



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

LORETA ČIUŽELIENĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOS VEIKLOS KOKYBĖS
ĮSIVERTINIMAS: ATVEJO ANALIZĖ**

Darbo vadovas (-ė): prof. dr. Renata Bilbokaitė

Šiauliai, 2024 m.

GARANTIJA

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Loreta Čiuželienė Loreta Ciuzeliene
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija Šiauliai Academy
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Vadybos Magistro studijų programa Master's degree programme in Management
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos kokybės įšivertinimas: atvejo analizė. Quality assessment of pre-school performance: analysis of the review.
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas Final Thesis

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, Loreta Čiuželienė, pateikdamas (-a) ši darba, 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*).

X ☐ Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested.*

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / Reason for embargo period:

[illegible]

SANTRAUKA

Šiame magistriniame darbe nagrinėjamas ikimokyklinių ugdymo įstaigų veiklos kokybės įsivertinimo procesas Lietuvoje, siekiama išsiaiškinti, suprasti ir bandyti išspręsti iššūkius, susijusius su jo organizavimu. Remiantis moksliniais šaltiniais, darbe atskleidžiama, kad, nors bendrojo ugdymo mokyklos turi aiškiai apibrėžtus vertinimo kriterijus, ikimokyklinės įstaigos dažnai susiduria su trūkumais šioje srityje. Tyrimo tikslas - teoriškai ir empiriškai ištirti veiklos kokybės įsivertinimo efektyvumą, identifikuoti problemas ir pateikti jų sprendimo rekomendacijas. Kokybinė analizė, atlikta apklausiant ikimokyklinių įstaigų vadovus, padėjo nustatyti, kad pagrindinės problemos, susijusios su proceso sudėtingumu, yra lankstumo stoka ir technologijų naudojimo trūkumas. Darbo naujumas ir reikšmingumas atsikleidžia per mažai tyrinėtą temą ir siūlomas praktines rekomendacijas. Akivaizdu, kad įsivertinimas stiprina bendruomenę, tobulina strateginį planavimą, padeda tobulinti ugdymą, tačiau svarbu nustatyti aiškius kriterijus, paprastinti patį procesą taikant šiuolaikines technologijas ir individualų įsivertinimą.

ABSTRACT

This master's thesis examines the process of quality assessment in preschool institutions in Lithuania, aiming to understand and address the challenges associated with its organization. Based on academic sources, the study reveals that while general education schools have well-defined evaluation processes, preschools often face deficiencies in this area. The objective of the research is to theoretically and empirically investigate the effectiveness of quality assessment, identify problems, and provide recommendations for their resolution. Qualitative analysis, conducted through surveys of preschool institution leaders, identified key issues related to the complexity of the process, lack of flexibility, and insufficient use of technology. The novelty and significance of the work are reflected in the less-explored topic and practical recommendations offered. The strengths of the evaluation process include community strengthening and strategic planning, but it is essential to improve process simplification, technology utilization, and internal assessment.

TURINYS

IVADAS

1. LITERATŪROS APŽVALGA	7
1.1. Įsivertinimas kaip vadybinio proceso dalis.	7
1.2. Organizacijos vadovo vaidmuo veiklos kokybės įsivertinimo procese.	9
1.3. Lietuvos bendrojo švietimo įstaigų įsivertinimo teorinis ir praktinis kontekstai.	11
1.4. Ikimokyklinių įstaigų įsivertinimo teorinis pagrindimas.	14
2. TYRIMAS	18
2.1. Tyrimo metodologija	18
2.2. Duomenų analizė	20
3. REZULTATAI	21
3.1. Rezultatų aptarimas	21
3.2. Gairės tolimesniems tyrimams	37
3.3 Diskusija	40
4. REKOMENDACIJOS	41
IŠVADOS	43
LITERATŪRA	44

IVADAS

Šių dienų visuomenėje ikimokyklinio ugdymo įstaigos tampa vis svarbesnės ugdant ir formuojant ateities kartą. Remiantis Padgurskytės ir Malinauskienės (2020) įžvalgomis, vertinimas, kaip integrali ikimokyklinių įstaigų vadybos proceso dalis, - vienas esminių veiksmų, užtikrinančių jų veiklos kokybę, sėkmingą mokymąsi bei mokinių ugdymą. Nepaisant pastaraisiais metais pasiektos pažangos, galima teigti, kad įsivertinimo procesai Lietuvos ikimokyklinėse įstaigose dar nepakankamai išstudijuoti.

Bendrojo ugdymo mokyklos dažnai turi aiškiai apibrėžtą vertinimo sistemą, kuri padeda užtikrinti veiklos efektyvumą ir mokymosi rezultatų pažangą. Tačiau toks struktūrizuotas požiūris į vertinimą ne visada yra taikomas ikimokyklinėse įstaigose. Todėl šiame magistriniame darbe siekiama gilintis į įsivertinimo proceso formavimą(si) ikimokyklinėse įstaigose.

Įsivertinimas švietimo įstaigose, įvairiais aspektais tyrinėtas tiek Lietuvoje, tiek ir užsienyje. Padgurskytė ir Malinauskienė (2020) atkreipė dėmesį į vadybos svarbą siekiant aukštos kokybės ugdymo ikimokyklinėse įstaigose, o Ivaškienė ir Malinauskienė (2021) analizavo pradinių klasių mokinių ugdymo kokybės aspektus, akcentuodamos vertinimo procesų struktūrizavimo būtinybę. Užsienyje Douglass (2019) tyrė švietimo lyderystės vaidmenį ugdymo kokybės užtikrinime, o Snyder, Hemmeter ir McLaughlin (2012) orientavosi į profesionalumo ugdymą bei vadybinių įgūdžių tobulinimą, susijusį su elgesio valdymu ir klasių valdymo kokybe.

Tuo tarpu ikimokyklinio ugdymo srityje atliekami tyrimai dažnai išlieka fragmentiški. Vallberg Roth (2020) nagrinėjo mokymo praktikų ikimokyklinėse įstaigose ypatumus, susiedama jas su pedagogų ir vadovų veiklos vertinimu, tačiau tyrimas buvo gana ribotas ir neapėmė daugelio svarbių aspektų. Amani ir kt. (2022) tyrė savęs vertinimo įrankių kūrimą ir jų validavimo metodikas, tačiau šių įrankių taikymas ikimokyklinio ugdymo kontekste nebuvo išsamiai nagrinėtas. Taigi, mokslinių tyrimų apie įsivertinimo procesus ikimokyklinio ugdymo įstaigose stokojama.

Darbe ne tik siekiama identifikuoti problemas, susijusias su įsivertinimo proceso formavimu ikimokyklinėse įstaigose, bet ir atskleisti galimus sprendimo būdus bei pateikti rekomendacijas, kaip tobulinti šią sritį. Taikant mokslinį požiūrį ir empirinius tyrimo metodus, tikimasi išsamiau išanalizuoti ir suprasti, kaip įsivertinimo procesai formuojasi ikimokyklinėse įstaigose, kokius veiksmus galima identifikuoti kaip svarbius šios formavimosi dinamikos elementus (Neeleman, 2019).

Šis tyrimas yra svarbus ne tik teoriniu, bet ir praktiniu požiūriu, nes, išnagrinėjus įsivertinimo proceso formavimą(si) ikimokyklinėse įstaigose, galima sukurti rekomendacijas, kaip tobulinti vertinimo sistemą ir užtikrinti aukštą ikimokyklinio ugdymo kokybę.

Darbo problema

Kokių iššūkių / trukdžių pasitaiko organizuojant darželio veiklos kokybės įsivertinimo procesą? Kaip įveikti juos? Kokie strateginiai sprendimai taikomi? Kaip organizuojamas procesas?

Uždaviniai

1. Teoriškai išnagrinėti ikimokyklinių įstaigų veiklos kokybės įsivertinimo procesą bei kylančius iššūkius.
2. Atskleisti esamą įsivertinimo praktiką ikimokyklinėse įstaigose.
3. Identifikuoti galimus įsivertinimo tobulinimo būdus ir strategijas procesui stiprinti.

Tikslas

Šio magistrinio darbo tikslas - teoriškai pagrįsti ir empiriškai ištirti veiklos kokybės įsivertinimo veiksmingumą.

Tyrimo objektas

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos kokybės įsivertinimas.

Tyrimo metodika

Šiame tyrime bus taikoma kokybinė analizė siekiant gauti išsamesnių įžvalgų apie veiklos kokybės įsivertinimo proceso situaciją ikimokyklinėse įstaigose. Buvo atlikta ikimokyklinių įstaigų vadovų apklausa raštu. Kokybinio tyrimo duomenys apdoroti taikant turinio (*angl. content*) analizės metodą.

Šio magistrinio darbo turinys struktūruotas siekiant išsamiai išnagrinėti veiklos kokybės įsivertinimo proceso formavimą(si) ikimokyklinėse įstaigose, pateikti teorinius pagrindus, empirinius tyrimo rezultatus ir praktines rekomendacijas.

Darbo naujumas ir reikšmingumas

Darbo naujumą parodo pasirinkta tema, kadangi ikimokyklinių įstaigų įsivertinimo proceso formavimas(is) nėra pakankamai ištirtas, neturi aiškiai apibrėžtų kriterijų. Trūksta duomenų ir tyrimų, kaip Lietuvos ikimokyklinėse įstaigose yra formuojami įsivertinimo kriterijai, kokią poveikį tam turi ikimokyklinės įstaigos vadovai ir pedagogai bei kiti bendruomenės nariai.

Darbo reikšmingumą pagrindžia tai, kad tyrimu, kuriame derinami kiekybiniai ir kokybiniai metodai, atskleidžiama platesnė nagrinėjamos temos perspektyva ir gilesnis supratimas. Todėl darbas gali atskleisti naujų įžvalgų ir pagilinti suvokimą apie Lietuvos ikimokyklinių įstaigų vertinimo procesą, kriterijus bei galimas tobulinimo kryptis.

1. LITERATŪROS APŽVALGA

1.1. Įsivertinimas kaip vadybinio proceso dalis

Įsivertinimas, kaip vadybinio proceso dalis, yra esminis įrankis organizacijoms įvertinti savo veiklą ir procesus bei užtikrinti efektyvų vadybos sprendimų priėmimą. Remiantis Prodanova et al. (2019), įsivertinimas leidžia organizacijoms kritiškai įvertinti savo veiklą, nustatyti stipriąsias ir silpnąsias sritis, taip pat identifikuoti galimas tobulėjimo kryptis. Tai svarbu siekiant ilgalaikio organizacijos sėkmingo veikimo. Alena et al. (2019) teigia, kad įsivertinimas padeda organizacijoms priimti pagrįstus sprendimus ateities plėtrai, nes remiasi objektyviais duomenimis apie esamą veiklą ir pasiekimus. Tai leidžia organizacijoms geriau suprasti savo veiklos efektyvumą ir strategijos įgyvendinimo efektyvumą.

Be to, įsivertinimas suteikia organizacijoms galimybę nuolat stebėti ir analizuoti savo veiklą bei įvertinti, ar jos veiklos tikslai ir strategijos yra įgyvendinami sėkmingai. Remiantis Griffin et al. (2020), organizacijos, kurios aktyviai įgyvendina įsivertinimo procesus, pasižymi didesniu lankstumu ir gebėjimu prisitaikyti prie kintančių sąlygų. Tai leidžia organizacijoms greičiau reaguoti į pokyčius ir siekti ilgalaikės sėkmės. Apskritai įsivertinimas yra svarbi vadybos praktika, kuri leidžia organizacijoms pasiekti didesnę veiklos efektyvumą, didinti produktyvumą ir siekti ilgalaikio sėkmingo vystymosi. Panadero ir Broadbent (2021) tyrimas parodė, kad įsivertinimas gali tiesiogiai prisidėti prie geresnių vadybinių sprendimų priėmimo. Jų atlikti tyrimai rodo, kad įsivertinimo procesai, ypač jei yra aiškiai struktūruoti, gali padėti vadovams priimti labiau pagrįstus ir informuotus sprendimus, kuriuose atsižvelgiama į realius organizacijos veiklos rodiklius bei darbuotojų indėlį. Šis metodas taip pat skatina ilgalaikę strateginę organizacijos plėtrą (Panadero ir Broadbent, 2021). Yan, Brown ir Panadero (2020) pabrėžia, kad įsivertinimas geriausiai veikia kaip nuolatinis grįžtamojo ryšio ir savęs reguliavimo procesas. Tai padeda ne tik organizacijai, bet ir individualiems darbuotojams geriau suprasti savo veiklos kokybę, skatinti atsakomybę už rezultatus ir prisitaikyti prie pokyčių. Be to, efektyviai taikomas įsivertinimas padeda organizacijoms sukurti mokymosi kultūrą, kuri yra pagrindinis elementas siekiant ilgalaikės sėkmės.

Naujausi tyrimai parodo, kad įsivertinimas yra ypač efektyvus, kai jis nuosekliai integruojamas į organizacijos veiklos ciklus, o ne atliekamas kaip vienkartinis veiksmas. Andrade (2019) akcentuoja, kad organizacijos, kurios reguliariai taiko savianalizę ir įsivertinimą, dažniau pasiekia geresnių rezultatų, nes tai skatina atsakingesnę požiūrį į sprendimų priėmimą ir veiklos vertinimą. Šiuo atveju svarbu ne tik formaliai atlikti įsivertinimą, bet ir suteikti darbuotojams struktūrizuotą grįžtamąjį ryšį, kuris leidžia tobulėti (Andrade, 2019).

Vienas iš pagrindinių tikslų yra ugdymo raidos, paslaugų teikimo ir visos organizacijos veiklos kokybės gerinimas. Siekiama užtikrinti, kad paslaugos ir veikla atitiktų nustatytus standartus ir tikslus. Įvertinimo procesas taip pat skirtas efektyvumui didinti. Tai apima veiklos procesų optimizavimą, išteklių racionalizavimą ir efektyvumo didinimą visuose organizacijos lygmenyse (Griffin et al., 2020).

Šiuolaikinėse organizacijose įsivertinimo procesas yra neatsiejama ir esminė sėkmingos vadybos dalis. Vykstant spartiems verslo ir švietimo sektoriaus pokyčiams, būtina nuolat vertinti organizacijos veiklą, siekti, kad ji būtų efektyvi, kokybiška, skatintų kiekvieną tobulėti. Vertinimo procesas ne tik leidžia objektyviai įvertinti organizacijos veiklos rezultatus, bet ir suteikia galimybę nustatyti stipriąsias ir silpnąsias organizacijos veiklos sritis bei identifikuoti tobulinimo galimybes. Li ir Wu (2022) išskyrė, jog organizacijos, kurios efektyviai taiko įsivertinimo priemones, geba greičiau reaguoti į rinkos pokyčius, nes tai padeda išlaikyti konkurencingumą bei skatinti inovacijas. Jie pabrėžia, kad toks procesas ne tik skatina veiklos efektyvumą, bet ir padidina organizacijos gebėjimą mokytis iš savo klaidų bei patirties (Li ir Wu, 2022).

Vienas iš svarbiausių įsivertinimo tikslų - kokybės gerinimas. Organizacija siekia užtikrinti, kad jos teikiamos paslaugos ir veikla atitiktų nustatytus standartus ir tikslus. Taip pat vertinimo procesas yra skirtas efektyvumui didinti, apimant veiklos procesų optimizavimą ir išteklių racionalizavimą visuose organizacijos lygmenyse.

Veiklos rezultatų vertinimas - dar vienas svarbus įsivertinimo tikslas. Įvertinus organizacijos veiklos rezultatus galima objektyviai įvertinti jos veiklos efektyvumą ir palyginti su iš anksto nustatytais rodikliais. Be to, įsivertinimo procesas leidžia nustatyti tobulinimo galimybes, identifikuoti stipriąsias ir silpnąsias organizacijos sritis, siekiant nuolat tobulinti veiklos rezultatus ir procesus (Skrickienė et al., 2018).

