

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
REGIONŲ PLĖTROS INSTITUTAS**

ŽIVILĖ POPOVIČ

Viešojo valdymo studijų programos studentė

**IKIMOKYKLINIO UGDYMO PASLAUGŲ KOKYBĖS VALDYMAS:
MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2020

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
REGIONŲ PLĖTROS INSTITUTAS

Živilė POPOVIČ

**IKIMOKYKLINIO UGDYMO PASLAUGŲ KOKYBĖS VALDYMAS:
MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ATVEJIS**

Magistro darbas

Mokslų sritis, kryptis: Socialiniai mokslai, Vadyba (S 003)

Studijų kryptis: Viešasis administravimas (L07)

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

Magistro darbo autorius

Živilė Popovič
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas

Prof. Doc. Laima Liukinevičienė
(vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas

Prof. Doc. Teodoras Tamošiūnas
(vardas, pavardė, parašas)

Popovič, Ž. (2020). Ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymas: Mažeikių rajono savivaldybės atvejis. *Viešojo administravimo studijų krypties magistro baigiamasis darbas*. Darbo vadovas - prof. dr. Laima Liukinevičienė. Šiaulių universitetas, Regionų plėtros institutas. 102 p. (su priedais)

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymas pagal Mažeikių rajono savivaldybės atvejį.

Darbas sudarytas iš dviejų dalių. Teorinėje dalyje analizuojamos ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų kokybės valdymo savivaldybėje teorinės prielaidos. Dokumentų ir kitų šaltinių analizės dalyje atskleistas paslaugų kokybės valdymo įgyvendinimo ikimokyklinėse ugdymo įstaigose teisinis ir administracinis kontekstas. Antroje dalyje pristatomas ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo Mažeikių rajono savivaldybėje tyrimas. Teorinės literatūros ir dokumentų analizės pagrindu sukurtas hipotetinis ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo savivaldybės lygiu modelis, kurio įgyvendinimo galimybė patikrinta kokybiniu tyrimu.

Mažeikių rajono atvejo analizei pasitelkta dokumentų turinio (content) analizė. Pasirinktu aspektu analizuoti strateginiai planai, institucijų ataskaitos bei kiti dokumentai. Iš internetinių svetainių pateikta informacijos analizė apie Mažeikių rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų kokybės valdymą. Įžvelgta, jog įstaigos siekia rezultatyvaus bei atsakingo valdymo.

Kokybiniam tyrimui pasitelktas standartizuotas klausimynas, kuriuo buvo siekiama išsiaiškinti paslaugų kokybės valdymo tobulinimo galimybes savivaldybės administracijoje ir ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Apklausti Mažeikių rajono ikimokyklinių įstaigų vadovai ir pavaduotojai. Kokybinio tyrimo rezultatai parodė, kad Mažeikių rajono savivaldybėje siekiama užtikrinti ikimokyklinio ugdymo įstaigų kryptingą švietimo paslaugų kokybę ir valdymą, tam taikoma įvairių priemonių. Kiek mažiau įsitraukusi į kokybės valdymo procesus savivaldybės administracija. Apskritai Mažeikių r. savivaldybėje trūksta sisteminio paslaugų kokybės valdymo suvokimo. Tyrimo rezultatų pagrindu suformuluotos rekomendacijos Mažeikių rajono savivaldybei.

Raktiniai žodžiai: viešosios paslaugos, paslaugų kokybė, ikimokyklinis ugdymas, viešasis valdymas.

Popovič, Ž. (2020). Quality Management of Pre-Primary Education Services: Mažeikiai District Municipality Case. *Master Thesis in Public Administration*. Supervisor - Prof. Dr. Laima Liukinevičienė. Šiauliai University, Institute of Regional Development. 102 pages (incl. attachments).

SUMMARY

Master Thesis contains analysis of the management of quality of pre-primary education services for Mažeikiai District Municipality case.

The thesis consists of two parts. Theoretical part of the thesis includes analysis of the theoretical assumptions related to the management of pre-primary education quality in the municipality. The part which contains analysis of documents and other sources provides the legal and administrative background for managing the quality of the services provided by the municipal pre-primary educational institutions. The second part presents the study on management of the pre-primary education services quality in Mažeikiai District Municipality. Based on the theoretical literature and document analysis, a hypothetical model for management of the quality of pre-primary education services was developed on the municipal level, with the feasibility of such model implementation verified through the qualitative research.

For analysis of Mažeikiai District case, the document content analysis has been invoked as well as strategic plans, institutional reports and other documents have been analyzed in particular aspects. The thesis contains information from the websites of Mažeikiai District pre-primary educational institutions on management of quality of the services, and provides the insights suggesting that the institutions pursue efficient and responsible management.

