas veiksmų stebėseną?
	10. Kito įsivertinimo planavimas: • įvertinkite atliktus tobulinimo veiksmus kito įsivertinimo metu	28. Kada planuojate vykdyti kitą įsivertinimą?

2 priedas

BVM vertinimo kriterijai, daliniai kriterijai ir tyrimo klausimai

BVM vertinimo kriterijai	Daliniai kriterijai	Klausimai
1. Lyderystė	1. Organizacijos veiklos kryptys, misija, vizija, vertybės. 2. Organizacijos veiklos rezultatų valdymas ir tobulėjimas. 3. Organizacijos darbuotojų motyvavimas, pagalbos teikimas. 4. Efektyvūs santykiai su valdžios institucijomis ir suinteresuotomis šalimis.	1. Kaip Jūs, kaip vadovas, įsitraukėte į vertinimo procesą? 2. Kaip vertinate komunikacijos su darbuotojais efektyvumą vertinimo proceso metu? Su kokiais sunkumais susidūrėte? 3. Su kokiais sunkumais buvo susidurta vertinant vadovo formuojamą įstaigos misiją ir viziją, diegiamas vertybes, jų įgyvendinimą?
2. Strategija ir planavimas	5. Valdymo informacijos bei suinteresuotų šalių poreikių rinkimas. 6. Strategijos plėtojimas ir planavimas pagal gautą informaciją. 7. Strategija ir planavimas įgyvendinami organizacijoje ir nuolat peržiūrimi. 8. Inovacijų bei pokyčių planavimas, įgyvendinimas.	4. Kokių buvo sunkumų susiejant įstaigos strateginius tikslus su BVM vertinimo kriterijais? 5. Su kokiais sunkumais susidūrėte vertinimo metu, nurodant veiklos planavimą įgyvendinant įstaigos strategiją?
3. Žmonės	9. Žmogiškųjų išteklių planavimas, valdymas, tobulinimas pagal strategiją. 10. Darbuotojų kompetencijų nustatymas, plėtojimas, panaudojimas. 11. Darbuotojų įtraukimas, įgalinimas veikti plėtojant dialogą.	6. Kaip vertinate darbuotojų įsitraukimą į vertinimo procesą? Su kokiais sunkumais susidūrėte, siekdama įtraukti darbuotojus? 7. Su kokiais sunkumais susidūrėte, sprendžiant klausimus, susijusius su darbuotojų mokymais? 8. Su kokiais sunkumais susidūrėte, stiprinant darbuotojų kompetencijas?
4. Partnerystės ir išteklių valdymas	12. Partnerystės ryšiai su susijusiomis organizacijomis. 13. Partnerystė su klientais. 14. Finansai, jų valdymas. 15. Informacija ir žinios, jų valdymas. 16. Technologijos ir jų valdymas. 17. Pastatai, patalpos ir jų panaudojimas.	9. Kokie iššūkiai iškilo valdant išteklius, kad būtų pasiektas sėkmingas vertinimo rezultatas? 10. Kokie iššūkiai iškilo plėtojant partnerystes, kad būtų pasiektas sėkmingas vertinimo rezultatas? 11. Kaip vertinate bendradarbiavimą su išoriniais partneriais vertinimo proceso metu? Kokių kilo sunkumų?
5. Procesų valdymas	18. Nuolatinis procesų atnaujinimas, įtraukiant suinteresuotas šalis. 19. Paslaugas ir produktus plėtoja pagal klientų poreikius. 20. Procesų koordinavimas organizacijoje ir su kitomis organizacijomis.	12. Su kokiais sunkumais susidūrėte tobulinant veiklos procesus, siekiant suteikti kokybiškesnes paslaugas savo klientams?
6. Į žmones orientuoti rezultatai	21. Suvokimo matavimai. 22. Veiklos rezultatų matavimai.	13. Kokie iššūkiai kilo vertinant darbuotojų pasitenkinimo ir motyvacijos rezultatus? 14. Su kokiais sunkumais susidūrėte, norėdami patenkinti savo darbuotojų poreikius?
7. Į klientus orientuoti rezultatai	23. Suvokimo matavimai. 24. Veiklos rezultatų matavimai	15. Kokių buvo sunkumų vertinant klientų pasitenkinimą jūsų įstaigos paslaugomis? 16. Su kokiais sunkumais susidūrėte, siekiant patenkinti vidinių bei išorinių klientų poreikius?
8. Į socialinę atsakomybę orientuoti rezultatai	25. Suvokimo matavimai. 26. Veiklos rezultatų matavimai.	17. Su kokiais sunkumais susidūrėte, siekiant patenkinti visumos, t. y. vietos, nacionalinės ir tarptautinės bendruomenės lūkesčius? 18. Kokie sunkumai iškilo siekiant įgyvendinti tobulinimo rekomendacijas, pateiktas po vertinimo? 19. Kaip vertinate organizacijos gebėjimą mokytis iš vertinimo rezultatų?
9. Pagrindinės veiklos rezultatai	27. Išoriniai rezultatai (veiklos rezultatai, tikslų poveikis). 28. Vidiniai rezultatai (našumo lygis).	

KLAUSIMYNAS

Gerbiamas (-a) respondente,

Esu Danutė Ropienė, Vilniaus Universiteto Šiaulių akademijos vadybos programos studentė. Rašau magistro darbą ir atlieku tyrimą, kuriuo siekiu išsiaiškinti, su kokiais vadybiniais iššūkiais susiduria vadovas diegiant bendrojo vertinimo modelį ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Ačiū, kad sutikote dalyvauti tyrime ir atsakyti į klausimus.

Apklausa konfidenciali. Jūsų atsakymai bus apibendrinti su kitų respondentų atsakymais ir naudojami tik moksliniais tikslais.

1. Prašau Jūsų, trumpai prisistatykite? Kiek metų vadovaujate šiai įstaigai?
2. Gal galite atskleisti savo ankstesnes patirtis diegiant kokybės vadybos sistemas Jūsų įstaigoje?
3. Kodėl nusprendėte diegti bendrąjį vertinimo modelį savo įstaigoje?
4. Kaip bendruomenę informavote apie ketinimą atlikti įsivertinimą pagal bendrąjį vertinimo modelį?

Su kokiomis kliūtimis susidūrėte?

5. Kaip bendruomenė priėmė sprendimą apie įsivertinimą? Kaip bendruomenė reagavo į bendrojo vertinimo modelio diegimą?

6. Ar pastebėjote bendruomenėje pokyčius? Jei taip, tai kokius?

7. Kaip sudarėte darbo grupę? Kokiu principu vadovavotės sudarydamas (-a) įsivertinimo darbo grupę? Ką įtraukėte į įsivertinimo grupę (vadovai, darbuotojai, kitos suinteresuotosios šalys?)