Organizacijų vadyba didelę reikšmę sutelkia į įsivertinimą dėl keleto svarbių priežasčių (Steiss, 2019). Pasak autoriaus, organizacijos vadyba turi užtikrinti, kad organizacija veiktų efektyviai ir siektų savo tikslų. Įsivertinimas leidžia vadybai objektyviai įvertinti organizacijos veiklos efektyvumą, nustatyti stipriąsias ir silpnąsias sritis bei identifikuoti tobulinimo galimybes. Taip pat įsivertinimas suteikia vadybai informacijos, kuri reikalinga strateginiams sprendimams priimti ir organizacijos ateities planams kurti. Įsivertinimo rezultatai padeda nustatyti, ar organizacija juda tinkama kryptimi, atitinka savo misiją, viziją ir išsikeltus tikslus, ar reikia koreguoti strategiją.

Svarbu pabrėžti, kad įvertinimo procesas yra dinamiška nuolatinių tobulinimo ciklų dalis. Jis leidžia organizacijai sistemiškai tobulinti savo veiklą, įtraukiant naujas gerąsias praktikas, technologijas ir metodus (Prodanova et al., 2019). Taigi vertinimo tikslai yra nukreipti į organizacijos veiklos kokybės užtikrinimą, efektyvumo didinimą ir nuolatinį tobulėjimą, kad ji galėtų sėkmingai funkcionuoti sparčiai besikeičiančioje aplinkoje.

Vertinimo vadybos požiūriu, svarbu, kad darbuotojai gautų nuolatinį grįžtamąjį ryšį apie savo veiklą ir pažangą (Sleiman et al., 2020). Tai gali būti atliekama per periodinius vertinimus, metinius pokalbius apie darbo rezultatus ir tikslus, taip pat per kasdienes ar savaitines refleksijas. Grįžtamasis ryšys yra svarbi organizacinio vadybos proceso dalis, kuri padeda užtikrinti veiklos efektyvumą ir telkti darbuotojus organizacijos veiklos tikslams įgyvendinti. Tai leidžia darbuotojams suprasti, kaip jų indėlis į organizacijos veiklą prisideda prie bendro tikslo ir kokybės gerinimo. Palaikydama nuolatinį dialogą tarp vadovų ir darbuotojų, organizacija skatina atvirumą ir bendradarbiavimą, kurie yra būtini produktyviam darbo klimatui kurti (Kotiloglu et al., 2021)..

Kotiloglu ir kolegų (2021) atlikta metaanalizė atskleidė, jog organizacijos, kurios darbuotojams teikia nuolatinį grįžtamąjį ryšį apie jų veiklą ir pažangą, ne tik padeda kiekvienam geriau suprasti savo vaidmenį ir atsakomybę, bet ir skatina jų asmeninį tobulėjimą. Tai leidžia darbuotojams aktyviai dalyvauti savo veiklos vertinime ir nukreipti pastangas efektyvumui didinti.

Be to, nuolatinis grįžtamasis ryšys padeda organizacijai identifikuoti ir spręsti veiklos problemas bei trūkumus, prisidėti prie veiklos efektyvumo ir kokybės gerinimo. Taigi skatindama atvirą komunikaciją ir bendradarbiavimą, organizacija demonstruoja savo pasiryžimą palaikyti darbuotojus ir vertina jų pastangas, indėlį bei bendras siekiamybes (Sleiman et al., 2020). Galutinis rezultatas yra produktyvus darbo klimatas, kai darbuotojai jaučiasi vertinami ir motyvuojami siekti bendrų tikslų. Akivaizdu, kad grįžtamasis ryšys yra vienas iš esminių veiksmų organizacinės veiklos sėkmei ir ilgalaikiam tvarumui užtikrinti.

1.2. Organizacijos vadovo vaidmuo veiklos kokybės įsivertinimo procese

Remiantis Tumlovskaja ir Prakapas (2020), vertinimas yra svarbi organizacinės struktūros dalis, leidžianti identifikuoti veiklos pasiekimus ir trūkumus. Be to, vertinimo procesas turi būti dinamiškas ir nuolat tobulinamas, siekiant užtikrinti organizacijos efektyvumą (Skrickienė et al., 2018). Pasak Steiss (2019), vertinimo procesas tampa veiksmingu įrankiu organizacijos vadybai. Šis skyrius padeda suprasti, kaip vertinimas įtraukiamas į organizacijos vadybinį procesą ir kaip nuolatinis tobulinimas tampa svarbia strategine organizacinės veiklos dalimi.

Survutaitė (2021) pabrėžia, kad mokyklos vadovo gebėjimas praktiškai taikyti įgytą kompetenciją kasdieninėje vadybinėje veikloje yra esminis veiksnys, padedantis kurti aukštos kokybės ugdymo sąlygas. Tai reiškia, kad vadovas turi ne tik suprasti teorines vadybos ir ugdymo sistemas, bet ir gebėti jas taikyti praktiškai, atsižvelgdamas į konkrečią ugdymo įstaigos bendruomenę, jos poreikius ir iššūkius. Ši kompetencija leidžia vadovui veiksmingai organizuoti mokyklos/darželio veiklą, skatinti bendradarbiavimą, kūrybiškumą ir nuolatinį tobulėjimą. Gebėjimas praktiškai įgyvendinti vadybos principus padeda sukurti palankią mokymosi ir darbo

aplinką, kurioje tiek pedagogai, tiek ugdytiniai gali pasiekti aukštų rezultatų. Be to, tokia vadovo veikla skatina inovacijas, naujų idėjų diegimą ir mokyklos/darželio bendruomenės nuolatinį augimą bei tobulėjimą. Walk (2023) tyrimas parodė, jog lyderiai, kurie patys priešinasi pokyčiams, gali sustiprinti savo pasekėjų pasipriešinimą, taigi akivaizdi lyderių požiūrio ir paramos svarba sėkmingiems organizaciniams pokyčiams įgyvendinti.

Todėl gebėjimas praktiškai taikyti įgytą vadybos kompetenciją yra nepakeičiamas veiksnys, kuris užtikrina aukštos kokybės ugdymo sąlygų kūrimą bet kokioje organizacijoje, taip pat ir mokykloje (Survutaitė, 2021). Mokyklos vadovas turi būti lankstus ir gebėti prisitaikyti prie nuolat kintančios švietimo paslaugų rinkos sąlygų. Tai apima ne tik gebėjimą efektyviai valdyti mokyklą, bet ir nuolat ieškoti būdų, kaip didinti jos valdymo efektyvumą. Be to, vadovui būtina nuolat tobulinti savo vadybinius gebėjimus, kad galėtų veiksmingai atitikti sparčiai kintančius švietimo sektoriaus reikalavimus ir užtikrinti, kad mokykla teiktų kokybiškas švietimo paslaugas. Tai reikalauja nuolatinio mokymosi, siekiant naujų žinių ir įgūdžių, ir lankstaus požiūrio į mokyklos valdymą bei vadybą (Virbalė, 2022). Chansatitporn ir Pobkeeree (2020) nustatė, jog vadovavimo bruožai turi reikšmingą poveikį kokybės valdymui.

Tyrimas apie transformacinio lyderystės modelio taikymą privačioje Kroatijos ikimokyklinio ugdymo įstaigoje parodė, kad tiek vadovai, tiek mokytojai panašiai vertina šio lyderystės stiliaus ypatumus. Rezultatai rodo, kad nors lyderystės stiliaus taikymas vertinamas vienodai, yra reikšmingas ryšys tarp vadovo asmeninių savybių ir transformacinio lyderystės modelio. Tai rodo, kad organizacijos kultūra ir lyderio savybės gali reikšmingai paveikti darbuotojų elgseną ir pasitenkinimą darbu. Vadovams svarbu atsižvelgti į šias savybes, siekiant kurti teigiamą darbo aplinką ir efektyvią lyderystę (Mlinarevic et al., 2022). Kitas tyrimas, atliktas Nehez et al. (2021), rodo, kad vidutinio lygio lyderiai, taikydami savas strategijas ir įrankius, pritaikė tobulinimo strategijas pagal vietinius poreikius, tikslingai parinko kriterijus ir paskirstė vaidmenis, struktūrizavo tobulinimo darbus, įtraukė kolegas į mokyklos tobulinimą ir profesionalios kultūros vystymą. Tyrimas rekomenduoja investuoti į vidutinio lygio lyderių mokymus apie tobulinimo strategijas ir vertinimo teoriją, kad būtų galima efektyviau vystyti ugdymo įstaigų bendruomenes.

Mokyklos vadovo kompetencijos samprata grindžiama sugebėjimu praktiškai taikyti tam tikras žinias, principus ir metodikas konkrečioje mokyklos veikloje. Remiantis Virbale (2022), Pečiuliene (2019), šios kompetencijos pasireiškia per vadovo profesines žinias, gebėjimą jas praktiškai įgyvendinti ir efektyviai valdyti mokyklos veiklas. Tyrimo rezultatai pabrėžia, kad mokyklos vadovui būdingi konkretūs mokėjimai ir įgūdžiai, reikalingi veiksmingai ugdymo procesams organizuoti ir vadovauti. Taigi, remiantis šiais teoriniais pagrindais, mokyklos vadovo kompetencijos samprata yra pagrįsta gebėjimu pritaikyti teorines žinias praktinėje veikloje ir užtikrinti efektyvų ugdymo procesą mokykloje.

Pasak Douglas (2019), ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas vadovų parengimui, kvalifikacijai, atrankai, taip pat nuolatiniam tobulėjimui ir kokybės gerinimui. Vadovų kompetencijų plėtimas turėtų apimti įvairias strategijas, kaip siūlo Singh et al. (2023), tokia strateginė lyderystė svarbi konkurenciniam pranašumui ir sėkmingai vadybos strategijai. Toks požiūris ypač aktualus, jeigu valdymo struktūra yra hierarchinė. Paskirstyta valdymo struktūra susiduria su tokiais iššūkiais, kaip bendras tikslų, įsipareigojimų ir tyrimų siekis. Sėkmingos veiklos pagrindas yra bendras sutarimas dėl bendruomenės tikslų ir įsipareigojimų, taip pat orientacija į tyrimus ir nuolatinį tobulėjimą (Thornton ir Cherrington, 2019) . Pasak autorių, toks bendruomeniškas valdymas turi suteikti galimybes nuolatiniams dialogams ir diskusijoms, kurių metu galima dalintis patirtimi, idėjomis ir geraja praktika, taip pat svarbu, kad praktika nebūtų privati, o būtų prieinama, ja dalijamasi su kitais.

1.3. Lietuvos bendrojo švietimo įstaigų įsivertinimo teorinis ir praktinis kontekstai

Ši dalis gali apibūdinti Lietuvos bendrojo švietimo įstaigų vertinimo teorinius aspektus, remiantis nacionalinėmis ir tarptautinėmis gairėmis bei standartais, tokiais kaip Europos Komisijos (2019) sudarytu leidiniu „Pagrindiniai duomenys apie ikimokyklinį ugdymą ir priežiūrą Europoje“. Remiantis Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymu, vertinimo procesas švietimo įstaigose yra svarbus ugdymo kokybės užtikrinimo elementas. Šis procesas ne tik įgalina įstaigų vadovus ir pedagogus sistemingai stebėti ir vertinti mokymo ir mokymosi procesus, bet taip pat suteikia galimybę nuolat taikyti inovacijas, tobulinti ugdymą įgyvendinant savo tikslus. Vertinimo metodai ir kriterijai, kaip nustatyta įstatyme, padeda identifikuoti stipriąsias ir silpnąsias sritis, skatinti nuoseklų vystymąsi.

Remiantis užsienio šalių švietimo praktika, įsivertinimas leidžia objektyviai įvertinti švietimo institucijų veiklą ir padėti joms tobulėti. Šis procesas yra neatsiejama nuolatinio kokybės užtikrinimo ciklo dalis, leidžianti atlikti įstaigoms savo veiklos analizę, vertinti veiklos efektyvumą ir rezultatus. Be to, įsivertinimas skatina institucijų atvirumą ir atsakomybę, nes, remiantis gautais rezultatais, galima kurti ir įgyvendinti veiksmingas strategijas bei politiką, atitinkančią švietimo bendruomenės poreikius ir užtikrinančią aukštą mokymosi kokybę. Taigi vertinimo procesas ne tik padeda identifikuoti geriausius praktikos metodus, bet taip pat skatina nuolatinį tobulėjimą ir augimą švietimo srityje, prisideda prie bendrosios švietimo kokybės gerinimo.

Svarbu, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigose būtų sukurtas veiksmingas vadovavimo modelis, kuris skatintų profesinį tobulėjimą. Tai apima aiškias vadovavimo struktūras, efektyvų vadovų ir darbuotojų bendradarbiavimą bei supaprastintą komunikaciją. Akivaizdu, kad vadovas turi pasižymėti įvairiomis kompetencijomis: bendrosios kompetencijos - komunikavimo, lyderystės,

mokėjimo mokytis, bendravimo ir bendradarbiavimo - bei specialiosios kompetencijos - vadybos, žmonių išteklių valdymo, teisės aktų išmanymas (Virbalė, 2022).

Remiantis įstaigų gerąja patirtimi, galima pateikti praktinių pavyzdžių, kaip įsivertinimas yra taikomas Lietuvos švietimo įstaigose (Petronienė, Šatienė, 2022). Pateikiami praktiniai pavyzdžiai parodo, kaip Lietuvos švietimo įstaigos taiko vertinimo principus ir gaires savo veikloje, siekdamos gerinti mokymosi rezultatus ir ugdymo procesą. Taigi šis skyrius leidžia pažvelgti, kaip Lietuvos bendrojo švietimo įstaigose teoriniai vertinimo aspektai transformuojami į praktinį veiksmų planavimą ir įgyvendinimą.

Privačių ir valstybinių ikimokyklinių įstaigų įsivertinimo procesai gali skirtis keliais svarbiais aspektais. Pirma, finansiniai ištekliai ir jų panaudojimas gali turėti įtakos įsivertinimo procesui. Privačioms ikimokyklinėms įstaigoms gali būti lengviau pasiekti papildomų finansinių išteklių, todėl jos gali turėti daugiau galimybių investuoti į įsivertinimo priemones ir konsultacijas. Deja, valstybinės įstaigos dažnai turi ribotus finansiniais resursus, tai trukdo vykdyti išsamų ir brangų įsivertinimo procesą.

Antras svarbus aspektas yra reglamentavimas ir standartai. Valstybinės ikimokyklinės įstaigos dažnai yra priverstos laikytis griežtų švietimo įstatymų, reglamentuojančių įsivertinimo procesą. Tai gali apimti išsamius vertinimo kriterijus, privalomus ataskaitų pateikimus ir kitas procedūras, kurių reikalauja valstybės institucijos. Priešingai, privačioms įstaigoms gali būti suteikta didesnė laisvė formuoti savo įsivertinimo procesą pagal savo specifinius poreikius ir vertinimo kriterijus (Yerkes, Javornik, 2019).

Dar vienas svarbus aspektas yra įstaigos tikslai ir vertybės. Privatūs ir valstybiniai ikimokykliniai ugdymo centrai gali turėti skirtingus prioritetus ir vertybes, atspindinčias jų misiją ir viziją. Todėl jų įsivertinimo procesai gali skirtis pagal tai, kokiems aspektams teikiama didžiausia svarba, kokie vertinimo kriterijai akcentuojami ir kaip yra vertinama įstaigos veikla pagal šiuos kriterijus.

Privačiose ikimokyklinėse įstaigose dažnai didesnis dėmesys skiriamas verslo veiklos aspektams - pelningumui, rinkodarai ir klientų aptarnavimui. Tai gali reikšti didesnę lūkesčių lygį įstaigos vadovui dėl jos finansinės sėkmės bei klientų patirties. Taip pat privačiose įstaigose gali būti didesnis spaudimas efektyviai valdyti išteklius ir pasiekti verslo tikslus (Brogaard ir Helby Petersen 2022).