For the purposes of the qualitative research a standardized questionnaire has been used to find out the possibilities of improvement of the services quality by the Municipal Administration and pre-primary educational institutions. Managers and deputy managers of Mažeikiai District pre-primary educational institutions have been interviewed for this purpose. Results of the qualitative research demonstrate that Mažeikiai District Municipality is seeking to ensure the targeted quality and management of the educational services provided by pre-primary educational institutions and applies different tools and instruments for this purpose. Lower engagement in the quality management processes have been noticed on the side of the Municipal Administration. On the whole, there is still a lack of understanding in Mažeikiai District Municipality about the systematic approach to the management of the quality of service. The study results were used as the basis to formulate recommendations for Mažeikiai District Municipality.

Key words: public services, quality of service, pre-primary education, public administration.

TURINYS

SANTRAUKA	3
SUMMARY	4
LENTELĖS	7
PAVEIKSLAI	8
SĄVOKŲ IR TERMINŲ ŽODYNAS	9
ĮVADAS	10
1. IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS VALDYMO SAVIVALDYBĖSE TEORINIAI ASPEKTAI	15
1.1. Viešųjų paslaugų samprata.....	15
1.1.1. Švietimo paslaugų ir tame tarpe ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų kokybės samprata.....	16
1.1.2. Paslaugų kokybės vertinimas	20
1.2. Paslaugų kokybės vertinimo modeliai.....	23
1.2.1. Paslaugų kokybės vertinimas ikimokyklinio ugdymo įstaigoje	36
1.2.2. Paslaugų kokybės tobulinimas atskiroje paslaugas teikiančioje įstaigoje.....	38
1.3. Paslaugų kokybės valdymas viešajame valdyme	40
1.3.1. Paslaugų kokybės valdymas švietimo įstaigose	43
1.3.2. Teikiamų paslaugų kokybės valdymas savivaldybėje.....	45
1.3.3. ES investicijų panaudojimo galimybės ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymui	48
2. IKIMOKYKLINIO UGDYMO PASLAUGŲ KOKYBĖS VALDYMO MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖJE TYRIMAS	56
2.1. Tyrimo metodologijos pagrindimas	56
2.1.1. Tyrimo metodai ir instrumentai.....	56
2.1.2. Tyrimo imtis.....	57
2.1.3. Tyrimo eiga ir etika	58
2.2. Ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo Mažeikių r. savivaldybėje situacijos analizė.....	59
2.2.1. Ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo savivaldybėse teisinis reguliavimas	59
2.2.2. Mažeikių r. savivaldybės administracijos įsitraukimas į kokybės valdymą.....	60
2.2.3. Mažeikių r. ikimokyklinio ugdymo įstaigų dalyvavimas paslaugų kokybės valdyme.....	62
2.3. Ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo Mažeikių r. savivaldybėje kokybinio tyrimo rezultatų analizė.....	65
2.3.1. Asmeninis įstaigų vadovų įsitraukimas į paslaugų kokybės valdymą.....	67
2.3.2. Ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo sistema savivaldybėje.....	68
2.3.3. Paslaugų kokybės valdymas Mažeikių rajono savivaldybėje.....	69
2.3.4. Paslaugų kokybės valdymas ikimokyklinio ugdymo įstaigų viduje.....	71
2.3.5. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų siūlymai dėl kokybės valdymo sistemos Mažeikių r. savivaldybėje.....	72
2.3.6. Teorinio ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo modelio įgyvendinimo Mažeikių rajono savivaldybėje galimybės	73
2.3.7. Kokybinio tyrimo rezultatų apibendrinimas.....	75
IŠVADOS	78
REKOMENDACIJOS	80
LITERATŪRA	81
PRIEDAI	90
1 priedas Klausimynas	91
2 priedas 2.7 pav. Tyrimo loginė schema.....	94
3 priedas 2.2 lentelė Ganto grafikas	95

4 priedas 2.3.1 lentelė Teisės aktai, reglamentuojantys ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų kokybės valdymą	96
5 priedas 2.3.5 lentelė Ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos valdymo vidinių dokumentų analizė kokybės vadybos aspektu	98