8. Kokios buvo darbo grupės narių reakcijos?

9. Ar darbuotojai noriai įsitraukė į darbo grupę?

10. Su kokias sunkumais susidūrėte organizuodami darbo grupės darbą?

11. Kaip vertinate mokymus apie įsivertinimą?

12. Gal galite įvardinti, kokios buvo darbuotojų nuotaikos pasibaigus mokymams? Kokie buvo Jūsų veiksmų?

13. Apibūdinkite įstaigos įsivertinimo procesą. Kaip sekėsi rinkti duomenis įsivertinimo ataskaitai? Kokius įsivertinimo metodus naudojote? (pvz., apklausos, interviu, duomenų analizė)

14. Kaip vertinate darbuotojų įsitraukimą į šį procesą?

15. Kaip įtraukėte kitas suinteresuotąsias šalis? Su kokias iššūkiais susidūrėte įtraukdami suinteresuotąsias šalis?

16. Kaip Jūs, kaip vadovas (-ė), įsitraukėte? Su kokias iššūkiais susidūrėte vykdydami įsivertinimą?

17. Gal galite papasakoti, kaip sekėsi darbo grupei rengti įsivertinimo rezultatų ataskaitą? Kaip grupei sekėsi priimti bendrus sprendimus?

18. Su kokiais sunkumais susidūrė darbo grupė? Kas padėjo išspręsti nesutarimus?

19. Kaip buvo rengiamas tobulinimo planas? Su kokiais sunkumais susidūrėte, rendami tobulinimo planą, nustatydami veiklos tobulinimo veiksmus?

20. Kaip supažindinote darbuotojus ir kitus suinteresuotus asmenis su veiklos tobulinimo planu?

21. Gal galite įvertinti, kaip sekasi įgyvendinti veiklos tobulinimo planą?

22. Ar vykdėte veiklos tobulinimo plano įgyvendinimo stebėseną? Su kokiais sunkumais susidūrėte?

23. Kaip įstaigos veiklos tobulinimo planas prisidėjo prie organizacijos rezultatų gerinimo?

24. Kokią naudą matote įdiegus bendrojo vertinimo modelį savo įstaigoje? Ar pastebėjote įstaigoje teigiamus pokyčius? Gal galite įvardinti, kokius?

25. Įvardinti, kas, Jūsų nuomone, palengvino įsivertinimo vykdymą taikant bendrojo vertinimo modelį? O kas apsunkino vykdant įsivertinimą?

Ačiū už atsakymus.

INFORMUOTO ASMENS SUTIKIMAS

Tyrimas „Vadovo vadybiniai iššūkiai diegiant bendrąjį vertinimo modelį ikimokyklinio ugdymo įstaigose“

Tyrėjo vardas, pavardė ir statusas: Danutė Ropienė, Vilniaus Universiteto Šiaulių akademijos vadybos programos studentė

Tyrėjo tel. Nr.: +370 612 94 799

Tyrėjo el. paštas: danarop@gmail.com

Trumpas tyrimo aprašymas.

Tyrimo tikslinė grupė – Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai

Tyrimo tikslas – nustatyti Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų vadybinius iššūkius diegiant bendrąjį vertinimo modelį ikimokyklinio ugdymo įstaigose

Tyrimo metu bus renkami empiriniai duomenys atliekant individualius (nuotolinius) interviu. Taigi, Jūsų bus prašoma pasidalinti savo patirtimi, su kokiais vadybiniais iššūkiais susidūrėte, diegiant bendrojo vertinimo modelį Jūsų įstaigoje.

Interviu metu bus remiamasi šiomis esminėmis sąvokomis: kokybės vadybos sistemos, bendrasis vertinimo modelis, vadybiniai iššūkiai.

Jeigu turite klausimų, pageidaujate išsamiau susipažinti su tyrimo eiga, kreipkitės į Danutę Ropienę el. paštu danarop@gmail.com

	Jei sutinkate, pažymėkite varnelę	Jei nesutinkate, pažymėkite varnelę
1. Aš patvirtinu, kad perskaičiau ir suprantu minėto mokslinio tyrimo „Vadovo vadybiniai iššūkiai diegiant bendrąjį vertinimo modelį ikimokyklinio ugdymo įstaigose“ informacinį lapą. Turėjau galimybę susipažinti su informacija, užduoti klausimus ir į juos gauti atsakymus.	☐	☐
2. Aš esu informuotas, kad mano dalyvavimas yra savanoriškas ir kad aš galiu iš tyrimo pasitraukti bet kuriuo metu, nenurodydamas priežasties, nepatirdamas jokių neigiamų padarinių ar negaudamas baudų.	☐	☐
3. Aš esu informuotas, kas turės prieigą prie mano pateiktų asmens duomenų, kaip duomenys bus saugomi ir kas bus su duomenimis pasibaigus tyrimui.	☐	☐
4. Aš esu informuotas, kad apibendrinti tyrimo rezultatai bus paskelbti viešai.	☐	☐
5. Aš esu informuota, kur kreiptis dėl tyrimo.	☐	☐
6. Aš sutinku, kad būtų daromas garso įrašas.	☐	☐
7. Aš sutinku, kad būtų daromas vaizdo įrašas.	☐	☐
8. Aš esu informuotas, kad garso / vaizdo įrašai bus naudojami apibendrinant tyrimų rezultatus ir bus sunaikinti po to, kai bus parengta tyrimo ataskaita	☐	☐
9. Aš sutinku, kad mano pasisakymai būtų cituojami tiesiogiai neatskleidžiant mano asmens, t.y. (pseudo)anonimizuojant.	☐	☐
10. Aš sutinku dalyvauti tyrime ¹³ .	☐	☐