Kita vertus, valstybinės ikimokyklinės įstaigos dažniau skiria dėmesį viešųjų paslaugų teikimo aspektams, tokiems kaip prieinamumas, socialinė atsakomybė ir lygybė. Vertinant valstybinę įstaigą, daugiau dėmesio gali būti skiriama švietimo kokybei, visuomenės narių poreikiams tenkinti, lyčių bei socialiniams skirtumams mažinti. Taip pat valstybinėms įstaigoms gali būti keliama didesni reikalavimai dėl viešosios atskaitomybės ir skaidrumo (Yerkes, Javornik, 2019).

Galutinės įstaigos vertinimo priemonės ir kriterijai taip pat gali skirtis dėl šiose įstaigose vyraujančių vertybių, tikslų ir lūkesčių. Kadangi privačių ir valstybinių ikimokyklinių įstaigų skirtinga organizacinė struktūra ir kultūra, veiklos pobūdis, jų įsivertinimo procesai taip pat gali būti divergentiški. Pavyzdžiui, valstybinės ikimokyklinės įstaigos, kurioms, pasak NIEER (National Institute for Early Education Research's) ataskaitą Friedman-Krauss et al. (2022), per COVID-19 pandemiją buvo smarkiai pakenkta, sunaikinant dešimtmečio pažangą

Pasak Pečiulienės (2019), privačių ikimokyklinio ugdymo įstaigų sėkmė ir efektyvumas yra tiesiogiai susiję su vadovo kompetencijomis bei suinteresuotųjų šalių lūkesčiais ir poreikiais. Kaip teigia autorė, ugdymo įstaigos steigėjai, kaip verslo įstaigos savininkai, išskiria du esminius vadovo gebėjimų aspektus - būtinus vadovavimo gebėjimus ir vizijos kūrimą. Jie tikisi, kad vadovas sugebės išlaikyti finansinį tvarumą, kontroliuoti rezultatus ir išteklius bei vadovauti atsižvelgdamas į įstatymus. Be to, jie aiškiai sieja vizijos kūrimą su įstaigos augimu ir konkurencingumu. Kita svarbi steigėjų reikalaujama kompetencija yra pasitikėjimo kūrimas, nes švietimo įstaiga privalo užtikrinti profesionalumą ir pasitikėjimą. Talentų ugdymo kompetencijos, nors ir nėra laikomos aukščiausiomis, taip pat yra vertinamos, nes geras vadovas turi skatinti ir darbuotojus tobulėti. Darbuotojai, remiantis tyrimo duomenimis, pripažįsta, kad svarbiausia vadovo kompetencija - pasitikėjimo kūrimas. Tai skatina gerą darbo atmosferą, didina motyvaciją ir lojalumą. Taip pat darbuotojai vertina esminius vadovavimo gebėjimus ir gebėjimą vadovauti ikimokykliniam ugdymui, nes jie suvokia vadovo svarbą užtikrinant įstaigos veiklos kokybę.

Tėvai, kaip esamų ir potencialių klientų atstovai, taip pat turi savo lūkesčių ir poreikių vadovo atžvilgiu. Jiems svarbiausia, kad vadovas keltų pasitikėjimą ir gebėtų organizuoti talentų ugdymą, nes tai tiesiogiai veikia jų pasitikėjimą įstaiga ir vadovo pajautą (Pečiulienė, 2019). Išanalizavus skirtingų suinteresuotų šalių požiūrius, galima daryti išvadą, kad vadovo kompetencijos turi būti subalansuotos ir atitikti visų suinteresuotųjų šalių lūkesčius bei poreikius. Vadovas turi ne tik puikiai išmanyti esminius vadovavimo principus, bet gebėti kurti pasitikėjimą, vadovauti ugdymui bei skatinti darbuotojų tobulėjimą. Todėl, renkantis ar mokant vadovą, būtina atsižvelgti į šiuos skirtingus šalių požiūrius, kad būtų užtikrinta sėkmė ir efektyvumas.

Profesinio tobulėjimo galimybes yra svarbu įvardinti kaip vieną iš esminių konceptų, žvelgiant į ikimokyklinės įstaigos įsivertinimą iš vadybinės perspektyvos. Įstaigos turi suteikti darbuotojams įvairių galimybių tobulėti profesiniame lygmenyje (Joo et al., 2020). Tai gali apimti mokymus, seminarus, konferencijas, mokslinius tyrimus, mentorystę ir kitas profesinio tobulėjimo programas ir būdus.

1.4. Ikimokyklinių įstaigų įsivertinimo teorinis pagrindimas

Pagal Lietuvos Respublikos Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos priimtą įstatymą „Dėl mokyklų, vykdančių ikimokyklinio ir (ar) priešmokyklinio ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo metodinių rekomendacijų patvirtinimo“ ikimokyklinės įstaigos įsivertinimas apibrėžiamas kaip „mokyklos kokybės užtikrinimo – vertinimo ir tobulinimo – ciklo dalis. Įsivertinimą inicijuoja mokyklos direktorius, kuris tvirtina įsivertinimo grupės sudėtį, dalyvauja įsivertinimo procese kaip mokyklos bendruomenės narys, kartu su visa mokyklos bendruomene aptaria įsivertinimo grupės gautus rezultatus ir kuria mokyklos veiklos tobulinimo planą“.

Ikimokyklinių įstaigų vertinimo teorinis pagrindimas yra svarbus aspektas siekiant užtikrinti jų veiklos kokybę ir sėkmę. Remiantis Gotberg et al. (2021) sudaryta valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų kompetencijų ir veiklos vertinimo metodika, vertinimo procesas ikimokyklinėse įstaigose grindžiamas įvairiomis teorijomis ir principais, kurių taikymas suteikia aiškesnį supratimą apie vertinimo tikslus ir procedūras. Vertinimo teoriniai pagrindai suteikia galimybę kurti efektyvias vertinimo sistemas, atitinkančias ikimokyklinio ugdymo specifiką ir poreikius. Taigi šiame skyriuje bus nagrinėjami svarbiausi ikimokyklinių įstaigų vertinimo teoriniai principai ir jų taikymo praktikoje aspektai.

Ikimokyklinių įstaigų vertinimo teorinis pagrindas suteikia svarbias gaires ir principus, kurie leidžia efektyviau organizuoti ir valdyti šių įstaigų veiklą, siekiant kokybės ir sėkmės (Kools et al., 2020). Vertinimo procesas tampa neatsiejama įstaigos vadybos dalimi, nes jis padeda nustatyti stipriąsias ir silpnąsias jos sritis bei įvertinti, kaip efektyviai įgyvendinami įstaigos tikslai ir uždaviniai.

Vienas iš svarbių vadybos principų, taikomas vertinant ikimokyklines įstaigas, yra balansavimas tarp skirtingų interesų ir poreikių. Šio principo taikymas leidžia vertintojams atsižvelgti ne tik į įstaigos vidinius veiksnius, bet ir į išorinius kontekstus, tarkim, bendruomenės lūkesčius ar teisinius reikalavimus (Lapėnienė, Neverauskienė, 2023).

Pasak Ivaškienės ir Malinauskienės (2021), kokybės kriterijai yra sutartiniai, tačiau, norint kuo giliau išanalizuoti ugdymo kokybę, būtina atsižvelgti į kuo daugiau kokybės kriterijų, įtraukti ne tik mokytojų, bet ir tėvų ar net mokinių nuomones. Autorės nurodo, jog ugdymo kokybė gali būti apibrėžta kaip bendras ugdymo proceso veiksniai, kurie lemia mokinių pasiekimus ir raidą, vertinimas.

Ugdymo kokybei ir vaikų raidai didelę įtaką daro mokytojų kvalifikacijos gerinimas (Andrew et al. 2024; Manning et al., 2019). Mokytojų mokymo kokybės svarba taip pat akcentuojama kaip vienas svarbiausių veiksnių, kai kalbama apie ilgalaikius akademinius pasiekimus (Ge et al., 2021) ir

socialinius įgūdžius (Hu et al., 2021), nes, Pasak Mathers (2021), didžiausią teigiamą įtaką daro procedūrinės mokytojo žinios. Tai reiškia, jog mokytojas išmano konkrečias procedūras ir praktikas, kurios būtinos norint veiksmingai ugdyti bei spręsti problemas. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų įsivertinimui skirtos rekomendacijos turėtų remtis sistemingai taikomais moksliniais principais, siekiant pagerinti ugdymo kokybę ir ugdymo aplinką (Ukkonen-Mikkola et al., 2022). Tinkamos įsivertinimo gairės padeda ugdymo įstaigoms objektyviai įvertinti esamą situaciją ir priimti sprendimus, pagrįstus duomenimis. Viena iš svarbiausių sričių, į kurią turėtų būti sutelktas dėmesys, yra vaikų savireguliacijos gebėjimų ugdymas, kuris laikomas esminiu veiksniu ankstyvajame gyvenimo etape. Kaip pastebi Day ir kt. (2022), savireguliacijos gebėjimai ikimokykliniame amžiuje teigiamai veikia socialinę kompetenciją, mokyklos įsitraukimą ir akademinius rezultatus. Todėl rekomenduojama ugdymo įstaigoms integruoti intervencijas, kurios skatina vaikų savikontrolės ir vykdomųjų funkcijų ugdymą per struktūruotą veiklą (Day et al., 2022). Be to, kaip rodo profesinio tobulėjimo tyrimai, ugdytojų mokymai turėtų būti orientuoti į praktinius gebėjimus ir individualizuotas konsultacijas, padedančias tobulinti ugdymo metodus. Įrodyta, kad tęstinis ugdytojų profesinis tobulinimas, susijęs su klasės valdymo įgūdžių tobulinimu ir elgesio valdymu, teigiamai veikia vaikų elgesį ir ugdymo rezultatus (Snyder et al., 2012). Siekiant veiksmingai diegti pokyčius, būtina įgyvendinti strategijas, apimančias mokymų praktinį pritaikymą, refleksiją ir konsultavimą.

Vienas iš esminių lūkesčių ikimokyklinio ugdymo įstaigai ateina iš vaikų tėvų. Tėvų dalyvavimas vertinimo procese ir ikimokyklinio ugdymo įstaigų kultūra yra lemiami, formuojant santykius tarp ikimokyklinio amžiaus grupių pedagogų ir tėvų. Hedlin (2019) atliko tyrimą, kuriuo buvo siekiama išsiaiškinti, kaip ikimokyklinio ugdymo mokytojai vertina savo sąveiką su tėvais, tėvų dalyvavimą. Tyrimas atskleidė, kad pedagogai vertina tėvų dalyvavimą, kaip svarbų ir reikšmingą aspektą, ikimokyklinio ugdymo procese. Jie pripažįsta, kad geri santykiai su tėvais yra esminiai, todėl siekia palaikyti nuolatinį bendravimą su jais. Pedagogai akcentuoja, jog labai svarbus bendravimas su tėvais, kuris skatina bendradarbiavimą, padeda išvengti konfliktų. Jie stengiasi įsiklausyti į tėvų nuomones ir pageidavimus bei siekia atsižvelgti į juos, kad būtų išlaikytas teigiamas santykis. Pedagogai vertina tėvų dalyvavimą kaip svarbų ir nepakeičiamą ikimokyklinio ugdymo proceso elementą. Tokį pat požiūrį atskleidė ir Özkan Yıldız su Yılmaz (2021) atliktas tyrimas, kuris parodė, kad tėvai daugiausia siekia kontakto su mokytojais, o mokytojai teigiamai vertina tokias tėvų pastangas.

Bendruomenės įtraukimas į ikimokyklinio ugdymo įstaigų įsivertinimo procesą yra esminis siekiant tvarių ir kokybiškų pokyčių švietime. Naujausi tyrimai rodo, kad efektyvus bendruomenės dalyvavimas ne tik padeda įvertinti ugdymo kokybę, bet ir didina atskaitomybę bei skaidrumą, taip pat gerina švietimo įstaigos santykius su tėvais ir kitais suinteresuotais asmenimis (Levin et al., 2021).

Kuo aktyviau įsitraukia bendruomenės nariai, tuo labiau stiprėja vietos sprendimai, kurie atspindi tikruosius vietos kontekstus ir poreikius, - tai lemia ilgalaikius sprendimus ir ugdymo kokybės gerinimą (Bierman et al., 2023). Taip pat dalyvavimas skatina atsakomybę ir įtraukia tėvus į vaikų ugdymo procesą, taip gerinami vaikų socialiniai ir emociniai gebėjimai (Dereli ir Kurtça, 2023).

Pasak Harvey ir kitų (2023), bendruomenės tarybų arba konsultacinių grupių, įtrauktų į įsivertinimo procesą, vaidmuo yra esminis, siekiant užtikrinti, kad sprendimai būtų pagrįsti ne tik profesionalių tyrėjų, bet ir bendruomenės atstovų požiūriais, nes tai padeda sukurti kultūriškai jautrias ir prasmingas priemones (Gunn et al., 2021). Tokiu būdu dalyvaujantys nariai tampa atsakingi už procesą ir rezultatus, taip užtikrinamas didesnis bendruomenės pasitikėjimas ir skatinama motyvacija tobulinti ugdymo kokybę.

Ikimokyklinių įstaigų vertinimo teorinis pagrindas grindžiamas valdymo teorijos principais - strateginiu planavimu ir rezultatų vertinimu. Remiantis šiomis teorijomis, vertinimo procesas turėtų būti ne tik retrospektyvi analizė, bet ir į ateitį orientuotas veiksmų planavimo ir strategijų kūrimo procesas.

Douglass (2019) pateikia įžvalgas, kad efektyvus vadovavimas nustato tam tikras organizacines sąlygas, kurios teigiamai veikia procesų kokybę, ir taip skatina vaikų mokymąsi, vystymąsi ir gerovę. Šioje apžvalginėje studijoje įtraukti tyrimai nagrinėjo tris pagrindinius vadovavimo aspektus: 1) funkcijas, vaidmenis ir struktūras ikimokyklinio ugdymo įstaigose, 2) veiksnius, kurie gali remti arba trukdyti vadovavimui ir jo veiksmingumui, 3) personalo darbo sąlygas ir profesinio tobulėjimo patirtis ikimokyklinių ugdymo įstaigose.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigoje išsiskiria dvi funkcijos - administracinė ir pedagoginė -, kuriose išryškėja vadovo ir pedagoginio lyderio vaidmuo (Douglas, 2019). Pasak autoriaus, tokioje struktūroje galima dvejopa struktūra - hierarchinė, kurioje visas vadovavimas vyksta iš viršaus į apačią, arba paskirstyta struktūra, kurioje vadovavimo funkcijos ir atsakomybės dalinamos tarp įvairių darbuotojų įstaigoje, įskaitant ne tik vadovą, bet ir pedagogus, darbuotojus ir netgi tėvus.

Ikimokyklinių įstaigų įsivertinimas ir jo strategijos gali būti esminės priemonės, siekiant užtikrinti aukštą veiklos kokybę ir nuoseklų tobulėjimą. Tumlovskaja ir Prakapas (2020) tyrimo rezultatai parodo, kad, nors ikimokyklinių įstaigų veiklos įsivertinimas yra svarbus procesas, kuriuo siekiama gerinti mokyklos kokybę, jo organizavimui ir panaudojimui skiriama nepakankamai dėmesio.

Pasak Nacionalinės švietimo agentūros Stebėsenos ir vertinimo departamento, ikimokyklinių įstaigų veiklos kokybės įsivertinimo procesas yra pakankamai patenkinamas tik 58,7% atvejų. Be to, tik 3,3% įstaigų pasiekė aukščiausią skleistinos patirties lygmenį organizuojant įsivertinimo procesą, o dar mažiau, tik 3,4%, - panaudojo įsivertinimo duomenis veiklai tobulinti.