LENTELĖS

1.1 lentelė. Švietimo paslaugų klasifikacija.....	18
1.2 lentelė. Kokybės matavimo galimybės.....	20
1.3 lentelė. Paslaugų kokybės vertinimo modeliai pagal vertinimo objektą	24
1.4 lentelė. Kokybės vadybos modelių privalumai ir trūkumai taikyti viešojo sektoriaus organizacijoje	33
2.1 lentelė. Sumaniojo viešojo valdymo bruožai	40
2.2 lentelė. Ganto grafikas	95
2.3 lentelė. Tyrimo dalyvių charakteristika	57
2.3.1 lentelė. Teisės aktai, reglamentuojantys ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų kokybės valdymą.....	96
2.3.2 lentelė. Planuojami asignavimai strateginiams tikslams ir programoms įgyvendinti 2019–2021 metais	61
2.3.3 lentelė. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų įsitraukimas į paslaugų kokybės gerinimą	62
2.3.4 lentelė. 2015-2017 metų Mažeikių r. ikimokyklinio ugdymo įstaigų dokumentų analizė vidinio audito atlikimo aspektu	63
2.3.5 lentelė. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos valdymo vidinių dokumentų analizė kokybės vadybos aspektu	98
2.3.6 lentelė. Mažeikių rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų kokybės valdymo užtikrinimo priemonės	65
2.3.7 lentelė. Nuomonės, kaip asmeniškai įsitraukęs (-usi) į ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymą ikimokyklinio ugdymo įstaigose, raiška	67
2.3.8 lentelė. Informantų nuomonių apie ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo lygmenis raiška	68
2.3.9 lentelė. Nuomonių apie Mažeikių r. savivaldybės dalyvavimą ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdyme raiška	69
2.3.10 lentelė. Nuomonių apie vidinę paslaugų kokybės valdymo sistemą organizacijos viduje raiška	71
2.3.11 lentelė. Visuotinės kokybės vadybos sistemų /modelių perspektyva Mažeikių r. savivaldybėje	72
2.3.12 lentelė. Nuomonė apie teorinį paslaugų kokybės valdymo modelį, jo pritaikomumą, siekiant paslaugų kokybės valdymo ikimokyklinio ugdymo įstaigose	74
2.3.13 lentelė. Informantų įžvalgose išskirtos pagrindinės kategorijos ir subkategorijos	75

PAVEIKSLAI

1.1 pav. Bendrieji švietimo kokybės dėmenys ir jų tarpusavio ryšiai	17
1.2 pav. Viešųjų paslaugų kokybė	21
1.3 pav. Paslaugų kokybės valdymo modelis (pagal ISO 9004-2)	25
1.4 pav. ISO 9001:2015 Kokybės vadybos sistemos ISO 9001:2015	26
1.5 pav. Kokybės spragų modelis	27
1.6 pav. N. Kano patraukliosios kokybės modelis	28
1.7 pav. Edvardsson ir Gustavsson įvertinimo modelis	30
1.8 pav. Bendrojo vertinimo modelių struktūra	31
1.9 pav. Lietuvos organizacijose taikomų modelių pasiskirstymas	35
1.10 pav. Švietimo įstaigų veiklos kokybės vertinimas	35
1.11 pav. Atskiros organizacijos tobulinimo sistema	39
1.12 pav. Ikimokyklinio ugdymo kokybės užtikrinimas	42
2.1 pav. Ikimokyklinio ugdymo teikiamų paslaugų kokybė	44
2.2 pav. Ikimokyklinio ugdymo veiklos paslaugų kokybės užtikrinimas	45
2.3 pav. Savivaldybių veiklos matavimo šaltinis	46
2.4 pav. Teorinis paslaugų kokybės valdymo gerinimo modelis	51
2.5 pav. Teorinis ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo savivaldybėje modelis	53
2.6 pav. Kokybės valdymo modelis pagal valdymo lygmenis	55
2.7 pav. Tyrimo loginė schema	94
2.8 pav. Planuojamų asignavimų dalis kiekvienai programai 2019 metais	61

SAVOKŲ IR TERMINŲ ŽODYNAS

Ikimokyklinis ugdymas – tai švietimo sistemos pradinė grandis, kurios paskirtis tenkinti prigimtinius, kultūros, socialinius ir pažintinius vaiko poreikius (LR švietimo įstatymas. Žin., 1991-08-06, Nr. 153-0; suvestinė redakcija nuo 2011-07-01 iki 2019-09-01).

Paslauga – tai intelektualus produktas, sunkiau apčiuopiamas ir pamatuojamas negu materialios prekė, todėl ir jos kelias iki vartotojo reikalauja daugiau paslaugos teikėjo pastangų, kad paslauga būtų kokybiška (Vanagas, 2008).

Viešosios paslaugos – viešosios valdžios subjektų organizuojamos, viešojo intereso užtikrinimui ir visuomenės funkcionavimo palaikymui būtinos paslaugos (veiklos), kuriomis teikiama nauda visiems gyventojams arba tikslinėms vartotojų grupėms (Urvikis, 2016).