Dalyvės vardas, pavardė

Parašas

Data

5 priedas

Bendruomenės reakcijų į įsivertinimo pagal BVM procesą identifikavimas

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Teigiamos bendruomenės reakcijos į įsivertinimo procesą	Rami reakcija dėl ilgo pasiruošimo	„Nenustebinome, nes mes mažais žingsneliaisėjome ilgą laiką ir apie tai, sakau, gal 2 metai buvo kalbėta ir po mažą darbą atlikta.“ (D15), „Taip kad šoko nebuvo, kad staiga atsirado ir kažkaip darom.“ (D15), „Bendruomenė labai ramiai priėmė dėl to, kad mes laukėme klausimynų sukurtų tam tikrų <...>.“ (D8)
	Vertinimas kaip įdomus ir informatyvus procesas	„<...> dirbantiems prie šitos sistemos žmonėms, jiems buvo įdomu, nes daug sužinojo dalykų apie įstaigą, kurių nebūtų žinoję, nes tai nesusiję su jų darbu tiesiogiai.“ (D12), „Bet jeigu ateityje turėsime lyginamąją analizę, <...>, tai gal jiems bus įdomiau.“ (D12)
Neutralios arba neapibrėžtos bendruomenės reakcijos į įsivertinimo procesą	Reakcijų įvairovės ir darbuotojų nusiteikimo valdymas	„Kad apsidžiaugė, nepasakyčiau.“ (D12), „Visko buvo, reakcijų buvo visokių. Bet kai pradėdi kalbėti, vėl nusiramino darbuotojai.“ (D4), „<...> pradėjus darbą grupėse, pamačius rezultatus, atsirado daugiau pritariančių.“ (D16), „Bet ar ta informacija labai įdomi žmonėms?“ (D12)
	Vadovo iššūkiai dėl papildomo darbo krūvio suvokimo	„Tai yra papildomas darbas, kuriam reikia skirti daug laiko.“ (D9), „<...> ar tai papildomi darbai, ar bus apmokėta už tuos darbus.“ (D2), „Kolektyvas kaip visada, žinot, kas papildomai, tas nelabai yra miela.“ (D9), „Kai kurie galvojo, kad tai dar vienas papildomas darbas, kuris apsunkins jų veiklą. Nuotaikos buvo nelabai teigiamos.“ (D17)
Neigiamos bendruomenės reakcijos į įsivertinimo procesą	Vadovo iššūkiai valdant reakcijas į vertinimą kaip privalomą procesą	„<...> nebuvo net klausimų, reikia mums ar nereikia.“ (D7), „Tiesiog yra nurodymas ir mes taip darome.“ (D7), „Bendruomenė reagavo kaip į neišvengiamybę.“ (D14), „Bendruomenės požiūris buvo: reikia padaryti, tai padarysim. Nebuvo didelio užsidegimo ar kažkokio didelio vertės suvokimo.“ (D1), „Kai bendruomenė pamatė tvarkos aprašą, tuos 9 kriterijus, tai tikrai buvo neigiama reakcija.“ (D11)
	Vadovo iššūkiai valdant naujovių įgyvendinimą	„Naujovės visada neramina, sulaukia pasipriešinimo.“ (D14), „Visi pereiname pokyčių etapus. Pradžioje piktiniesi, paskui galvoji, tada priimi, tada darai.“ (D8), „<...> buvo daug nepasitenkinimo komentarų „kam tas popierizmas reikalingas“.“ (D16), „Darbo grupei buvo iššūkis: iš pradžių jautė baimę, kas čia bus, kodėl mes dalyvaujame.“ (D3), „Tiesiog, dėl laiko sąnaudų. Tai aš manau, kad išgąsdino trupučiuką kiekis.“ (D11), „Nežinome, kaip tai reikės padaryti <...>.“ (D2)

6 priedas

**Įsivertinimo pagal BVM ikimokyklinio ugdymo įstaigoje darbo grupės narių reakcijų
identifikavimas**

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Darbo grupės narių reakcijos	Neigiamų reakcijų valdymas	„<...> jie galvoja, kam viso šito reikia.“ (D2), „Vis kildavo klausimas, kas nuo to pasikeis.“ (D2), „<...> mokytojai galvoja, kokia prasmė tų duomenų, ką tai duos vaikui.“ (D2), „Galvojant apie BVM, kas iš to, kokia nauda jų darbe vaikams, tėvams, patiems mokytojams.“ (D2), „Visko labai daug: eina šalia IU turinio atnaujinimas ir atnaujintos priešmokyklinio ugdymo programos.“ (D2), „Žmonės gilinasi į šitas sritis, tai jiems tas BVM kaip podukra.“ (D2), „Buvo susirūpinimas, baimė, galvojome apie laiką: kada tai daryti? kaip komunikuoti su darbo grupės nariais, kada komunikuoti?“ (D5), „Nežinojimas, nuo ko pradėti, nepasitikėjimas, ar pavyks, ar gerai suprato aprašą, ar pavyks realiai įvertinti pagal balus <...>.“ (D5), „Kiekviena naujovė yra priimama su tokiu pasipriešinimu.“ (D7), „Buvo tik baimė, kad jie gali ko nors nesuprasti.“ (D8), „Pačią metodiką perskaičius perprasti nėra lengva. Jų baimė buvo, kad gal jie mažai prisidės, mažai galės pagelbėti tam darbe, gali nesuprasti kažko.“ (D8), „<...> neigiama reakcija galbūt buvo, kai pradėjome gilintis į patį aprašą.“ (D11), „Tai kai buvo grupė, susibėgdavome, tai to nerimo turėjome.“ (D13), „<...> nežinomybė <...>.“ (D13), „Tai tos nežinomybės yra, kaip mes tai padarysime. Tokio sveiko nerimo tikrai buvo.“ (D13), „Ir mums, kaip vadovams, viskas buvo nauja.“ (D13) „Bet visi susitelksim ir po truputį padarysime. Mokysimės visi kartu. Ir aš kaip vadovas, visko detalai nežinau.“ (D13), „Buvo sunkumų, tikrai. Ir pasakydavome, kam to reikia ir kas mums iš to. Visko buvo.“ (D15), „Iš pradžių reakcijos buvo: pasimetimas, savimi nepasitikėjimas, pradėjus pildyti – visada sakiau, kad viskas bus gerai, kartu padarysime.“ (D16)
	Teigiamų reakcijų palaikymas	„Labiau atmetimo reakcija buvo. Nelabai apsidžiaugė.“ (D1) „Paskui sakė, kad viskas lengvai praėjo. Sausį labiau buvo sumaišties, vasarį – daugiau darbo, kovą – intensyvus darbo.“ (D4), „Sudariau darbo grupę, tai paskui skyriau priemokas, kad būtų ir motyvacija dirbti ir paskatinimas.“ (D4), „Prieštaravimų nebuvo, žmonės žino, kad reikia, tai reikia.“ (D6), „Viskas buvo teigiama.“ (D7), „Buvo prašoma pasisiūlyti į tą darbo grupę. Na, jeigu turime švietimo pagalbos specialistų grupę, <...> ta maža bendruomenė savo pasiūlymus davė. Ir tie žmonės sutiko arba nesutiko.“ (D11), „Aš kalbėjausi su darbo grupe, su žmonėmis.“ (D13), „I kolektyvą atnešėme pozityvą, tai manau, kolektyvas patikėjo tuo. „Prievertos būti grupės nariu nebuvo. Su kiekvienu grupės nariu buvo tartasi.“ (D14), „Ir mes kartu pasidžiaugdavome ir padėjuodavome.“ (D15), Ėmėme motyvuotus žmones, pozityvius.“ (D17), „Kolektyve visokių žmonių yra. Vieni išklauso, kiti galbūt negatyviai, bet nebesikiša, bet nu visada turime orientuotis į tuos lyderius, į tuos norinčius visada.“ (D17)