Svarbu pastebėti, kad organizacijų veiklos kokybės įsivertinimo procesas turi tiesioginį ryšį su organizacijos veiklos planavimu ir strategijos formavimu. Sėkmingos praktikos pavyzdžiuose

nustatyta, kad pirmasis žingsnis, siekiant sėkmės, yra planinga ir kryptinga veikla, kai įsivertinimas planuojamas ir susitariama dėl darbų, procedūrų, terminų bei atsakingų asmenų. Taip pat svarbu, kad įsivertinimo procese dalyvautų visi įstaigos nariai, įskaitant mokyklos vadovus, pedagogus, mokinius, kurie prisideda prie įvairių perspektyvų ir požiūrių į organizaciją (Tumlovskaja ir Prakapas (2020) . Be to, organizacijų veiklos kokybės įsivertinimo procese svarbu taikyti skirtingus metodikos ir tyrimo metodus, tačiau jų taikymas neturi būti savitiksliis. Sėkmingose organizacijose įsivertinimo veikla integruojama su kitais vadybiniais procesais ir tapo integralia mokyklos veiklos dalimi. Tai leidžia efektyviau planuoti veiklą, priimti strateginius sprendimus ir tobulinti organizacijos veiklos rezultatus.

Įvairių šalių ikimokyklinio ugdymo kokybės įsivertinimo kriterijai dažnai atspindi bendras tarptautines praktikas, tačiau taip pat būna pritaikyti prie vietinių švietimo sistemų ir kultūrinių poreikių. Pavyzdžiui, Suomijoje ikimokyklinio ugdymo kokybė vertinama pagal vaiko gerovės, pedagoginio proceso ir mokytojų kvalifikacijos kriterijus. Vaikų įtraukimas į ugdymo procesą ir jų individualių poreikių atitikimas laikomi vienais iš svarbiausių rodiklių. Suomijos modelis taip pat pabrėžia mokyklos ir tėvų bendradarbiavimą, siekiant gerinti ugdymo kokybę (Siippainen et al., 2022).

Danija pabrėžia „mokymosi aplinkos kokybės“ kriterijų, kai vertinama, kaip mokyklos užtikrina kūrybišką, draugišką ir socialinę sąveiką skatinančią aplinką. Mokytojų gebėjimai stebėti ir skatinti vaikų asmeninį tobulėjimą yra itin svarbūs (Larsen ir de la Porte, 2022).

Jungtinėje Karalystėje „Ofsted“ įgyvendina nuoseklias vertinimo programas, kuriose vertinamas vaiko raidos progresas, ugdymo turinio pritaikymas ir mokytojų profesionalumas. Ypatingas dėmesys skiriamas vaikų gebėjimams ugdyti ir mokytojų gebėjimui prisitaikyti prie individualių vaikų poreikių (Wilson-Thomas ir Brooks, 2024).

Pietų Korėjoje, kur ikimokyklinio ugdymo kokybės vertinimas vyksta pagal griežtus standartus, vertinami ne tik mokymo metodai, bet ir fizinė mokyklos infrastruktūra bei tėvų įtraukimas. Kriterijai skatina kelti švietimo lygį naudojant technologijas ar taikant inovacijas (Lee et al., 2023).

Švedijos ikimokyklinio ugdymo įstaigos dažnai laikomos pavyzdinėmis, kurių gerą patirtimi sekama norint perimti geriausius šių įstaigų ugdymo aspektus. Håkansson (2019) atliktame tyrime akcentavo, jog reikalavimas sistemingai kokybiškai dirbti Švedijos ikimokyklinėms įstaigoms iš prigimties nesuteikia kokybės plėtros, profesinio tobulėjimo ir mokymosi garantijų. Tai labiau priklauso nuo vietinio lygmens, pvz., nuo ikimokyklinių įstaigų vadovų gebėjimų suderinti išorinius reikalavimus su vidiniais poreikiais. Todėl Švedijos ikimokyklinių įstaigų vadovai siekia subalansuoti valstybinių reikalavimų standartus kartu su įstaigos nepriklausomybe vertinant darbo kokybę (Håkansson, 2019). Kita vertus, taip pat Švedijoje atliktas tyrimas parodė, jog dabartinės dokumentavimo ir vertinimo praktikos dažnai orientuojasi į tradicinį mokyklinį mokymą. Tai gali

turėti įtakos ikimokyklinio ugdymo strategijoms, ribojant skirtumus ir mažinant ugdymo procesų lankstumą (Karlsudd, 2023). Vallberg Roth. (2020), kitas Švedijoje atliktas tyrimas pripažįsta, kad mokymo praktika yra į vaiką orientuota, tačiau rodo, kad mokymo metodai darželiuose yra įvairūs ir dažnai nėra aiškiai apibrėžti, todėl svarbu investuoti į mokytojų ir vadovų kompetencijų vystymą ir mokymąsi, kad būtų galima efektyviau įgyvendinti pedagoginius tikslus.

Dar viena svarbi ikimokyklinių įstaigų veiklos kokybės įsivertinimo proceso dalis yra vertinimo rezultatų taikymas organizacijos veiklai gerinti ir viešinti. Įsivertinimo rezultatai plačiai taikomi kuriant strateginius veiklos planus, o bendruomenės dalyvavimas ir diskusijos skatina organizacijos kultūros pokyčius ir demokratinių procesų puoselėjimą. Duomenų analizė gali padėti pedagogams įvertinti stipriąsias ir silpnąsias ugdymo proceso sritis, nes tai leidžia priimti informuotus sprendimus dėl mokymo tobulinimo (Pianta ir Hamre, 2020). Akivaizdu, kad įsivertinimas organizacijoje yra ne tik vertinimo procesas, bet ir strateginės veiklos dalis, kuria siekiama nuosekliai tobulėti ir gerinti organizacijos veiklą bei rezultatus.

Taigi ikimokyklinių įstaigų vertinimo teorinis pagrindas suteikia vadybos specialistams pagrindines gaires ir principus, leidžiančius kurti veiksmingas vertinimo sistemas, kuriomis remiantis būtų galima valdyti ir tobulinti įstaigų veiklą. Šie teoriniai principai padeda nustatyti vertinimo tikslus, sukurti veiksmingus vertinimo metodus bei priemones ir efektyviai siekti kokybiško ir sėkmingo ikimokyklinio ugdymo rezultatų (Targamadžė, 2019).

2. TYRIMAS

Buvo atliktas tyrimas, kuriame nagrinėjami vertinimo procesai ir praktika ikimokyklinių įstaigų kontekste Lietuvoje. Šio tyrimo tikslas būtų išanalizuoti esamą vertinimo situaciją, identifikuoti iššūkius ir galimas tobulinimo kryptis.

2.1. Tyrimo metodologija

Vykdyta apklausa raštu internetu su ikimokyklinių įstaigų vadovais, kurie atsakė į pateiktus atvirus klausimus. Buvo siekiama suprasti, kaip įstaigoje vykstantį įsivertinimo procesą vertina Lietuvos ikimokyklinių įstaigų vadovai. Sudarytame klausimyne akcentuojami šeši kriterijai:

1. Supratimas apie įsivertinimo tikslus ir procedūras.
2. Dalyvavimas įsivertinimo procese.

3. Įsivertinimas ir grįžtamasis ryšys.
4. Palaikymas ir tobulėjimo galimybės
5. Poveikis pedagoginiam darbui.
6. Pasiūlymai įsivertinimo procesui tobulinti.

Kiekvienam iš šių kriterijų skiriami klausimai.

Kriterijus	Klausimai
Supratimas apie įsivertinimo tikslus ir procedūras	• Koks yra ikimokyklinės ugdymo įstaigos įsivertinimo proceso tikslas? • Kokius pagrindinius žingsnius ar procedūras laikote svarbiausiais įgyvendinant įsivertinimą savo įstaigoje? • Kaip, jūsų nuomone, turėtų būti pritaiktos įsivertinimo procedūros, kad jos atitiktų jūsų įstaigos specifinius poreikius ir tikslus?
Dalyvavimas įsivertinimo procese	• Kaip jūs skatinate ikimokyklinės įstaigos darbuotojus dalyvauti įsivertinimo procese? • Kaip jūs skatinate ikimokyklinės įstaigos mokinių tėvus dalyvauti įsivertinimo procese? • Kaip jūs skatinate kitus ikimokyklinės įstaigos suinteresuotus asmenis dalyvauti įsivertinimo procese? • Kokia, jūsų manymu, yra svarbiausia motyvacija dalyvauti įsivertinimo procese? • Kokius metodus ar priemones įgyvendinate, kad užtikrintumėte, jog dalyvavimas įsivertinimo procese būtų kuo platesnis ir įvairesnis?
Palaikymas ir tobulėjimo galimybės	• Kaip užtikrinate, kad jūsų įstaigos darbuotojai jaustų palaikymą ir turėtų galimybių tobulėti? • Išvardykite tris pagrindines strategijas ar priemones, kurias taikote, siekdamos skatinti ir remti ikimokyklinės įstaigos darbuotojų tobulėjimą.
Poveikis pedagoginiam darbui	• Kaip, jūsų požiūriu, įstaigos įsivertinimas veikia pedagogų darbą? Įvardykite svarbiausius įstaigos įsivertinimo metodus, kuriuos taikote, ar matote, kaip jie tiesiogiai ar netiesiogiai paveikia ikimokyklinės įstaigos pedagogų darbą. • Kokias priemones ar veiksmus taikote, siekdamos užtikrinti, kad įstaigos įsivertinimo metodai būtų naudingi ir veiksmingi pedagogų darbui? Išvardykite keletą konkrečių pavyzdžių, kaip tobulinate įsivertinimo procesą.

Pasiūlymai įsivertinimo procesui tobulinti	• Kokių pokyčių ar papildomų veiksmų jūs galėtumėte pasiūlyti, siekiant padidinti įsivertinimo proceso efektyvumą ir naudą? • Kaip manote, kokios konkrečios priemonės ar veiksmai galėtų būti įgyvendinti siekiant gerinti įsivertinimo procesą ir skatinti įstaigos tobulėjimą?
--	--

Tyrimo eiga

Atliekant tyrimą, buvo griežtai laikomasi tyrimo etikos. Dalyvių sutikimas bus gautas prieš pradedant bet kokius tyrimo veiksmus. Jų privatumas ir anonimiškumas saugomi, o gauti duomenys bus naudojami tik moksliniams tyrimo tikslams. Taip pat užtikrinama, kad dalyviai buvo informuoti apie savo teises ir galimybę bet kada atsisakyti dalyvauti tyrime be jokių neigiamų padarinių.

2.2. Duomenų analizė

Kokybinio tyrimo duomenys apdorojami taikant turinio (*angl. content*) analizės metodą. Turinio analizės metodas yra kokybinis tyrimo metodas, taikomas sistemingai ir objektyviai respondentų atsakymams analizuoti. Jis apima teksto kodavimą pagal kategorijas, kad būtų galima identifikuoti pasikartojančias temas, modelius ar prasmes. Šį metodą pasirinkau, kad būtų galima sistemingai išanalizuoti surinktus duomenis ir išryškinti pagrindines temas bei tendencijas.

Duomenų analizės žingsniai

- **Susipažinimas su duomenimis.** Visi interviu perskaityti keletą kartų, norint gerai suprasti turinį.
- **Kategorijų sukūrimas.** Identifikuotos pagrindinės temos, kurios atsiranda interviu tekstuose. Temos išskirtos remiantis tyrimo klausimais ir tikslais.
- **Teksto kodavimas.** Perskaičius interviu, pažymėti teksto fragmentai, kurie atitiko nustatytas kategorijas. Naudoti skaitmeniniai žymekliai, kad būtų lengviau sisteminti ir analizuoti.
- **Temų analizė.** Atliekant analizę buvo stebima, kaip dažnai ir kokiame kontekste pasikartoja tam tikros temos. Atkreiptas dėmesys į tai, ar temos dažniau pasirodo teigiamame ar neigiamame kontekste. Identifikuoti bendri modeliai ir išskirtinimai tarp skirtingų respondentų atsakymų.

- **Išvadų formulavimas.** Suformuluotos išvados apie pagrindines tendencijas, problemas ir galimybes, kurios atsiskleidė turinio analizės metu. Pristatomos savos išvados, remiantis konkrečiais pavyzdžiais ir citatomis iš interviu.

3. REZULTATAI

3.1. Rezultatų aptarimas

Šio tyrimo tikslas buvo išanalizuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos kokybės įsivertinimo procesus Lietuvoje, identifikuoti pagrindinius iššūkius ir pasiūlyti tobulinimo kryptis. Tyrimui atlikti buvo pasirinktas kokybinis metodas, turinio analizės būdu išanalizuota 12 ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų interviu. Žemiau pateikiama pagrindinių temų analizė, iliustruota tiesioginėmis citatomis iš interviu pagal kiekvieną iš kriterijų.

1 lentelė. Pagrindinės temos ir jas paremiantys teiginiai pagal „Supratimas apie įsivertinimo tikslus ir procedūras“ kriterijaus klausimus.

Supratimas apie įsivertinimo tikslus ir procedūras	
Tema	Teiginiai
Besimokančios bendruomenės stiprinimas	„Įsivertinimo proceso tikslas ikimokyklinėje įstaigoje - stiprinti besimokančią mokyklos bendruomenę, kurioje įsivertinimo procesas tampa integralia mokyklos veiklos dalimi, laiduojančia individualius kiekvieno mokyklos bendruomenės nario ir mokyklos, kaip organizacijos, pokyčius, siekiant aukštesnės mokyklos veiklos kokybės.“ „Įsivertinimo rezultatai gali būti naudojami bendradarbiavimui su tėvais ir globėjais stiprinti.“

Kokybės siekis	„Mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo tikslas – sukurti kokybės siekio kultūrą, kurioje vertinimas yra tik priemonė/įrankis tam tikslui pasiekti.” „Ikimokyklinės įstaigos veiklos įsivertinimas yra svarbus procesas, kuris padeda gerinti įstaigos veiklą. Remdamiesi įsivertinimo rezultatais, rengiame strateginius planus, metinius veiklos planus, kitus dokumentus, tobuliname ugdymo kokybę, ugdymo programas, mokytojų darbą, ugdymo aplinką ir kitus veiklos aspektus.” „Pagrindinis tikslas - įsivertinti esamą situaciją, kokios stipriosios ir silpnosios sritys, pagal jas nustatyti veiklos kryptį.”
Profesinis pedagogų tobulėjimas	„Įsivertinimo procesas skatina pedagogus reflektuoti savo veiklą, analizuoti savo stipriąsias ir silpnąsias sritis, kelti mokymosi tikslus.”
Bendruomenės įtraukimas ir motyvacija	„Svarbiausias momentas yra išsamiai, aiškiai, paprastai bendruomenės nariams pristatyti įsivertinimo naudą įstaigai, kad būtų atsakingai pažiūrėta į šią veiklą. Kai žmonėms aišku, kas, kaip ir dėl ko, tada paprasta juos motyvuoti ir gauti išsamius rezultatus.” „Svarbiausi žingsniai - darbuotojų, kad jie jaustųsi įtraukti ir būtų motyvuoti gerinti veiklą, įtraukimas į procesą, rezultatų

	aptarimas.“
Įsivertinimo procesų etapų nuoseklumas	„Visi žingsniai ir procedūros yra vienodai svarbūs ir reikalingi, nes, ką nors praleidę, galime turėti ne pilnai situaciją atspindintį įsivertinimo rezultatą.“ „Dabartinės situacijos analizė. Tikslų ir vertinimo kriterijų nustatymas. Duomenų rinkimas ir analizė. Vertinimo rezultatų aptarimas su darbuotojais. Veiksmų plano sudarymas ir įgyvendinimas.“ „Labai svarbu tinkamai sudaryti priemonių planą ir jį įgyvendinti, nes, jeigu mes analizuojame rezultatus ir sudarome planą, bet jo neįgyvendiname, tai darbas nueina perniek.“
Tinkamos darbo grupės sudarymas	„Darbo grupės sudarymas ir tos grupės produktyvus darbas. Mes sudarome dvejiems metams, tačiau geriau būtų sudaryti tik metams, kad nesustotų darbas.“ „Reikia turėti reikiamų kompetencijų ir resursų, kad įsivertinimo procesas būtų sėkmingas. Mokymai, metodinė pagalba, technologiniai ištekliai yra būtini.“

Pirmoje (1) lentelėje pateikiamos pagrindinės temos: besimokančios bendruomenės stiprinimas, kokybės siekis, profesinis pedagogų tobulėjimas, bendruomenės įtraukimas ir motyvacija, įsivertinimo procesų etapų nuoseklumas, tinkamos darbo grupės sudarymas. Šias temas vadovai labiausiai išskyrė atsakydami į kriterijaus „Supratimas apie įsivertinimo tikslus ir procedūras“ klausimus.

Remiantis interviu duomenų analize, galima išskirti kelias pagrindines temas, susijusias su ikimokyklinių įstaigų veiklos kokybės įsivertinimo proceso tikslais.

Dauguma vadovų pabrėžė, kad vienas svarbiausių įsivertinimo proceso tikslų yra stiprinti besimokančią bendruomenę. Įsivertinimo procesas turi tapti integralia įstaigos veiklos dalimi, skatinančia kiekvieno bendruomenės nario ir visos organizacijos pokyčius ir tobulėjimą. Vadovai taip pat akcentuoja įsivertinimo proceso svarbą stiprinant bendradarbiavimą su tėvais ir bendruomene, užtikrinant, kad ugdymo procesas atitiktų vaikų poreikius ir siekiamus tikslus. Vadovai pažymi, kad bendruomenės įtraukimas į procesą ir įsivertinimo rezultatų aptarimas su darbuotojais yra esminiai, siekiant motyvuoti ir įtraukti visus narius į veiklas kokybei gerinti.

Kitas svarbus aspektas yra kokybės siekio kultūros kūrimas. Įsivertinimo procesas yra suvokiamas kaip priemonė, padedanti siekti aukštos kokybės veiklos, nuolat reflektuoti ir tobulėti. Vadovai taip pat pabrėžia įsivertinimo proceso svarbą, identifikuojant įstaigos sėkmes ir tobulintinas sritis. Tai leidžia nustatyti veiklos kryptis ir strategijas, kurios yra būtinos ugdymo kokybei gerinti. Vadovai akcentuoja, kad visi žingsniai ir procedūros yra vienodai svarbūs, todėl negalima praleisti nė vieno, kad būtų gauti išsamūs ir tikslūs įsivertinimo rezultatai. Pasirengimas įsivertinimui apima vieningą supratimą apie mokyklos veiklos kokybę, vertybių išryškinimą ir sąmoningumą, kad įsivertinimo rezultatai būtų naudojami kryptingai įstaigos kaitai. Vadovai pabrėžia sistemingą požiūrį į įsivertinimo procesą: dabartinės situacijos analizė, tikslų nustatymas, duomenų rinkimas ir analizė, vertinimo rezultatų aptarimas ir pokyčių veiksmų plano sudarymas bei įgyvendinimas.

Interviu atskleidė, kad vadovai mano, jog įsivertinimo rezultatai yra esminiai, rengiant strateginius planus, metinius veiklos planus bei tobulinant ugdymo programas, mokytojų darbą ir ugdymo aplinką. Įsivertinimo procesas taip pat skatina pedagogus reflektuoti savo veiklą, kelti profesinius tikslus ir tobulinti savo žinias bei įgūdžius.

Tinkamos darbo grupės sudarymas ir šios grupės produktyvus darbas yra esminiai įsivertinimo proceso komponentai. Grupė turi dirbti nuosekliai, turėti reikalingų žinių ir gebėti analizuoti duomenis bei sudaryti priemonių planą. Interviu rodo, kad vadovai akcentuoja strateginio planavimo svarbą, kai remiamasi įsivertinimo rezultatais, bei efektyvų veiksmų plano įgyvendinimą, siekiant nuolatinio tobulėjimo ir geresnės ugdymo kokybės. Vadovai pabrėžia, kad būtina turėti tinkamų kompetencijų ir resursų, kad įsivertinimo procesas būtų efektyvus. Tai apima mokymus, metodinę pagalbą, technologinius išteklius ir kitus reikalingus resursus.

Apibendrinant galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų įsivertinimo proceso tikslai siejami su bendruomenės stiprinimu, kokybės kultūros kūrimu, stiprybių ir trūkumų identifikavimu, strateginiu planavimu, pedagogų profesiniu tobulėjimu bei bendradarbiavimo su tėvais ir bendruomene skatinimu. Šių tikslų siekimas padeda gerinti ugdymo kokybę ir prisideda prie nuolatinio įstaigos veiklos tobulinimo.

2 lentelė. Pagrindinės temos ir jas paremiantys teiginiai iš darbuotojų skatinimo strategijų dėl dalyvavimo įsivertinimo procese.

Darbuotojų skatinimo dalyvauti įsivertinimo procese strategijos	
Tema	Teiginiai
Finansinės ir materialinės paskatos	„Darbuotojai skatinami priemokomis, padėkomis ar papildomomis atostogomis.“
Mokymai ir seminarai	„Organizuojami mokymai apie įsivertinimo metodus, duomenų rinkimo būdus ir analizės metodus.“
Susirinkimai ir atviras dialogas	„Organizuojami reguliarūs susitikimai, kuriuose aptariamas įsivertinimo procesas.“ „Aiškinama, kaip įsivertinimo rezultatai bus taikomi tobulinant ugdymo procesą.“
Grįžtamasis ryšys ir motyvacija	„Pripažįstamas ir įvertinamas darbuotojų indėlis į įsivertinimo procesą.“
Įtrauktis ir komandos formavimas	„Sukuriama įsivertinimo darbo grupė, kuriai vadovauja darbuotojas.“

Antroje (2) lentelėje galima matyti, jog darbuotojų skatinimo dalyvauti įsivertinimo procese strategijos apima finansines ir materialines paskatas, mokymus ir seminarus, reguliarius susirinkimus bei atvirą dialogą, grįžtamąjį ryšį ir motyvaciją, įtrauktį ir komandos formavimą.

Finansinės ir materialinės paskatos yra vienas iš efektyviausių būdų motyvuoti darbuotojus dalyvauti įsivertinimo procese. Pavyzdžiui, darbo grupės nariai gali būti skatinami pinigineis išmokomis. Mokymai ir seminarai padeda darbuotojams tobulinti savo kompetencijas. Vadovai pastebi, jog svarbu sudaryti galimybes dalyvauti mokymuose ar seminaruose, kurie apima įsivertinimo metodus, duomenų rinkimo būdus ir analizės metodus. Susirinkimai ir atviras dialogas yra būtini siekiant užtikrinti sklandų įsivertinimo procesą. Akivaizdu, kad reikia skirti dėmesį

kiekvienam darbuotojui ir diskutuoti, kodėl įsivertinimas yra svarbus ir ką jis duoda. Grįžtamasis ryšys ir motyvacija vadovų įvardijami kaip svarbūs veiksniai, padedantys darbuotojams jaustis vertinamiems. Grįžtamojo ryšio teikimas ir darbuotojų indėlio įvertinimas yra esminiai elementai. Įtrauktis ir komandos formavimas yra dar vienas svarbus aspektas. Darbuotojai turi būti įtraukiami į pokyčių įgyvendinimo procesą, o įsivertinimo rezultatais remiamasi tobulinant ugdymo procesą.

3 lentelė. Pagrindinės temos ir jas paremiantys teiginiai iš tėvų skatinimo dalyvauti įsivertinimo procese strategijų.

Tėvų skatinimo dalyvauti įsivertinimo procese strategijos	
Tema	Teiginiai
Komunikacija ir informavimas	„Visada informuojame tėvus, kad įstaiga nori įsivertinti, kad svarbus tėvų požiūris, jų atsakymai. Į šeimas žiūrima kaip į lygiaverčius partnerius vaikų auklėjimo ir ugdymo procese.“ „Nuo pat pradžių aiškiai ir skaidriai komunikuojame su tėvais apie įsivertinimo tikslus, metodus ir planuojamus rezultatus. Tai darome per susirinkimus, informacinius laiškus, interneto svetainę ir socialinius tinklus.“
Motyvavimas ir paskatos	„Dėkojame tėvams už skirtą laiką ir pasidalintą informaciją. Pripažįstame tėvų indėlį į įsivertinimo procesą. Ieškome būdų, kaip įvertinti tėvų dalyvavimą, pavyzdžiui, padėkos raštais ar sertifikatais.“
Bendradarbiavimas ir įtraukimas	„Skatiname dalyvauti ne tik įsivertinimo procese. Svarbu aktyvus bendradarbiavimas su šeima, tėvų skatinimas dalyvauti įstaigos gyvenime, tėvų komitetų veiklos aktyvinimas.“ „Aiškiai parodome tėvams, kaip jų atsiliepimai bus pritaikomi tobulinant ugdymo procesą. Įtraukiame

	tėvus į pokyčių įgyvendinimo procesą. Reguliariai informuojame tėvus apie atliktus pokyčius ir jų poveikį.“
--	---

Trečioje (3) lentelėje matyti, jog tėvų skatinimo dalyvauti įsivertinimo procese strategijos apima bendradarbiavimą ir įtraukimą, komunikaciją ir informavimą, motyvavimą ir paskatas.

Bendradarbiavimas su tėvais ir jų įtraukimas yra svarbūs siekiant, kad jie jaustųsi įstaigos gyvenimo ir įsivertinimo proceso dalimi. Tai daroma per aktyvų bendravimą, tėvų komitetų veiklą ir dalyvavimą renginiuose bei susirinkimuose. Komunikacija ir informavimas būtini norint užtikrinti tėvų informuotumą apie įsivertinimo procesą. Informavimas ir aiškus bendravimas su tėvais padeda jiems jaustis svarbiais ugdymo proceso partneriais. Motyvavimas ir paskatos padeda tėvams jaustis vertinamiems už jų indėlį į įsivertinimo procesą. Asmeniniai pokalbiai, elektroniniai pranešimai ir socialiniai tinklai naudojami tėvams informuoti apie įsivertinimą, taip pat svarbu pripažinti jų indėlį ir dėkoti už dalyvavimą.

Darbuotojų ir tėvų skatinimo dalyvauti įsivertinimo procese strategijos padeda sukurti motyvuojančią ir palaikančią aplinką. Šios strategijos skatina darbuotojus ir tėvus aktyviai dalyvauti įsivertinimo procese ir prisidėti prie ugdymo proceso tobulinimo. Svarbu, kad tėvai aiškiai suprastų įsivertinimo tikslus ir metodus. Skaidri komunikacija apie proceso eigą ir rezultatus padeda tėvams jaustis įtrauktiems ir svarbiems, o jų atsiliepimai taikomi ugdymo procesui tobulinti.

Tėvų skatinimas dalyvauti ikimokyklinės įstaigos įsivertinimo procese yra grindžiamas bendradarbiavimu ir įtraukimu, aiškia komunikacija ir informavimu, motyvavimu ir paskatomis bei proceso skaidrumu ir tikslų supratimu. Šios strategijos padeda kurti įtraukią ir motyvuojančią aplinką, kurioje tėvai jaučiasi svarbūs ir vertinami kaip ugdymo proceso partneriai.

4 lentelė. *Kitų suinteresuotų asmenų skatinimas dalyvauti ikimokyklinės įstaigos įsivertinimo procese strategijos.*

Kitų suinteresuotų asmenų skatinimo dalyvauti įsivertinimo procese strategijos	
Tema	Teiginiai

Bendradarbiavimas ir bendruomenės įtraukimas	„Įtraukiant vietos bendruomenės narius į vertinimo procesą.“ „Bendradarbiaujant su kitomis švietimo įstaigomis ir specialistais.“
Aiški ir skaidri komunikacija	„Svarbu aiškiai ir suprantamai informuoti visus suinteresuotus asmenis apie įsivertinimo tikslus, procesą ir galimą naudą.“ „Su kiekvienu kalbama individualiai, pabrėžiant svarbą, tikslus, dėl ko ir kam toks vertinimas reikalingas.“
Interesų derinimas ir naudos parodymas	„Siekiu suderinti įstaigos ir suinteresuotų asmenų interesus.“ „Kiti asmenys kviečiami dalyvauti motyvuojant tuo, kad jų žinios ir gebėjimai, patirtis padės pagerinti ne tik ugdymo kokybę, bet realizuoti savo gebėjimus ir patirtį.“
Rezultatų viešinimas ir problemų sprendimas	„Bendravimas ir bendradarbiavimas, poreikio ir svarbos perteikimas, rezultatų viešinimas ir problemų sprendimų numatymas įsivertinimo procesą padaro reikšmingą ir reikalingą, skatina jame dalyvauti.“ „Rengiant viešus pristatymus ir ataskaitas.“

Ketvirtoje (4) lentelėje matyti, kokias svarbiausias strategijas taiko ikimokyklinių įstaigų vadovai, norėdami paskatinti kitus suinteresuotus asmenis dalyvauti įstaigos įsivertinimo procese. Bendradarbiavimas ir aktyvus vietos bendruomenės įtraukimas į vertinimo procesą padeda atskleisti įvairiapusiškesnį požiūrį į ugdymo kokybę. Tai apima bendradarbiavimą su švietimo įstaigomis, specialistais ir vietos bendruomenės nariais. Aiški ir skaidri komunikacija yra būtina, kad visi suinteresuoti asmenys suprastų įsivertinimo tikslus ir naudą. Tai galima pasiekti per individualius pokalbius, susirinkimus ir informacinius pranešimus. Vadovai taip pat pažymi, jog svarbu suderinti

įstaigos ir suinteresuotų asmenų poreikius bei parodyti, kaip jų dalyvavimas gali padėti pagerinti ugdymo kokybę, realizuoti jų žinias bei patirtį. Tokiu būdu visi motyvuojami aktyvi.

Rezultatų viešinimas ir problemų sprendimo planavimas padeda aktualizuoti įsivertinimo procesą, skatindamas suinteresuotus asmenis jame dalyvauti. Vieši pristatymai ir ataskaitos užtikrina, kad jų indėlis bus matomas ir vertinamas.

Kitų suinteresuotų asmenų skatinimas dalyvauti įsivertinimo procese ikimokyklinėje įstaigoje grindžiamas bendradarbiavimu ir bendruomenės įtraukimu, aiškia ir skaidria komunikacija, interesų derinimu ir naudos parodymu bei rezultatų viešinimu ir problemų sprendimu. Šios strategijos padeda kurti įtraukiančią ir motyvuojančią aplinką, kurioje suinteresuoti asmenys jaučiasi vertinami ir svarbūs tobulinant ugdymo procesą.

5 lentelė. Svarbiausia motyvacija dalyvauti įsivertinimo procese.