Vadovo vadybiniai iššūkiai, valdant darbuotojų įsitraukimą į darbo grupę, vykdamą įsivertinimą pagal BVM ikimokyklinio ugdymo įstaigose

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Darbuotojų įsitraukimas į darbo grupę	Vadovo iššūkiai palaikant darbuotojų įsitraukimą	„Kai praktiškai pabandė, bendruomenės įsitraukimas buvo geras, darbuotojai suprato, apie ką mes kalbame.“ (D3), „Paskui sakė, kad viskas lengvai praėjo. Sausį labiau buvo sumaišties, vasarį – daugiau darbo, kovą – intensyvesnį darbo.“ (D4), „<...> savanoriškais pagrindais. Žmonės patys užsirašo pagal savo gebėjimus.“ (D5), „Prieštaravimų nebuvo, žmonės žino, kad reikia, tai reikia.“ (D6), „Viskas buvo teigiama.“ (D7), „Tie darbuotojai, kurie buvo įtraukti į darbo grupę, žinių priėmė.“ (D9), „Ir tie geranoriškai priimti žmonės, ką jie suprato, jie tikrai ir parašė, padarė.“ (D9), „Kadangi jie savanoriškai buvo įsitraukę į tą veiklą, tai kažkokios neigiamos reakcijos nebuvo.“ (D11), „Visi įsijungėme į šituos dalykus, buvo didelis pastiprinimas.“ (D11), „Ir mes, kaip vadovai, didelį dėmesį rodėme. Mes kaip komanda ...“ (D12), „Jie labai daug sužinojo apie įstaigą. To nebuvo, nėra kur sutraukti informacijos apie įstaigą. Tai jiems buvo daug atradimų, daug malonių dalykų.“ (D12), „Bet visi susitelksim ir po truputį padarysime. Mokysimės visi kartu.“ (D13), „Žinot, kas buvo gerai, kad buvo mokymai. Ir mes, ta darbo grupė, kai kartu dalyvaudavome mokymuose, jie viską suprato, kad čia nėra nei mano, nei pavaduotojos kažkoks nuleistas darbas. Ir jie kartu mokėsi.“ (D15), „Į kolektyvą atnešėme pozityvą, tai manau, kolektyvas patikėjo tuo. Ėmėme motyvuotus žmones, pozityvius.“ (D17)
	Vadovo pastangos įveikti darbuotojų pasyvumą	„Buvo pora žmonių, savanoriškai įsitraukė, bet tas įsitraukimas, kaip sakau, formalus. <...>. Bet tokio sąmoningo įsitraukimo, kad vartytų dokumentus, domėtusi, gilintusi nebuvo.“ (D1), „Kolektyvas nelabai ir galėjo žinoti, ir po dokumentų bazę raustis, tai iš tikrųjų visą tą juodą darbą – surasti dokumentus, surasti įrodymus, kur kokiame posėdyje kalbėta.“ (D1), „Darbuotojai buvo pasyvūs, kad tik reikia padaryti <...>.“ (D2), „<...> tai yra papildomas darbas.“ (D2), „Žmonės nematė tame darbe naudos <...>.“ (D2), „<...> kilo klausimas, kas nuo to pasikeis.“ (D2), „O ką aptarnaujantis personalas, jie savo darbą padaro, o jiems mūsų dokumentai yra toli toli.“ (D8), „Prieštaravimų, kaip ir visada iš pedagogų daug buvo, nes tai yra papildomas darbas.“ (D9), „O tie, kurie priimti tiksliai vardan, kad būtų priimtas, nes reikia tam tikro skaičiaus darbo grupės, tai kaip ir minėjau, liko nieko neradę.“ (D9), „Rašė vienas žmogus, o visi kiti pasižiūrėjo, ar tas žmogus gerai parašė.“ (D10), „Buvo sunkumų, tikrai. Ir pasakydavome, kam to reikia ir kas mums iš to. Visko buvo.“ (D15), „Buvo tokių, kurie tikrai priėmė kaip iššūkį, kiti – nemeluosiu, dirbo „atmestinai“.“ (D16)

8 priedas

Vadovo vadybinių iššūkių, susijusių su tobulinimo plano stebėsenos organizavimu ir vykdymu ikimokyklinio ugdymo įstaigose, identifikavimas

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Stebėsenos organizavimas ir vykdymas	Atsakomybės paskirstymo sunkumai	„Už <...> stebėseną yra atsakingas darbo grupės narys.“ (D13), „Už plano stebėseną yra paskirtas asmuo. Jis vykdo stebėseną.“ (D16), „Stebėseną vykdo pavaduotoja.“ (D4), „Stebėseną vykda aš.“ (D8), „Plano stebėseną vyksta mano iniciatyva. Nes labai daug priemonių yra susijusių su administracijos veikla.“ (D11), „Sudaryta darbo grupė stebėsenai atlikti.“ (D15), „Ir aš pati pasižiūriu, nes padarai planą, negali padėti.“ (D13)
	Stebėsenos proceso koordinavimo sunkumai	„Ir dedame pliusiukus, kai pasidarome.“ (D7), „Žmonės susidėliojo, kas už ką yra atsakingi. Susirašėme Google kalendoriuje visus darbus: kas yra daroma, kada tai daroma, kaip tai darome.“ (D5), „Matau, kad jau ir įgyvendiname. Stebime planą ir vykdome veiklas. Kiekvieną mėnesį vis pasižiūriu, kad ko nors nepraleistume.“ (D5), „Grįžtame prie plano kiekvieną ketvirtį aptarti įgyvendinimo eigos.“ (D1), „Taip, rugpjūčio mėnesį, per posėdį kalbėjome, grįžome prie to plano, kad yra dalykų, kurie jau pasiekti ir įgyvendinti, bet yra dalykų, ką dar turime pasidaryti iki metų galo.“ (D6), „Stebėseną vykdome.“ (D2), „Stebėseną vyksta nuolat.“ (D1), „Ir dedame pliusiukus, kai pasidarome.“ (D7), „Planas yra koreguojamas. Planas yra planas. Ir daugiau padarome, negu suplanuota.“ (D13),
	Laiko planavimo ir užduočių prioriteto nustatymo sunkumai	„Dabar esame sustoję... Įvykdėme tik kelias priemones.“ (D16), „Stebėsenos sunkumas tas, kad vėluojame tą padaryti.“ (D11), „Vasarą buvome mažai numatę. O dabar, matau pagal planą, turime kai ką visai sėkmingai ir įgyvendinti.“ (D9), „Planą sekame reguliariai, tačiau kai kuriose srityse atsiliekame.“ (D11), „Ką buvome suplanavę, tą ir atlikome.“ (D12), „Kai mes susidėsime tuos burbuliukus, aš jau dabar žinau, kad kai kur tų burbuliukų nebus, reiškia mes tą planą nusikelsim.“ (D10), „Reikia grįžti, pasižiūrėti, ko dar nepadarėme.“ (D13), „Atlikti ar neatlikti dabar, nes naudinga yra dabar, o ne pavasarį.“ (D12), „Ataskaita bus rašoma praėjus metams, bet va jau naujai tarybai yra galimybė pristatyti mūsų planą.“ (D17), „Žmonės susidėliojo, kas už ką yra atsakingi. Susirašėme Google kalendoriuje visus darbus: kas yra daroma, kada tai daroma, kaip tai darome.“ (D5), „Grįžtame prie plano kiekvieną ketvirtį aptarti įgyvendinimo eigos.“ (D1)
	Administracinių ir struktūrinių iššūkių valdymas	„Stebėsenos procesas vyksta sklandžiai, tačiau kyla administracinių iššūkių.“ (D11), „Kaip čia bus dar, nežinau. Ar aš turiu tiek jėgų ir noro... Ir neturime jokio nurodymo nei iš švietimo skyriaus, nei kompetencijų centro.“ (D12), „Planas yra koreguojamas. Planas yra planas. Ir daugiau padarome, negu suplanuota.“ (D13), „Mes gi suprantame, kad reikės po to parašyti, ar tas planas yra įgyvendintas ir atlikti kitų metų tyrimą.“ (D15)
	Bendruomenės įtraukimo ir informavimo sunkumai	„Tiek mokyklos taryboje, tiek mokytojų taryboje pasižiūrime tarpinį variantą, kiek mes to plano įgyvendiname ir kas dar liko iš tų priemonių.“ (D8), „Primename laikas nuo laiko žmonėms, kad turime tobulinimo planą.“ (D8), „Stebėsenos rezultatai pristatomi bendruomenei per posėdžius.“ (D14), „Naujų mokslo metų pradžioje pasižiūrėjome, ką galėtume daryti.“ (D2)