Svarbiausia motyvacija dalyvauti įsivertinimo procese	
Tema	Teiginiai
Tobulėjimo siekis ir ugdymo kokybės gerinimas	„Svarbiausia motyvacija yra siekis užtikrinti aukštą ugdymo kokybę ir tikslą nuolat tobulėti, siekiant geresnių ugdymo rezultatų vaikams.“
Prasmės ir rezultatų matymas	„Matyti rezultatų prasmę, t. y., matyti, kad daroma ne dėl darymo, o analizuojant ir sprendžiant problemas, siekiant pokyčio ir kokybiško ugdymo.“
Bendruomenės įtraukimas ir emociškai saugi aplinka	„Jaustis kiekvienam bendruomenės nariui reikšmingam.“
Atsakomybės jausmas ir profesinis tobulėjimas	„Atsakomybės jausmas: kai jaučiamės atsakingi už savo darbą ar rezultatus, esame labiau linkę dalyvauti procesuose, kurie padeda mums tobulėti.“

Penktoje (5) lentelėje išskirtos temos, kurios, pasak vadovų, yra svarbiausios, skatinančios motyvaciją dalyvauti įsivertinimo procese. Pagrindinė motyvacija dalyvauti įsivertinimo procese yra

noras užtikrinti aukštą ugdymo kokybę ir siekį nuolat tobulėti. Dalyviai siekia geriau suprasti savo stiprybes ir trūkumus, kad galėtų pasiekti vaikų geresnių ugdymo rezultatų. Šis noras tobulėti yra esminis variklis, skatinantis dalyvauti įsivertinimo procese. Svarbus motyvuojantis veiksnys – galimybė matyti prasmę ir rezultatų poveikį bei pokytį. Dalyviai nori įsitikinti, kad jų pastangos duoda realią naudą, padeda analizuoti ir spręsti problemas bei siekti pokyčių ir kokybiško ugdymo. Vadovams įsivertinimo procesas tampa orientyru, padedančiu suprasti, kur judėti toliau, o mokytojams – galimybe susikurti patogią ir funkcionalią darbo aplinką bei patikrinti savo darbo metodus. Emociškai saugi ir įtraukianti bendruomenė skatina dalyvauti įsivertinimo procese. Kai bendruomenės nariai jaučiasi vertinami ir svarbūs, jie labiau linkę aktyviai dalyvauti ir prisidėti prie bendrų tikslų siekimo. Bendruomenės nariai noriai atsiliepia į kvietimus dalyvauti, jei jaučiasi emociškai saugūs ir reikšmingi. Atsakomybės jausmas ir profesinis tobulėjimas taip pat skatina dalyvauti įsivertinimo procese. Kai darbuotojai jaučiasi atsakingi už savo darbą ir rezultatus, jie labiau linkę dalyvauti procesuose, kurie padeda tobulėti. Įsivertinimas padeda tobulinti įgūdžius ir žinias, didindamas profesines galimybes.

Svarbiausia motyvacija dalyvauti įsivertinimo procese yra siekis nuolat tobulėti ir užtikrinti aukštą ugdymo kokybę. Matyti rezultatų prasmę ir jų poveikį, jaustis reikšmingu bei atsakingu bendruomenės nariu, siekti profesinio tobulėjimo – pagrindiniai veiksniai, skatinantys aktyviai dalyvauti šiame procese. Emociškai saugi aplinka ir įtrauki bendruomenė taip pat svarbūs motyvuojant dalyvauti įsivertinimo procese.

6 lentelė. *Metodai ir priemonės taikomos įsivertinimo procese.*

Metodai ir priemonės taikomos įsivertinimo procese	
Tema	Teiginiai
Įsivertinimo proceso komunikacija ir skaidrumas	„Daug laiko skirti paruošiamajam etapui, supažindinant tėvus su įsivertinimo reikšme ir svarba bei pedagogų švietimu ir motyvavimu.“ „Nuo pat pradžių aiškiai ir skaidriai komunikuojame su visais suinteresuotaisiais apie įsivertinimo tikslus, metodus ir planuojamus rezultatus. Tai darome per susirinkimus, informacinius laiškus, interneto svetainę, socialinius tinklus ar kitus kanalus.“

Įsivertinimo metodų įvairovė	„Taikome įvairias vertinimo formas: anketos, interviu, stebėjimai.“ „Taikydami įvairius įsivertinimo metodus, pasiekiamo platesnę auditoriją ir užtikriname, kad visi suinteresuotieji turėtų galimybę dalyvauti procese.“
Anonimiškumas ir konfidencialumas	„Užtikriname anonimiškumą ir konfidencialumą.“ „Tai visos bendruomenės apklausos, kurios yra anonimiškos, kad visi galėtų drąsiai įvertinti ir atsakyti į visus klausimus bei teikti konstruktyvius pasiūlymus.“
Dalyvavimo skatinimas ir palaikymas	„Skatiname ir palaikome visus suinteresuotuosius, kurie nori dalyvauti įsivertinimo procese. Viešai dėkojame už dalyvavimą, dalijamės gera patirtimi ir pabrėžiame dalyvavimo naudą.“ „Motyvuojantys susirinkimai, skelbimai, elektroniniai laiškai.“

Šeštoje (6) lentelėje matyti, ką vadovai įvardija kaip svarbiausius įsivertinimo proceso metodus ir priemones. Svarbiausia - efektyvi komunikacija. Ji yra esminė užtikrinant, kad visi suinteresuoti asmenys suprastų įsivertinimo procesą ir jo svarbą. Tai apima nuolatinį informavimą apie įsivertinimo eigą ir rezultatus, naudojant įvairius komunikacijos kanalus.

Įvairių metodų taikymas įsivertinimo procese leidžia pasiekti platesnę auditoriją ir įtraukti skirtingas suinteresuotų asmenų grupes. Tai apima anketas, interviu, stebėjimus, diskusijas ir dokumentų analizę. Anonimiškumo ir konfidencialumo užtikrinimas yra svarbus aspektas, leidžiantis dalyviams laisvai išreikšti savo nuomonę ir teikti konstruktyvius pasiūlymus be baimės dėl galimų pasekmių. Dalyvavimą skatina įvairių motyvavimo priemonių taikymas: vieša padėka, dalijimasis gera patirtimi, aktyvus informavimas per susirinkimus, skelbimai ir elektroniniai laiškai. Tai skatina bendruomenės narius aktyviai įsitraukti į įsivertinimo procesą.

7 lentelė. Palaikymas ir tobulėjimo galimybės.

Darbuotojų palaikymo ir galimybių tobulėti užtikrinimas	
Tema	Teiginiai
Darbuotojų individualių poreikių ir lūkesčių supratimas	„Kadangi finansiškai motyvuoti yra ribotos galimybės, tai dažniausiai individualiuose pokalbiuose išryškėja poreikiai, o tada jau bendrai svarstome galimybes, kaip galime tai įgyvendinti.“ „Individualūs pokalbiai su darbuotojais apie sėkmes, nesėkmes ir galimybes.“ „Išsiaiškiname darbuotojų lūkesčius, planuojamą kvalifikaciją. Skatiname atvirą bendravimą ir bendradarbiavimą tarp darbuotojų.“
Profesinio tobulėjimo galimybių užtikrinimas	„Organizuojame profesinio tobulėjimo kursus ir mokymus.“ „Kiekvienam darbuotojui sudarytos sąlygos mokytis, įgyti aukštesnę kvalifikacinę kategoriją, dalyvauti įvairiuose mokymuose, konferencijose, darbuotojai skatinami rašyti metodinius straipsnius, dalintis gerąja darbo patirtimi ne tik mūsų šalyje, bet ir užsienyje.“
Emocinės aplinkos kūrimas.	„Sukurta darbo aplinka, kurioje darbuotojai jaučiasi saugūs ir gerbiami. Jie jaučiasi patogiai išreikšdami savo idėjas ir rūpesčius, taip pat žino, kad jiems bus teikiama pagalba, kai to prireiks.“ „Tarpusavio ryšių stiprinimas, komandinio darbo stiprinimas, mikroklimato gerinimas neformaliomis veiklomis.“ „Skatiname atvirą bendravimą tarp darbuotojų ir vadovų, siekdami užtikrinti, kad visi jaustųsi patogiai išreikšdami savo mintis ir idėjas.“

Lankstumas ir darbo sąlygų pritaikymas	„Kiekvienas išklausomas, kiekvienam padedama, pritaikomas lankstus, kiek įmanoma, darbo grafikas.“ „Orientuojantis į darbuotojų poreikius, sukurtas lankstus darbo bei atostogų grafikas.“
Mentorystės ir ugdomojo vadovavimo programos	„Mentorių paskyrimas (ilgiau dirbantys darbuotojai „globoja“ naujai atėjusius, taip abi pusės tobulėja).“

Septintoje (7) lentelėje pateikiamos vadovų interviu išryškėjusios pagrindinės temos apie darbuotojų palaikymą ir tobulėjimo galimybes. Matome, kad aktualus darbuotojų individualių poreikių ir lūkesčių supratimas. Svarbu išsiaiškinti darbuotojų individualius poreikius ir lūkesčius per asmeninius pokalbius ir diskusijas. Tai leidžia geriau pritaikyti tobulėjimo galimybes ir suteikti reikiamą pagalbą. Individualūs pokalbiai su darbuotojais padeda išsiaiškinti jų sėkmes, nesėkmes ir galimybes. Taip pat skatinamas atviras bendravimas ir bendradarbiavimas tarp darbuotojų, siekiant sužinoti jų lūkesčius ir planuoti kvalifikacijos kėlimą.

Darbuotojams suteikiamos plačios profesinio tobulėjimo galimybės, organizuojant kursus, mokymus, seminarus ir konferencijas. Darbuotojai skatinami dalyvauti profesinėse konferencijose ir seminaruose, kas padeda kelti jų kvalifikaciją, tobulinti įgūdžius. Kiekvienam darbuotojui sudaromos sąlygos mokytis, įgyti aukštesnę kvalifikacinę kategoriją bei dalyvauti įvairiuose mokymuose, taip pat skatinama dalytis gerąja darbo patirtimi tiek šalies viduje, tiek užsienyje. Mentorystės ir ugdomojo vadovavimo programos yra svarbios, kai siekiama užtikrinti darbuotojų profesinį augimą ir integraciją. Patyrę pedagogai gali perduoti savo žinias naujai atėjusiems darbuotojams, skatindami abipusį tobulėjimą ir žinių sklaidą. Tokios programos padeda sukurti palaikančią darbo aplinką ir stiprinti kolektyvą.

Darbuotojų palaikymo pagrindas yra saugi ir pagarbi darbo aplinka, kurioje jie gali laisvai išreikšti savo idėjas ir rūpesčius. Sukurta darbo aplinka, kurioje darbuotojai jaučiasi saugūs ir gerbiami, leidžia jiems patogiai išreikšti savo idėjas ir rūpesčius. Tarpusavio ryšių stiprinimas, komandinio darbo skatinimas ir mikroklimato gerinimas neformaliomis veiklomis taip pat prisideda prie saugios emocinės aplinkos kūrimo. Lankstus darbo grafikas ir individualiai pritaikytos darbo sąlygos padeda darbuotojams geriau subalansuoti darbą ir asmeninį gyvenimą. Darbuotojams sukuriama lankstus darbo bei atostogų grafikas, orientuojantis į jų poreikius. Visų darbuotojų darbo

sąlygos ir kvalifikacijos kėlimo galimybės yra vienodos, tai padeda didinti jų pasitenkinimą darbu ir produktyvumą. Darbuotojų palaikymas ir tobulėjimo galimybių užtikrinimas aprėpia individualius poreikius ir lūkesčius, profesinio tobulėjimo galimybes, saugios ir pagarbios emocinės aplinkos kūrimą bei lankstaus darbo grafiko ir sąlygų pritaikymą. Šie veiksniai padeda kurti motyvuojančią darbo aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami ir palaikomi.

8 lentelė. Įstaigos įsivertinimo poveikis pedagoginiam darbui

Įstaigos įsivertinimo poveikis pedagoginiam darbui	
Tema	Teiginiai
Kritinio vertinimo ir savianalizės skatinimas	„Įsivertinimas skatina pedagogus susipažinti su įsivertinimo metodika, kritiškai įvertinti save ir savo darbą, aptarti su kolegomis rūpimus klausimus. Tai padeda pedagogams atpažinti jų stipriąsias ir silpnąsias sritis bei rasti būdų tobulėti.“
Tiesioginis poveikis ugdymo procesui	„Matydami vertinimo rezultatus, pedagogai gali modeliuoti ugdymo turinį ir procesus, kurie tiesiogiai paveikia ugdymo kokybę.“
Rezultatų analizė ir pritaikymas	„Po metų atliekamas teminis įsivertinimas, siekiama nustatyti pokytį.“
Individualūs pokalbiai ir refleksijos	„Kalbamasi su pedagogais, siekiama nustatyti jų pasitenkinimą darbu, ugdymo kokybės lūkesčius ir asmeninius tobulėjimo tikslus.“ „Organizuojamos refleksijos sesijos, kuriose aptariami veiklos rezultatai ir nustatomos tobulintinos sritys.“

Aštuntoje (8) lentelėje išryškintos pagrindinės temos, kurios paaiškėjo kalbant su vadovais apie įsivertinimo poveikį pedagoginiam darbui. Įsivertinimas skatina pedagogus susipažinti su įsivertinimo metodika, kritiškai įvertinti save ir savo darbą, aptarti su kolegomis rūpimus klausimus.

Tai padeda pedagogams atpažinti jų stiprybes ir silpnybes bei rasti būdų tobulėti. Įsivertinimas leidžia identifikuoti stipriąsias ir silpnąsias ugdymo proceso sritis, kurios yra orientyras ugdymo procesui tobulinti. Tai pagerina ugdymo kokybę ir efektyvumą. Matydami vertinimo rezultatus, pedagogai gali modeliuoti ugdymo turinį ir procesus, kurie tiesiogiai paveikia ugdymo kokybę. Pedagogų darbo kokybę gali lemti ir individualūs pokalbiai su vadovu. Kalbamasi su pedagogais, siekiama nustatyti jų pasitenkinimą darbu, ugdymo kokybės lūkesčius ir asmeninius tobulėjimo tikslus. Taip pat vykdomi reguliarūs susirinkimai, refleksijos. Organizuojamos refleksijos sesijos, kuriose aptariami veiklos rezultatai ir nustatomos tobulintinos sritys.

Įstaigos įsivertinimas, jei atliekamas tinkamai ir reguliariai, gali turėti teigiamą poveikį pedagoginiam darbui. Jis padeda gerinti ugdymo kokybę, didinti pedagogų pasitenkinimą darbu ir kurti palankią darbo aplinką. Tačiau netinkamas įsivertinimo proceso vykdymas gali sukelti stresą, dėl to gali kilti sunkumų įgyvendinant reikalingus pokyčius.

Įsivertinimo proceso tobulinimo priemonės ir veiksmai, siekiant ugdymo įstaigos darbuotojų pažangos ir naudos

- **Duomenų rinkimo įvairovė**

Taikomi pokalbių, stebėjimų, apklausos, savianalizės ir dokumentų analizės metodai, kurie leidžia surinkti visapusišką informaciją. *„Įvairios anketos, diskusijos fokus grupėse, metiniai pokalbiai, nuolatinė refleksija apie jau pasiektus rezultatus”.*

Įtraukiami ne tik pedagogai, bet ir tėvai, psichologai bei kiti specialistai, kad vertinimas būtų išsamus ir objektyvus.

- **Rezultatų analizė ir pritaikymas**

Analizuojami įsivertinimo rezultatai, identifikuojamos silpnosios sritys ir kuriami jų tobulinimo planai. *„Po metų atliekamas teminis įsivertinimas, siekiant įvertinti pažangą.”*

Organizuojami susirinkimai ir kvalifikacijos kėlimo mokymai susieti su įsivertinimo rezultatais.

- **Proceso tobulinimas**

Sukuriamas veiklos tobulinimo planas, kuris kryptingai įgyvendinamas siekiant pokyčių identifikuotose silpniausiose srityse, taikant numatytas priemones ir būdus.

Įsivertinimo grupė prieš apklausų vykdymą rengia daugiau pokalbių ir pasitarimų, siekdama pabrėžti įsivertinimo naudą ir padidinti respondentų skaičių.

9 lentelė. Pokyčiai ir papildomi veiksmai, siekiant padidinti įsivertinimo proceso efektyvumą ir naudą

Pokyčiai ir papildomi veiksmai, siekiant padidinti įsivertinimo proceso efektyvumą ir naudą	
Tema	Teiginiai
Įsivertinimo supaprastinimas ir optimizavimas	„Metodikos supaprastinimas, siekiant sumažinti vertinamų sričių kiekį, taip sumažinti darbo krūvį tiek respondentams, tiek įsivertinimo grupėms.”
Technologijų pritaikymas	„Sukurti specialią įsivertinimo programėlę, kuri leistų lengviau ir patogiau naudotis vertinimo įrankiais.”
Bendradarbiavimas ir įtraukimas	„Įtraukti daugiau išorinių ekspertų, kurie padėtų objektyviai vertinti ugdymo kokybę ir siūlytų tobulinimo priemones.”

Devintoje (9) lentelėje pateiktos ikimokyklinių įstaigų vadovų įžvalgos ir idėjos, kas dar galėtų pagerinti bei palengvinti įsivertinimo procesą. Siūloma įsivertinimus supaprastinti ir sujungti į vieną bendrą vertinimą, siekiant sumažinti administracinę naštą ir padidinti efektyvumą. Vadovai palankiai vertintų galimybę įdiegti ar pritaikyti naujas technologijas duomenims rinkti ir analizuoti, tai padidintų proceso efektyvumą, būtų patrauklu respondentams. Nors bendradarbiavimas su tėvais ir bendruomene vyksta ir dabar, tačiau įstaigų vadovai dar mato galimybę plėtoti šią sritį, siekdami pagerinti įsivertinimo procesą. Aktyvesnis bendradarbiavimas su tėvais ir bendruomene skatina juos teikti pasiūlymus ir dalintis įžvalgomis, kurios galėtų padėti tobulinti įsivertinimo procesą. Galbūt padėtų net daugiau išorinių ekspertų, kurie galėtų užtikrinti kuo objektyvesnį vertinimą ir tolimesnio tobulėjimo priemones.

Pasak įstaigų vadovų, taikant šias priemones ir veiksmus, būtų galima užtikrinti, kad įstaigos įsivertinimo metodai būtų ne tik naudingi, bet ir veiksmingi, siekiant pedagoginio darbo pokyčių, skatintų nuolatinį tobulėjimą ir kokybišką ugdymo proceso raidą.

3.2. Gairės tolimesniems tyrimams

Atsižvelgiant į apžvelgtas stipriasias ir silpnąsias sritis bei pateiktus pavyzdžius, galima suformuluoti tolimesnių tyrimų gaires, kurios pagerintų ikimokyklinio ugdymo įstaigų įsivertinimo procesą.

Viena iš pagrindinių tyrimų kryptių galėtų būti įvairių technologinių priemonių duomenims rinkti ir analizuoti efektyvumo vertinimas. Tokie tyrimai turi apimti išlaidų ir naudos analizę, siekiant nustatyti investicijų į technologijas grąžą. Be to, būtina išnagrinėti technologijų pritaikymo galimybes ir iššūkius tiek mažose, tiek didelėse ugdymo įstaigose, atsižvelgti į darbuotojų pasirengimą ir mokymosi poreikius.

Svarbu tirti įvairių komunikacijos metodų (elektroninių ir tiesioginių) efektyvumą, siekiant užtikrinti skaidrumą ir reguliarių ataskaitų pateikimą visiems suinteresuotiems asmenims. Taip pat reikėtų išnagrinėti efektyvios ataskaitų teikimo praktikos pavyzdžius kitose šalyse ir jų pritaikymo galimybes vietos kontekste.

Tyrimai turėtų apimti tėvų ir bendruomenės įsitraukimo formas bei jų įtaką ugdymo įstaigos veiklos tobulinimui. Reikia atkreipti dėmesį į tai, kaip skatinti nuoseklų ir aktyvų dalyvavimą. Be to, svarbu išnagrinėti bendradarbiavimo metodus, kurie skatina teigiamą bendruomenės ir tėvų įsitraukimą, kaip šie metodai gali būti pritaikomi skirtingose įstaigose.

Gali būti naudinga išnagrinėti gerosios praktikos pavyzdžius iš kitų šalių ar regionų, kuriose įgyvendintos veiksmingos įsivertinimo priemonės. Analizė turėtų apimti sėkmės faktorius ir pritaikymo galimybes vietos sąlygomis. Taip pat būtina tyrinėti vietinius gerosios praktikos pavyzdžius, siekiant identifikuoti sėkmės veiksnius ir bendrinamas praktikas.

Tyrimai turėtų apimti darbuotojų, tėvų ir vaikų patirtį įsivertinimo procese. Reikia suprasti jų nuomones, lūkesčius ir patirtis, kad būtų galima tobulinti procesą ir didinti jo efektyvumą. Be to, svarbu išnagrinėti darbuotojų požiūrį į technologijų naudojimą įsivertinimo procese, jų mokymo poreikius ir galimus barjerus.

Siekiant gauti išsamesnį ir giluminį įsivertinimo procesų vaizdą, reikia kūrybiškai pritaikyti įvairias metodologijas, įtraukiant kokybinius ir kiekybinius tyrimo metodus. Taip pat būtina vykdyti pilotinius projektus, taikant naujas ar patobulintas įsivertinimo priemones, siekiant įvertinti jų efektyvumą ir pritaikomumą praktikoje.

Tolimesni tyrimai turėtų sutelkti dėmesį į šių gairių įgyvendinimą, siekiant optimizuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigų įsivertinimo procesą. Tyrimai turi būti išsamūs ir įtraukti įvairius suinteresuotuosius asmenis, kad būtų sukurta efektyvi ir veiksminga įsivertinimo sistema, kuri padėtų nuolat tobulinti ugdymo kokybę.

10 lentelė. *Tyrimo metu išskirti stiprieji ikimokyklinių įstaigų įsivertinimo proceso aspektai*

Stipriosios sritys	
Bendruomenės stiprinimas	Įsivertinimo procesas skatina visos bendruomenės, įskaitant pedagogus, tėvus ir administraciją, bendradarbiavimą ir sutelktą dalyvavimą. Tai sukuria stipresnę, vieningesnę bendruomenę.
Kokybės kultūros kūrimas	Įsivertinimo procesas padeda ugdyti aukštos kokybės siekio kultūrą, nuolatinį tobulėjimą ir refleksiją.
Stipriųjų ir silpnųjų sričių identifikavimas	Identifikavus stipriąsias ir silpnąsias sritis, galima tiksliai nustatyti, kur reikia tobulinti veiklą, kokias planuoti strategines veiklas.
Strateginis planavimas ir profesinis tobulėjimas	Įsivertinimas suteikia pagrindą planuoti strategijas, leidžia tobulinti ugdymo programas ir pedagogų profesinį tobulėjimą
Darbuotojų įtraukimas į procesą	Įsivertinimo rezultatai naudojami tobulinant ugdymo procesą, o darbuotojai įtraukiami į pokyčių įgyvendinimo procesą. Toks įtraukimas stiprina bendradarbiavimą ir skatina siekti bendrų tikslų .
Grįžtamasis ryšys ir motyvacija	Tinkamas ir tikslingas grįžtamasis ryšys motyvuoja darbuotojus, jie jaučiasi esą pripažinti ir įvertinti. Tai skatina darbuotojų norą dalyvauti toliau.

11 lentelė. *Tyrimo metu išskirtos silpnosios ikimokyklinių įstaigų įsivertinimo proceso sritys*

Silpnosios sritys	
Sudėtingumas ir laiko sąnaudos	Dabartinis įsivertinimo procesas yra per daug

	sudėtingas ir reikalauja daug laiko, kas gali būti našta darbuotojams.
Lankstumo stoka	Dabartinis įsivertinimo procesas ne visuomet atsižvelgia į specifinius įstaigos poreikius ir kontekstą.
Technologijų naudojimo trūkumas	Trūksta technologinių sprendimų, kurie palengvintų įsivertinimo procesą.
Vidinio įsivertinimo trūkumas	Dažnai įsivertinimas vyksta kaip išorinis reikalavimas, o ne vidinis bendruomenės inicijuotas procesas.
Efektyvi komunikacija ir ataskaitų teikimas	Nesuderintas ar nesisteminis komunikavimas gali sukelti painiavą ir neaiškumą tarp darbuotojų ir suinteresuotų šalių. Nepakankamas laikas ar resursai gali trukdyti reguliariai teikti ataskaitas ar rezultatus aptarti susirinkimuose.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų įsivertinimo procesas Lietuvoje turi daug privalumų: bendruomenės stiprinimas, kokybės kultūros kūrimas ir strateginis planavimas. Tačiau yra ir iššūkių, įskaitant sudėtingumą, lankstumo stoką ir technologijų trūkumą. Pagrindinės temos, išskiriančios įsivertinimo procesą, apima bendruomenės bendradarbiavimą, profesinį tobulėjimą, proceso supaprastinimą, technologijų naudojimą ir vidinį įsivertinimą. Nuoseklus dėmesys šioms sritims gali padėti tobulinti ugdymo kokybę ir efektyviau valdyti ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklą.

Darbuotojų skatinimo dalyvauti įsivertinimo procese strategijos siekia sukurti motyvuojančią ir palaikančią aplinką, skatinančią aktyvų bendruomenės narių dalyvavimą ir kiekvieno indėlį į ugdymo proceso tobulinimą. Šios strategijos apima įvairius skatinimo metodus, kurie padeda stiprinti bendruomenės dviasį ir profesionalų vystymą(si), tačiau reikalauja nuoseklumo ir technologinio pritaikymo siekiant maksimalaus efektyvumo.

Apibendrinant galima teigti, stiprioji sritis dažniausiai yra gerai organizuotas komunikacijos procesas, kuris galėtų pagerėti naudojant technologijas, palengvintų bendravimą su tėvais ir bendruomene. Trukdžių gali atsirasti dėl finansinių ar organizacinių iššūkių, susijusių su naujų technologijų diegimu ar komunikacijos nesklandumais. Svarbu atidžiai vertinti šias sritis ir tobulinti priemones, kurios leistų maksimaliai padidinti įsivertinimo proceso efektyvumą ir naudą įstaigai.

3.3 Diskusija

Šio tyrimo rezultatai leidžia daryti keletą svarbių išvadų, kurios gali padėti tobulinti ikimokyklinio ugdymo įstaigų įsivertinimo procesus. Stipriosios ir silpnosios sritys, išryškėjusios mūsų analizės metu, atspindi tiek esamas galimybes, tiek iššūkius, kuriuos reikia įveikti siekiant sukurti veiksmingą įsivertinimo sistemą.

Tyrimas parodė, kad technologijos gali žymiai pagerinti įsivertinimo proceso efektyvumą, tačiau jų sėkmingas pritaikymas priklauso nuo darbuotojų technologinių įgūdžių ir pasiryžimo naudotis naujovėmis. Tai rodo, jog būtina investuoti į darbuotojų mokymus ir technologinės įrangos atnaujinimą. Taip pat svarbu atsižvelgti į įstaigų finansines galimybes, nes technologijų diegimas gali būti susijęs su didelėmis išlaidomis.

Komunikacija su tėvais ir bendruomene yra esminė įsivertinimo proceso dalis. Tyrimas atskleidė, kad reguliari ir skaidri informacijos teikimo sistema padidina tėvų pasitikėjimą ir skatina įsitraukti į ugdymo procesą. Tačiau reikia toliau ieškoti efektyvių komunikacijos metodų, kurie būtų pritaikomi skirtingose ugdymo įstaigose, atsižvelgiant į vietos specifiką ir tėvų poreikius.

Mūsų analizė parodė, kad aktyvus tėvų ir bendruomenės dalyvavimas gali tikslingai prisidėti prie ugdymo įstaigos veiklos tobulinimo. Tačiau yra svarbu išsiaiškinti, kokie bendradarbiavimo metodai yra efektyviausi, kaip juos pritaikyti praktikoje. Reikia daugiau tyrimų, siekiant suprasti tėvų ir ugdymo bendruomenės lūkesčius, aiškintis, kaip tėvus geriausiai įtraukti į ugdymo procesus.

Tyrimo metu nustatyta, kad gerosios praktikos pavyzdžiai gali būti labai naudingi, siekiant įgyvendinti veiksmingas įsivertinimo priemones. Analizė parodė, jog sėkmingi pavyzdžiai iš kitų šalių ar regionų gali būti pritaikomi vietos sąlygomis, tačiau reikia atlikti išsamius tyrimus, kad būtų suprasti jų sėkmės veiksniai ir pritaikymo galimybės.

Darbuotojų, tėvų ir vaikų patirtys yra labai svarbios, siekiant tobulinti įsivertinimo procesą. Tyrimas parodė, jog įvairių dalyvių nuomonės ir lūkesčiai gali padėti sukurti įtraukiančią ir efektyvią sistemą. Ateityje reikėtų daugiau dėmesio skirti dalyvių požiūrių tyrimams ir jų integracijai į įsivertinimo procesą.

Siekiant gauti išsamesnį vaizdą apie įsivertinimo procesus, būtina kūrybiškai taikyti įvairias metodologijas. Tyrimas parodė, jog kokybinių ir kiekybinių metodų derinimas gali padėti geriau suprasti įsivertinimo proceso stiprybes. Taip pat svarbu vykdyti pilotinius projektus, siekiant išbandyti naujas ar patobulintas įsivertinimo priemones.

Remiantis šio tyrimo rezultatais, galima teigti, kad norint sukurti veiksmingą ir efektyvią ikimokyklinio ugdymo įstaigų įsivertinimo sistemą, būtina atsižvelgti į technologijų naudojimą, komunikacijos efektyvumą, bendradarbiavimą su tėvais ir bendruomene, gerosios praktikos pavyzdžių analizę, dalyvių patirtis ir metodologinių priemonių tobulinimą. Ateities tyrimai turėtų sutelkti dėmesį į šių aspektų tobulinimą, siekiant užtikrinti, kad įsivertinimo procesas būtų nuolatos tobulinamas ir prisidėtų prie aukštos kokybės ugdymo.

4. REKOMENDACIJOS

Ikimokyklinių įstaigų veiklos tobulinimas yra vienas iš svarbiausių švietimo sistemos uždavinių, siekiant užtikrinti vaikų ugdymo kokybę ir gerovę. Efektyvus įsivertinimo procesas yra esminis veiksnys, leidžiantis įstaigoms nuolat tobulėti, identifikuoti stipriąsias ir silpnąsias vietas bei įgyvendinti reikalingus pokyčius. Tačiau, norint pasiekti geriausių rezultatų, svarbu užtikrinti, kad įsivertinimo procesas būtų aiškus, skaidrus ir įtrauktų visus suinteresuotus asmenis, įskaitant tėvus, vietos bendruomenės narius ir darbuotojus.

Šios rekomendacijos yra parengtos remiantis gautais tyrimo duomenimis ir praktinėmis išvalgomis, kurios padės ikimokyklinių įstaigų vadovams efektyviai organizuoti ir įgyvendinti įsivertinimo procesą. Vadovaudamiesi šiomis rekomendacijomis, vadovai galės sukurti motyvuojančią ir palaikančią aplinką, kurioje visi bendruomenės nariai jausis svarbūs ir vertinami, o jų indėlis padės nuolat gerinti ugdymo kokybę.

1. **Užtikrinti aiškų įsivertinimo proceso tikslų ir metodų komunikavimą**
 - Išsamiai ir skaidriai informuokite tėvus apie įsivertinimo tikslus, metodus ir planuojamus rezultatus - tam tinka susirinkimai, informaciniai laiškai, interneto svetainė ar socialiniai tinklai.
 - Pabrėžkite, kaip tėvų atsiliepimai bus naudojami tobulinant ugdymo procesą, įtraukite juos į pokyčių įgyvendinimo procesą. Reguliariai informuokite tėvus apie įvykusius pokyčius ir jų poveikį ugdymui.
2. **Skatinti tėvų dalyvavimą įsivertinimo procese**
 - Bendradarbiaukite ir įtraukite tėvus į vertinimo procesą, skatinkite jų atsiliepimus ir aktyvų dalyvavimą bei refleksijas. Organizuokite susirinkimus, kuriose tėvai gali dalintis savo nuomonėmis ir pasiūlymais.
 - Sukurkite platformas, kuriose tėvai gali lengvai pateikti atsiliepimus ir gauti grįžtamąjį ryšį.