9 priedas

Darbuotojų įsitraukimo į darbo grupės veiklą įsivertinimo procese iššūkių identifikavimas

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Darbuotojų įsitraukimas į darbo grupės veiklą įsivertinimo metu	Aktyvus darbuotojų įsitraukimas	„Puikiai vertinu. Nuo ryto jie sėdėjo iki vakaro, savaitę. Nieko daugiau, jokių kitų darbų, ir aš taip pat jokių kitų darbų, tik šitas.“ (D12), „Darbo grupės įsitraukimą vertinčiau labai gerai.“ (D15), „Aš labai joms [darbo grupės narėms] esu dėkinga. Jos surinko visus dokumentus, visus duomenis.“ (D6), „Mums sunkumų su darbuotojais nebuvo. Ar sukviesti, ar sutelkti, kadangi viskas planuotai vyksta.“ (D8), „Darbuotojai daugiau diskutavo, kur tam tikri duomenys turi sugulti.“ (D3), „Darbo grupė daugiausia dirbo.“ (D13), „Didžiausias krūvis buvo darbo grupės nariams, jie rinko tą informaciją <...>.“ (D13), „Kai kurie darbuotojai labai diskutavo dėl atsakymų tikslumo.“ (D15), „Darbuotojai, kurie buvo įtraukti per apklausas, aktyviai atsakinėjo.“ (D11), „Jų įsitraukimas buvo toks, kad jie dokumentus labai atidžiai peržiūrėjo ir žiūrėjo, ką mes po kur galime pakišti.“ (D10), „Surinktus duomenis grupės nariai atsinešė į bendrą darbą, duomenys buvo sukelti.“ (D3), „Ko reikėjo, dar pasitiksliname.“ (D3)
	Darbuotojų įsitraukimo užtikrinimo sunkumai	„Darbuotojai į visą procesą įsitraukė pasyviai.“ (D16), „Čia yra didelis darbas, kuris reikalauja daug laiko išteklių. Ir darbuotojai, jie jo nenori.“ (D9), „Kad visi būtų įsitraukę, taip dar nebuvo <...>.“ (D13), „Darbuotojai, jie jo nenori, nenori [laiko] skirti papildomiems įstaigos darbams.“ (D9), „Turi tartis su žmogumi.“ (D2), „Kurie nedalyvauja įstaigos taryboje, tai jiems buvo tokia kaip ir naujiena.“ (D6), „Darbo grupė daugiausia dirbo, o kiti darbuotojai liko pasyvūs.“ (D13), „Buvo darbų, kuriuos mes darome, bet galbūt nebūtina žino kiti darbuotojai, kad darom.“ (D6), „Reikia daryti po savo darbo, nes darbo metu turi būti su vaikais.“ (D2), „Kai kuriems darbuotojams buvo sunku valdyti kompiuterį.“ (D4), „Sunkumų buvo tiems, kas nelabai valdo kompiuterį.“ (D4), „Visų žmonių požiūriai labai skiriasi.“ (D4), „Sunkus žmonių įsitraukimas. Kada tai daryti?“ (D2)
	Diskusijų ir komandinio darbo sunkumai	„Diskusijos kartais užtrukdavo ilgiau nei planuota.“ (D15), „Ir tikrai būdavo labai diskusijos, sakyčiau, tokios emocionalios.“ (D15), „<...> ir komandinis darbas, tai galimybė yra susitikti visiems dėl bendro tikslo.“ (D6), „Kažkaip kaip tik atrodo, kad taip greit praeisim ir užstringam ties vienu kažkokiu punktu.“ (D15), „Tai mes jų prašėme, kad duotų daugiau minčių.“ (D4), „Daug sakė, kad mums buvo neaišku, dabar mes suprantam, kodėl tie procesai vyksta.“ (D15)

10 priedas

Vadovo vadybinių iššūkių suinteresuotąsias šalis įtraukiant į įsivertinimo pagal BVM procesą identifikavimas

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Suinteresuotųjų šalių įtraukimas į įsivertinimo procesą	Netiesioginis dalyvavimas (apima situacijas, kai dalyvavimas buvo pasyvus, apsiribojo apklausomis, formaliais susitikimais ar patariamąja veikla)	„Tėvai dalyvavo tarybos posėdžiuose.“ (D4), „Dalyvauja tarybos posėdžiuose.“ (D4), „Tėvų apklausos internetu, tačiau ir tai nesulaukiame didelio aktyvumo <...>.“ (D16), „Per šventes padaro ką nors, moliūgus paskaptavo. Per Kalėdas spektakliuką pavaidina.“ (D4), „Pačio modelio mes nelabai gal supažindiname, mums reikėjo anketavimo.“ (D11), „Tėvai dalyvavo mūsų tyrimuose, nes naudojome vidaus kokybės įsivertinimo medžiagą.“ (D13), „Tėvus apklausėme.“ (D7), „Mama pareiškė savo nuomonę apie tai, kaip ji mato įstaigą iš tėvų pusės.“ (D3), „Rėmėmės įvairiomis tėvų apklausomis, apklausų rezultatais.“ (D1), „Tėveliai buvo kaip respondentai, sudalyvavo atsakydami į anketų klausimus.“ (D12), „Sudarėme anketas, tėvai buvo apklausti tais klausimais.“ (D12), „Socialiniai partneriai turi tik patariamąjį balsą.“ (D1), „Tėvų įtrauktis apsiribojo dalyvavimu apklausoje.“ (D12), „Su kitų darželių direktorėmis kolegialiai daug tarėmės.“ (D11), „Organizavome susitikimus, kuriuose tėvai galėjo išsakyti savo nuomonę ir diskutuoti.“ (D1), „Tėvų įtraukimas daugiau kaip informavimas apie rezultatus.“ (D8), „Socialinių partnerių dalyvavimas apsiriboja tuo, kad mūsų įstaigos taryboje yra du socialiniai partneriai.“ (D10)
	Ribotas dalyvavimas (apima situacijas, kai dalyvavimas buvo visiškai atmetas, neplanuotas arba minimaliai reikšmingas dėl laiko, žinių, išteklių trūkumo ar kitų kliūčių)	„Organizuojant darbo grupės darbą, tikrai būtų sunkumų, nes darbo metu, per pietų laiką, fiziškai realiai tėvai negalėtų ateiti į darbo grupę ir dirbti toje darbo grupėje.“ (D13), „Nes kiekvienas dirba ir galimybių nėra.“ (D13), „Mano nuostata, kad tėvų neužkrauti darbais.“ (D4), „Įsivertinau realiai situaciją, nes reikėjo labai greitai pateikti ataskaitą. Tikrai, paėmiau tik pedagogus.“ (D6), „<...> neįtraukėme tėvų į darbo grupę.“ (D13), „Tėvų netraukėme į darbo grupę.“ (D5), „Į tėvus žiūriu atsargiai.“ (D4), „Nežinau, gal nebuvo tokios nuostatos. Gal tiesiog mes fiziškai nebepajėgėm. Nes reikėjo ir darbo grupei susitikti, tai tiesiog laiko sąnaudos. Dar kviečtis tėvus... nu, mes stengėmės daryti iš to, ką turėjome.“ (D11), „Nekvietėme į grupę gal iš anksto numatydami, kad nelabai mums pavyks.“ (D11), „Kiek aš turėčiau suteikti prieigos tėveliui, ir kiek to išmanymo turėtų būti <...>.“ (D7), „Ir terminologija, ir žodynas, jie juk ne vadybininkai.“ (D1), „Kitos įstaigos vadovas, bet jis gi savo įstaigoje daro.“ (D7), „Tėvai nebuvo įtraukti.“ (D10), „Kai mes turėjome galutinius taškus dėti ir vertinti balais, tai tėvų nebuvo.“ (D10), „Jiems tai visiškai neaktuali.“ (D1), „Ir jiems dabar kviečtis porai valandų diskutuoti, kai jie turi tik patariamąjį balsą, neatrodė tikslinga.“ (D1), „Netraukėme tėvų.“ (D2), „Netraukėme kitų suinteresuotų šalių.“ (D2), „Praktika rodo, kad tėveliai mums laiko neskirs.“ (D9), „Socialiniai partneriai yra toli nuo viso šito.“ (D1), „Švietimo darbuotojams sunkus darbas, tai jeigu dar tėvus kviesim.“ (D17), „Neįdarbinome, kad reikėtų rinkti duomenis.“ (D3)
	Poreikis ateityje stiprinti įtraukimą	„Pagalvojau, kad gal reikėtų įtraukti. Bet aš nujaučiu atsakymą, kad nesėdės tėvai tiek, nedarys.“ (D4), „Kitiems metams planas būtų gal pasikviesti ir tėvelius ir galbūt socialinių partnerių.“ (D6), „Mes netraukėme pradžia. Žinau, kad turėtų kaip ir būti. Mes įsirašėme į savo tobulinimo planą, kad socialinius partnerius reikėtų įtraukti.“ (D15), „Dar nelabai matau tų galimybių, kaip tėvus galėtume įtraukti kokybiškai.“ (D5), „Galvojome apie tėvų įtraukimą.“ (D7), „Tikrai, mes svarstėme apie tai, diskutavome, bet tokio kelio mes nepasirinkome.“ (D7)