3. **Bendradarbiauti su vietos bendruomene ir specialistais**
 - Įtraukite vietos bendruomenės narius į vertinimo procesą, kad gautumėte įvairiapusiškesnį požiūrį į ugdymo kokybę. Bendradarbiaukite su kitomis švietimo įstaigomis ir specialistais.
 - Organizuokite susitikimus su vietos bendruomenės nariais, specialistais ir kitomis švietimo įstaigomis, kad pasidalintumėte gerąja patirtimi ir idėjomis.
4. **Sukurti emociškai saugią ir įtraukiančią bendruomenę**
 - Sukurkite saugią emocinę aplinką, kurioje bendruomenės nariai jaustųsi reikšmingi ir vertinami. Skatinkite atvirą bendravimą ir grįžtamąjį ryšį.
 - Stiprinkite tarpusavio ryšius, organizuokite komandinio darbo stiprinimo veiklas ir neformalias veiklas, siekdami gerinti mikroklimatą.
5. **Teikti profesinio tobulėjimo galimybes darbuotojams**
 - Organizuokite profesinio tobulėjimo kursus, mokymus ir seminarus, kad darbuotojai galėtų kelti savo kvalifikaciją ir tobulinti įgūdžius. Skatinkite darbuotojus dalyvauti profesinėse konferencijose ir seminaruose.
 - Skirkite išteklius kvalifikacijai kelti ir skatinkite darbuotojus rašyti metodinius straipsnius bei dalintis gerąja darbo patirtimi tiek šalies viduje, tiek užsienyje.
6. **Užtikrinti lankstų darbo grafiką, derinti darbo sąlygas**
 - Sukurkite lankstų darbo grafiką, atsižvelgdami į darbuotojų poreikius, pritaikykite darbo sąlygas, kad darbuotojai galėtų geriau subalansuoti darbą ir asmeninį gyvenimą.
 - Sudarykite visiems darbuotojams vienodas darbo sąlygas ir kvalifikacijos kėlimo galimybes, kad didintumėte jų pasitenkinimą darbu ir produktyvumą.
7. **Viešinti rezultatus ir spręsti problemas**
 - Viešinkite įsivertinimo proceso rezultatus per viešus pristatymus ir ataskaitas, kad bendruomenės nariai matytų, kaip jų indėlis buvo panaudotas.
 - Planavimo ir sprendimų priėmimo metu įtraukite bendruomenės narius, kad jie galėtų prisidėti prie problemų sprendimo ir tolesnių veiksmų.

Šios rekomendacijos padės sukurti įtraukų ir efektyvų įsivertinimo procesą, kuris skatins bendradarbiauti, tobulėti, siekti aukštos ugdymo kokybės ikimokyklinėje įstaigoje.

IŠVADOS

1. Teoriškai išnagrinėjus ikimokyklinių įstaigų veiklos kokybės įsivertinimo procesą ir jo metu kylančius iššūkius, atsiskleidė, kad sėkmingas įsivertinimas reikalauja integruoto požiūrio, apimančio bendruomenės įtraukimą, tinkamų metodikų taikymą bei strateginį planavimą.

2. Esamos įsivertinimo praktikos ikimokyklinėse įstaigose analizė parodė, kad, nors procesas suteikia galimybių identifikuoti svarbias ugdymo tobulinimo kryptis ir kurti pagrindą ilgalaikiams kokybės pokyčiams gerinti, dažnai tai tampa formaliu procesu, kadangi trūksta nuoseklumo, aiškumo ir bendruomenės narių motyvacijos.

3. Identifikuoti galimi įsivertinimo tobulinimo būdai ir strategijos įsivertinimo procesui stiprinti sietini su aiškesniu tikslų formulavimu, darbuotojų kompetencijų ugdymu, efektyvesniu bendruomenės įtraukimu bei integruotu technologijų naudojimu, siekiant geresnių ugdymo kokybės rezultatų.

LITERATŪRA

1. Alena H., Danka L., Henryk N. (2019). Teacher self-assessment as a part of quality management. *Science for Education Today*, 9(2), 156-169.
2. Andrade H. L. (2019). A critical review of research on student self-assessment. *Frontiers in Education*.
3. Andrew A., Attanasio O. P., Bernal R., Sosa L. C., Krutikova S., Rubio-Codina M. (2024). Preschool quality and child development. *Journal of Political Economy*, 132(7), 000-000.
4. Amani S., Dolatabadi Z. A., Bardsiri T. I., Nouri M., Saraji J. N., Poursadeqiyan M., Karimzadeh M. (2022). Designing and validation of self-assessment tool of professional competency and its psychometrics in the Administrators of Preschool Educational Centers. *Iranian Journal of Public Health*, 51(11), 2582.
5. Bagdonaitė J. (2019). *Vadybinė veiklos kokybės vertinimo ir įsivertinimo sistema N ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. Atvejo analizė* (Doctoral dissertation, Šiaulių universitetas).
6. Bierman K. L., Stormshak E. A., Mannweiler M. D., Hails K. A. (2023). Preschool programs that help families promote child social-emotional school readiness: promising new strategies. *Clinical Child and Family Psychology Review*, 26(4), 865-879.
7. Brogaard L., Helby Petersen O. (2022). Privatisation of public services: A systematic review of quality differences between public and private daycare providers. *International Journal of Public Administration*, 45(10), 794-806.
8. Chansatitporn N., Pobkeeree, V. (2020). Leadership and quality management measurement models: an empirical study. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 33(1), 52-66.
9. Day N., Paas F., Kervin L., Howard S. J. (2022). A systematic scoping review of pre-school self-regulation interventions from a Self-Determination Theory perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4), 2454.
10. Dereli F., Kurtça T. T. (2023). Family Engagement in Early Childhood Education: A Phenomenological Study. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 10(3), 714-732.
11. Douglass, A. L. (2019). Leadership for quality early childhood education and care. <https://doi.org/10.1787/6e563bae-en>
12. Europos Komisija, EACEA, Eurydice. (2019). Pagrindiniai duomenys apie ikimokyklinį ugdymą ir priežiūrą Europoje. 2019 m. leidimas. „Eurydice“ ataskaita. Liuksemburgas: Europos Sąjungos leidinių biuras.

13. Friedman-Krauss A. H., Barnett W. S., Garver K. A., Hodges K. S., Weisenfeld G. G., Gardiner B. A., Jost T. M. (2022). The State of Preschool 2021: State Preschool Yearbook. *National Institute for Early Education Research*.
14. Ge D., Wang X., Liu J. (2021). A teaching quality evaluation model for preschool teachers based on deep learning. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJET)*, 16(3), 127-143.
15. Gotberg K., Malčiauskienė A., Penkauskienė D., Prakapas R., Pranckūnienė E., Saranienė O. (2021). Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų kompetencijų ir veiklos vertinimo metodika.
16. Griffin R. W., Phillips J. M., Gully S. M. (2020). Organizational behavior: Managing people and organizations. CENGAGE learning.
17. Gunn A. A., Bennett S. V., Alley K. M., Barrera IV E. S., Cantrell S. C., Moore L., Welsh J. L. (2021). Revisiting culturally responsive teaching practices for early childhood preservice teachers. *Journal of Early Childhood Teacher Education*, 42(3), 265-280.
18. Håkansson J. (2019). Leadership for learning in the preschool: Preschool managers' perspectives on strategies and actions in the systematic quality work. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(2), 241-258.
19. Harvey H., Pierce J., Hirshberg D. (2023). Using Participatory Research to Develop a Culturally Responsive Early Childhood Assessment Tool. *Journal of Participatory Research Methods*, 4(2).
20. Hedlin M. (2019). 'They only see their own child': an interview study of preschool teachers' perceptions about parents. *Early Child Development and Care*, 189(11), 1776-1785.
21. Hu B. Y., Li Y., Wang C., Wu H., Vitiello G. (2021). Preschool teachers' self-efficacy, classroom process quality, and children's social skills: A multilevel mediation analysis. *Early Childhood Research Quarterly*, 55, 242-251.
22. Ivaškienė J., Malinauskienė D. (2021). Pradinių klasių mokinių ugdymas: kokybės aspektas. *Švietimas: politika, vadyba, kokybė*, 13(1), 10-21.
23. Yan Z., Brown G. T. L., Panadero E. (2020). A systematic review on students' perceptions of self-assessment. *Educational Psychology Review*.
24. Yerkes M. A., Javornik J. (2019). Creating capabilities: Childcare policies in comparative perspective. *Journal of European Social Policy*, 29(4), 529-544.
25. Özkan Yıldız F., Yılmaz A. (2021). Parent-teacher communication and parental expectations in the assessment process in Turkish preschool settings. *Education 3-13*, 49(6), 761-775.

26. Joo Y. S., Magnuson K., Duncan G. J., Schindler H. S., Yoshikawa H., Ziol-Guest K. M. (2020). What works in early childhood education programs?: A meta-analysis of preschool enhancement programs. *Early Education and Development*, 31(1), 1-26.
27. Karlsudd P. (2023). When differences are made into likenesses: The normative documentation and assessment culture of the preschool. *International Journal of Inclusive Education*, 27(8), 904-920.
28. Kools M., George B., ir Steijn, B. (2020). Developing schools as learning organisations – „Why“and „how“? *European Journal of Education*, 55 (1), 3 – 8.
29. Kotiloglu S., Chen Y., Lechler T. (2021). Organisational responses to performance feedback: A meta-analytic review. *Strategic Organization*, 19(2), 285-311.
30. Lapėnienė A., Neverauskienė L. (2023). Ikimokyklinio ugdymo mokytojų kontekstų kūrimo praktikos: aplinka kaip trečiasis ugdytojas. *Pedagogika/Pedagogy*, 150(2), 75-101.
31. Larsen T. P., de la Porte C. (2022). Early childhood education and care in Denmark: a social investment success. In *Successful Public Policy in the Nordic Countries: Cases, Lessons, Challenges* (pp. 66-87). Oxford University Press.
32. Levin M. B., Bowie J. V., Ragsdale S. K., Gawad A. L., Cooper L. A., Sharfstein J. M. (2021). Enhancing community engagement by schools and programs of public health in the United States. *Annual Review of Public Health*, 42(1), 405-421.
33. Lee J. Y., Wright C. A., Golinkoff R. M., Hirsh-Pasek K. (2023). Another case of the theory to practice gap: South Korean early childhood education and care. *Early Childhood Research Quarterly*, 65, 385-395.
34. Li X., Wu, J. (2022). Improving organizational learning through self-assessment: An empirical study. *International Journal of Business and Social Science*.
35. Mathers, S. J. (2021). Using video to assess preschool teachers' pedagogical knowledge: explicit and higher-order knowledge predicts quality. *Early Childhood Research Quarterly*, 55, 64-78.
36. Manning M., Wong G. T., Fleming C. M., Garvis S. (2019). Is teacher qualification associated with the quality of the early childhood education and care environment? A meta-analytic review. *Review of educational research*, 89(3), 370-415.
37. Mlinarevic V., Tokic Zec R., Cvjeticanin A. (2022). A model of transformational leadership in the organisational culture of preschool institution. *CEPS journal*, 12(3), 103-126.
38. Neeleman A. (2019). The Scope of School Autonomy in Practice: An Empirically Based Classification of School Interventions. *Journal of Educational Change*, 20(1), 31–55
39. Padgurskytė V., Malinauskienė D. (2020). Švietimo įstaigų vadovų vadybinės veiklos vertinimas. *Švietimas: politika, vadyba, kokybė*, 12, 20-33.

40. Panadero E., Broadbent J. (2021). Self-assessment and decision-making: How organizations can leverage internal evaluations for better results. *Management Review Quarterly*.
41. Papanthymou A., Darra, M. (2019). The Contribution of Learner Self-Assessment for Improvement of Learning and Teaching Process: A Review. *Journal of Education and Learning*, 8(1), 48-64.
42. Pečiulienė L. (2019). Privačių ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų kompetencijų svarba: suinteresuotųjų šalių analizė. Jaunųjų mokslininkų darbai, (1 (49)), 8-15.
43. Petronienė R., Šatienė S. (2022). Ikimokyklinio ugdymo pedagogų kolegialus dalijimasis gera patirtimi. *Verslas, technologijos, biomedicina: inovacijų įžvalgos 2022: straipsnių rinkinys.*, (1), 314-323.
44. Pianta R., Hamre B. (2020). Improving quality and impact through workforce development and implementation systems. *Foundation for Child Development, getting it right: using implementation research to improve outcomes in early care and education*, 109-130.
45. Prodanova N. A., Savina N. V., Kevorkova Z., Korshunova L. N., Bochkareva N. (2019). Organizational and methodological support of corporate self-assessment procedure as a basis for sustainable business development. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(2), 1136.
46. Singh A., Lim W. M., Jha S., Kumar S., Ciasullo M. V. (2023). The state of the art of strategic leadership. *Journal of Business Research*, 158, 113676.
47. Siippainen A., Repo K., Enroos R. (2022). Government, Policy, and the Role of the State in Childhood (Finland). *Bloomsbury Education and Childhood Studies*.
48. Snyder P., Hemmeter M. L., McLaughlin T. (2012). Professional development in early childhood education: A focus on classroom management and behavioral support. *School Mental Health*.
49. Survutaitė D. (2021). Švietimo įstaigų vadovai: iššūkiai ir pokyčiai. Švietimo problemos analizė, 1(191), 1 – 12. Prieiga per internetą: https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2021/04/SPA-Nr.1-Svietimo-istaigu-vadovai_elektroninis.pdf
50. Skrickienė, L., Čepuraitė, D., ir Štaras, K. (2018). Besimokanti organizacija šiuolaikinio viešojo valdymo kontekste. *Sveikatos ekonomika ir vadyba*, 28 (1), 57 – 66.
51. Sleiman A. A., Sigurjonsdottir S., Elnes A., Gage N. A., Gravina N. E. (2020). A quantitative review of performance feedback in organizational settings (1998-2018). *Journal of Organizational Behavior Management*, 40(3-4), 303-332.
52. Steiss A. W. (2019). *Strategic management for public and nonprofit organizations*. Routledge.
53. Targamadžė V. (2019). Geros mokyklos koncepcijos įgyvendinimas: metodinė priemonė studentams. Vilniaus Universitetas. Prieiga per internetą:

https://www.vu.lt/leidyba/images/eknygos/Targamadze_Geros_mokyklos_koncepcijos_igyvendinimas.pdf

54. Thornton K., Cherrington S. (2019). Professional learning communities in early childhood education: A vehicle for professional growth. *Professional development in education*, 45(3), 418-432.
55. Tumlovskaja J., Prakapas R. (2020). Bendrojo ugdymo mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo sėkmę lemiantys veiksniai: Lietuvos atvejis. *Pedagogika/Pedagogy: mokslo darbai. Vilnius: Vytauto Didžiojo universiteto Švietimo akademija*, 2020, t. 137, Nr. 1.
56. Ukkonen-Mikkola T., Kangas J., Manning M., Garvis S. (2022). The Importance of Evaluating Early Childhood Education Quality to Support the Learning of Young Children. In *Assessing and Evaluating Early Childhood Education Systems* (pp. 15-33). Cham: Springer International Publishing.
57. Vallberg Roth A. C. (2020). What may characterize teaching in preschool? The written descriptions of Swedish preschool teachers and managers in 2016. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 64(1), 1-21.
58. Virbalė J. (2022). Mokyklos vadovų kompetencijų raiškos teorinės prielaidos. Verslo ir teisės aktualijos, 2, 140-150.
59. Walk M. (2023). Leaders as change executors: The impact of leader attitudes to change and change-specific support on followers. *European Management Journal*, 41(1), 154-163.
60. Wilson-Thomas J., Brooks R. J. (2024). Investigating Ofsted's inclusion of cultural capital in early years inspections. *British Journal of Sociology of Education*, 1-21.

Teisės ir kiti normatyviniai aktai:

1. „Įsakymas dėl ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodikos patvirtinimo“, 2005, Nr. ISAK-1557. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.260359>
2. „Įsakymas dėl ikimokyklinio ugdymo programų kriterijų aprašo“, 2005, Nr. ISAK-627. <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.254659/asr>
3. Geros mokyklos koncepcija (2015). Nr. V-1308. <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/46675970a82611e59010bea026bdb259>
4. „Įsakymas dėl mokyklų, vykdančių ikimokyklinio ir (ar) priešmokyklinio ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo metodinių rekomendacijų patvirtinimo“, 2023-01-30 Nr. 2023-01530. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/b73dca50a0dd11eda06e9a4a8dd92fc1>