Darbo grupės sunkumų, vykdant įsivertinimą pagal BVM, identifikavimas

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Darbo grupės sunkumai, vykdant įsivertinimą	Informacijos gausa ir tvarkymo sudėtingumas	„Kartais darome, bet neužsifiksuoja, pasimiršta. Natūralu, nes tos informacijos yra daug.“ (D13), „Nes iš tiesų daug tų kriterijų ir dalinių kriterijų, turi vis galvoti ir galvoti.“ (D8), „Reikėjo labai daug duomenų, dalį duomenų jau turėjome iš anksčiau. Buvome darę tyrimus, įsivertinimo duomenis turėjome. Tai turimus duomenis reikėjo įkelti į naują formą.“ (D3), „Gaunasi tokia informacija, lyg tai norisi, kad ji kartotųsi. Tai mes nekartojo visos tos lentelės ...“ (D8), „Tikrai labai plačiai aprašytos [lentelės] ...“ (D8), „Kad tas aprašymas vėl nesikartotų tuo pačiu tekstu. Gaunasi taip, kad apsiraišai, o paskui daug kur kartojasi.“ (D8), „Pavyzdžiui, kokio nors kriterijaus dalinis kriterijus jau buvo aptartas kitame kriterijuje.“ (D8)
	Skirtingos nuomonės, nesutarimai ir vertinimo sudėtingumas	„Kartais sunku būdavo nuspręsti ir sau atsakyti į klausimą, ar pakankamai planingai, sistemingai, nuosekliai ir kryptingai vykdome dalinį kriterijų.“ (D16), „Vadovams atrodo vienaip, darbuotojams kartais atrodydavo kitaip. Buvo nesutarimų, buvo aktyvios diskusijos.“ (D12), „Buvo nesutarimų vertinant. Labai ryškių nebuvo. Bet jeigu buvo <...>, bandėm diskutuoti <...>.“ (D15), „Mes ir diskutavome ilgai, gal porą kartų susirinkę, kaip čia su tais balais. Tai buvo diskusijos ir būdavo kaip ir noras sau įrodyti, kodėl aš taip rašau ir pagrįsti kolegai, kodėl tas vertinimas būtent tiek balų vertas, sakykim šitaip.“ (D15), „Mes arba nedarome tiesioginio darbo, arba viską darydami neturime rezultato, nes nekokybiškai dirbame.“ (D12)
	Komunikacijos, diskusijos ir sutarimo siekimas	„Nesutarimų nebuvo ir nesipykome. Draugiškai.“ (D13), „Nesutarimų nebuvo.“ (D11), „Visais klausimais priėmėme bendrą sutarimą. Nebuvo, kad kažkas ar būtų nesutikę, nesakė, kad netinka vienoks ar kitoks balas.“ (D6), „Norėjome išsiginčyti, ką tobulinsime ir kur ta mūsų didelė sėkmė. Sutarta buvo greitai.“ (D12), „Aptarėme vertinimus. Darbuotojai buvo nusivertinę. Tai, sakau, visko tiek darome, kad vieno dokumento neparašėme, nu tai 10 proc. sumažiname.“ (D4)
	Technologijų naudojimo kliūtys	„Buvo sudėtinga surinkti KVS diegimo grupės narius į susirinkimus. Gelbėjo Zoom.“ (D14), „Tai būdavo mišrūs susitikimai: vieni jungdavosi iš kito pastato per Zoom, kai vietoje susitinkame prie stalo kabinete.“ (D15), „Ir tada dedi nuorodą į tam tikro kriterijaus tą vadinamą punktą.“ (D8)
	Motyvacijos ir atsakomybės trūkumas	„Žmonės sau susidėliojo, kas už ką yra atsakingi.“ (D5), „Ir skatinome, ir motyvavome.“ (D9), „Kada surinkome, kiek ko padaryta tam kriterijui, tuomet ir sakom, kiek daug esame padarę. Daug surinkome įrodymų.“ (D13), „Aptarėme vertinimus. Darbuotojai buvo nusivertinę. Tai, sakau, visko tiek darome, kad vieno dokumento neparašėme, nu tai 10 proc. sumažiname.“ (D4), „Nereikia aukštai save vertinti, bet ir nenusivertinti.“ (D3)

12 priedas

Veiksnių, apsunkinančių įsivertinimo vykdymą pagal BVM ikimokyklinio ugdymo įstaigose, identifikavimas

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Vadovavimas	Vadovų kompetencijų ir motyvacijos trūkumas	„Labai daug vadovui reikia gilintis ir domėtis. Daug sąsajų yra su kt. ataskaitomis. Laviruoti tarp tų dokumentų, tarp suskirstymo, kuriai sričiai tinka.“ (D3), „Bet šiaip, labai moksliskas tas mūsų BVM. Norint įtraukti žmones, kad jie dirbtų aktyviai ir efektyviai, reikia, kad jie būtų pabaigę magistro studijas.“ (D1), „Dar kartą įsitikinom, rašydamos tuos kriterijus, kiek daug yra popierizmo.“ (D9), „Apsunkino neišgryninti kriterijai, kada tu turi tą patį, per tą patį galvoti, kad tinka keliems kriterijams.“ (D8), „Ir man, kaip vadovui, papildomas laikas.“ (D13), „Laiko trūkumas, didelė apimtis, labai susmulkinta.“ (D1), „Nėra lengva: ir laiko sąnaudų, ir dėmesio reikalinga.“ (D13), „Apsunkino laiko trūkumas.“ (D11)
Strategija ir planavimas	Aiškios krypties stoka	„O pasunkino, kad ne viskas tinka darželiui. Čia buvo sunkumas, nes tau reikia įsivertinti, o tu žiūri, kad mes to neturim.“ (D10), „Apsunkino neišgryninti kriterijai, kada tu turi tą patį, per tą patį galvoti, kad tinka keliems kriterijams.“ (D8), „Ar yra teisinga, kad tas BVM yra vienodas tiek ikimokyklinėms įstaigoms, tiek mokykloms?“ (D9), „Bet laukiame informacijos iš savo švietimo skyriaus, ką mes toliau darysime.“ (D9), „Nesulaukiame jokių komentarų.“ (D3), „Grijtamojo ryšio nėra.“ (D9)
	Dvigubų veiklų problema	„Viskas dubliuojasi. Dubliuojasi su kitomis ataskaitomis.“ (D9), „Veiklos įsivertinimui sugaišta labai daug laiko. Jis dubliuoja kitas veiklos stebėsenos sritis.“ (D14), „Ieškojome priežastinio ryšio. Ir matai, kad kartojasi dokumentai.“ (D7)
Partnerystės ir resursai	Žmogiškųjų išteklių trūkumas	„<...> darbuotojų trūkumas.“ (D2), „Dar vienas trūkumas būtų, kad per plačiai paimta buvo.“ (D4), „Žmogiškųjų ir laiko išteklių stoka trukdo įsivertinimą pilna apimtimi.“ (D12), „Dokumentai yra raštinėje, ir, aišku, administracijos atstovai žino, kaip sudėlioti dokumentai, kur jų ieškoti.“ (D5), „Apsunkino informacijos trūkumas, galbūt ne viskas buvo dokumentuota.“ (D5), „Pamatėme, kad tų duomenų mums trūksta.“ (D5), „Po kiek laiko pamirštame, kas buvo daryta.“ (D5)
	Darbuotojų kompetencijų stoka	„Jie dirba savo darbą ir, aš manau, jie puikiai dirba savo darbą, ir šito darbo jiems daryti nereikia.“ (D7), „Darbuotojai nežinojo, kokiam dokumente yra.“ (D10), „Darbuotojų kompetencija įsivertinant. Iš karto vertinti be mokymų sudėtinga.“ (D2)
Procesų valdymas	Perteklinės užduotys ir procesai	„Sudėtinga buvo labai dėl dokumentų stokos. Dėl to, kad ne viską mes užrašome, ne viską dokumentuojame.“ (D5), „Apsunkino tas daugžodžiavimas, rašinėlių rašymas.“ (D4), „Dar kartą įsitikinom, kiek daug yra popierizmo.“ (D9), „Ir mes, kaip sakėme, ėjome į plotį, bet ne į gylį.“ (D4), „Apsunkino ir laiko trūkumas, ir didelė apimtis.“ (D11), „Apimtis buvo begalinė ir tai trukdė giliau paanalizuoti kažkokį kriterijų.“ (D4)
	Laiko ir informacijos problemos	„Nėra lengva: ir laiko sąnaudų, ir dėmesio reikalinga.“ (D13), „Iš tikrųjų tai labai ilgai tas procesas tęsėsi.“ (D15), „Laiko trūkumas, didelė apimtis.“ (D1), „Dokumentų trūkumas. Po kiek laiko pamirštame, kas buvo daryta.“ (D5), „Reikia daug ir surinkti medžiagos 3 metų ir protokolus.“ (D13), „Pamatėme, kad tų duomenų mums trūksta.“ (D5)
Rezultatai	Nepakankamas grįžtamasis ryšys	„Grijtamojo ryšio nėra.“ (D9), „Nesulaukiame jokių komentarų.“ (D3), „Dažnas rekomendacijų koregavimas dėl įsivertinimo.“ (D16)
	Abejonės proceso prasme	„Realios naudos įstaigai, iš to, kas yra surašoma čia, tai tikra ne.“ (D9), „Mes tą mintį labai ilgai jaukinomės visi.“ (D15), „Tik daug laiko sugaištama, o rezultatai neaiškūs.“ (D15)
Organizacijos tobulėjimas	Strategijos neadaptavimas	„Ar yra teisinga, kad tas BVM yra vienodas tiek ikimokyklinėms įstaigoms, tiek mokykloms?“ (D9), „Apsunkino neišgryninti kriterijai.“ (D8), „Pamatėme, kad kai kurie kriterijai neaktualūs darželiams.“ (D10), „Pasunkino naujovė, nes ir pavadinimas pasirodė bauginančiai.“ (D3), „Nepakankamai specifinis pritaikymas darželiams.“ (D9)

13 priedas

Veiksnių, palengvinančių įsivertinimo vykdymą pagal BVM ikimokyklinio ugdymo įstaigose, identifikavimas

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Vadovavimas	Vadovų įsitraukimas	„Labiausiai padėjo mūsų požiūris, kad kitaip nebus, turime padaryti.“ (D17), „Palengvino tai, kad pati aktyviai domėjausi KVS, dalyvavau mokymuose, miesto KVS diegimo grupės veikloje.“ (D14), „Labiausiai padėjo mūsų požiūris, kolektyvui perduodamas teigiamas nusiteikimas.“ (D17), „Palengvino darbą tarpusavyje. Bendras vienas kito palaikymas. Mes gi galim, viską padarome ir šitą padarysim. Va tas vedė į priekį.“ (D9)
Strategija ir planavimas	Aiškios gairės ir metodika	„Palengvino metodika parengta. Jeigu jos nebūtų, mes iš viso nebūtume pradėję.“ (D8), „Turėjome labai platų išsamų tvarkos aprašą.“ (D5), „Na o prasmė, to vertinimo, tai įstaigos tobulėjimas. Esminis dalykas, kad tobulėtume, judėtume į priekį.“ (D17), „Turėjome užpildyti lenteles, susidėlioti dokumentus, kurie yra veikiami įstaigos iš išorės.“ (D6) „Turėjome geras rekomendacijas, ties kiekvienu klausimu buvo parašyta, kokie dokumentai gali būti nagrinėjami.“ (D7), „Turėjome išskleistus 28 dalinius kriterijus, kurie rodė, į kurią pusę turime eiti.“ (D5)
	Vertinimo kriterijų ir rodiklių paruošimas	„Tiesiog buvo nurodyta, kuriuos [rodiklius] įsivertinti.“ (D13), „BVM buvo gerai tas, kad buvo surašyti vertinimo rodikliai, požymiai.“ (D1), „Tie raktiniai žodžiai, kurie turi būti, tas truputį palengvino.“ (D13), „Rašyti komentarus, kas turėtų būti prie kiekvieno kriterijaus. Tie komentarai buvo kaip užuominos, ką reikėtų padaryti.“ (D9)
Partnerystės ir resursai	Išorės institucijų parama	„Švietimo centras padarė mums kaip paruoštuką.“ (D7), „Padeda palaikymas iš švietimo skyriaus, kompetencijų centro, tai didelė pagalba ir parama, vedimas už rankos.“ (D12), „Turėjome konsultaciją, buvo galima skambinti ir konsultuotis tiek su mokslininkais, tiek su kompetencijų centru.“ (D6), „Švietimo kompetencijų centras suteikė pagalbos.“ (D5)
	Bendradarbiavimas su kitomis įstaigomis	„Galimybė konsultuotis su kitais: švietimo įstaigų komandomis, vadovais.“ (D5), „Visi dalyvavome tuose pačiuose mokymuose.“ (D5), „Švietimo centro mokymai.“ (D9), „Dalyvavimas pilotiniuose mokymuose.“ (D5), „<...> na nebent dalyvavimas pilotiniuose mokymuose.“ (D2)
Procesų valdymas	Duomenų surinkimas ir analizė	„Palengvino tai, kad buvome surinkę iš anksčiau daug duomenų.“ (D3), „Mes galime pasigirti, kad daug rodiklių atitiko.“ (D1), „Mes iškart pasirašėme minusiukus, ko neturime.“ (D1), „Ko neturėjome, pasidarysime.“ (D1)
	Techninės priemonės ir įrankiai	„Palengvino, kad sudėjo į Excel lentelę.“ (D10), „Jeigu būtų reikėję dar pačiam kažką dėti, tai būtume visi „išsižudę“.“ (D10), „Atsirado aprašymas, mokymai, tai irgi palengvino.“ (D8), „Mums ir aprašas buvo parengtas, mes prie jo dirbome.“ (D5)
Žmogiškųjų išteklių valdymas	Komandinio darbo reikšmė	„Aš manau, kad mūsų glaudus bendradarbiavimas, kaip darbo grupės.“ (D8), „Ir sustyguotas komandinis darbas.“ (D8), „Darbuotojai gavo priemokas paskatinimui.“ (D4), „Palengvino darbą tarpusavyje. Bendras vienas kito palaikymas.“ (D9)
	Mokymai ir pasirengimas	„Pasiruošimas, nusiteikimas, mokymai palengvino.“ (D15), „Nevyko niekas greitai, tas procesas tęsėsi ilgai.“ (D15), „Mokymai vadovams, gyvos konsultacijos padėjo komandai.“ (D17), „Turėjome kontaktinius mokymus vadovams.“ (D15)
Rezultatai	Vertinimo proceso efektyvumas	„BVM buvo gera revizija, pasižiūrėjome, ką turime ir ko neturime.“ (D1), „Palengvino konkretumas.“ (D4), „Mes atsakingai ir sąžiningai parodėme, kaip yra.“ (D1), „Trūkumų ne tiek jau daug ir gavosi.“ (D1)
	Organizacijos tobulėjimas	„Mes tą mintį labai ilgai jaukinomės visi.“ (D15), „Tuo atveju buvo gera revizija, pasižiūrėjome.“ (D1), „Na o prasmė, to vertinimo, tai įstaigos tobulėjimas.“ (D17)