Švietimas – veikla, kuria siekiama suteikti asmeniui visaverčio savarankiško gyvenimo pagrindus ir padėti jam nuolat tobulinti savo gebėjimus (LR švietimo įstatymas. Žin., 1991-08-06, Nr. 153-0; suvestinė redakcija nuo 2011-07-01 iki 2019-09-01).

Modelis – tai rodiklis, apimantis įvairias veiklos sritis, leidžiantis įvertinti grėsmę pagal nustatytas kritines reikšmių ribas (Budrikienė, Paliulytė, 2012).

Viešasis administravimas – įstatymų ir kitų teisės aktų reglamentuojama viešojo administravimo subjektų veikla, skirta įstatymams ir kitiems teisės aktams įgyvendinti: administracinių sprendimų priėmimas, įstatymų ir administracinių sprendimų įgyvendinimo kontrolė, įstatymų nustatytų administracinių paslaugų teikimas, viešųjų paslaugų teikimo administravimas ir viešojo administravimo subjekto vidaus administravimas (LR viešojo administravimo įstatymas. Žin., 1999-07-09, Nr. 60-1945; suvestinė redakcija nuo 2019-07-01 iki 2019-10-31).

Kokybė – iš lotynų kalbos žodžio qualis, kurio reikšmė yra „koks“. Kokybės apibrėžimai gali būti klasifikuojami pagal požiūrį į kokybę: transcendentiniu požiūriu, produkto kokybe, kokybe vartotojui, kokybė produkto sukūrimo ir pateikimo procesuose bei vertės požiūriu; **ISO 9000** kokybę apibrėžia – turimų charakteristikų visumos atitiktis reikalavimams laipsnis (Serafinas, 2018).

Viešasis valdymas – visuma viešosios politikos nustatymo, formavimo ir (arba) dalyvavimo ją formuojant ir įgyvendinimo procesų, kuriuose dalyvaujant viešojo valdymo institucijoms ir visuomenei priimami ir įgyvendinami valdymo sprendimai ir teikiamos administracinės ir viešosios paslaugos (LR viešojo administravimo įstatymas. Žin., 2012-02-18, Nr. 22-1009; suvestinė redakcija nuo 2019-07-01 iki 2019-10-31).

IVADAS

Temos aktualumas. XXI amžius – sparčios įvairių žmogaus gyvenimo sričių kaitos, naujų ekonominių, socialinių ir aplinkos įtampų, krizių, iššūkių amžius. Lietuva, nedidelė valstybė, neturinti daug gamtinių išteklių, vis labiau globalizacijos veikiama ir vis sudėtingesniame pasaulyje gali užtikrinti savo gyventojų gerovę pirmiausia investuodama į jų išsilavinimą, ugdydama gebėjimus ir vertybines bei pasaulėžiūrinės nuostatas, būtinas tautos vientisumo išsaugojimui, modernėjimui ir gyvybingumui (Vaičekauskienė, 2012).

Kintantis požiūris į šalies poreikius ir ateities vizija atsiskleidžia svarbiausiame strateginiame valstybės dokumente – Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“. Ši strategija - vienas pagrindinių švietimo tikslų šaltinių. Todėl visuomenės gyvenimas, ekonomika ir valdymas turi būti pagrįsti principais, leidžiančiais drąsiai sutikti naujus iššūkius (Lietuvos pažangos strategija, 2030). Būtų galima teigti, jog siekiant sėkmingos visuomenės kaitos, labai svarbu inicijuoti pokyčius pagrindinėje asmenybės ugdymo aplinkoje – šeimoje, švietimo sistemoje, bendruomenėje, viešojoje ir kultūrinėje erdvėje.

Kuriant demokratinį ir humanistinį vaikų ugdymo modelį, ikimokyklinio ugdymo institucijose svarbus yra paslaugų kokybės valdymas. Ikimokyklinio ugdymo kokybę galima vertinti iš kelių požiūrių: tėvų bei vaiko požiūriu, ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikėjo požiūriu, vaiko raidos požiūriu, kurie daro įtaką ikimokyklinio ugdymo kokybės sampratai ir kt. (Layzer, Goodson, 2006). Šiuolaikinės modernios švietimo įstaigos, kaip organizacijos, siekia teikti kokybiško ugdymo paslaugas ir tenkinti mokinių, tėvų poreikius, kurie paprastai apibrėžiami kaip konkretūs vartotojų norai (Martišauskienė ir kt., 2013). Švietimo sistemos esminis bruožas - nuolatinė kaita. Įstaigos gyvavimo tęstinumą gali užtikrinti tik staigus reagavimas į aplinkos pokyčius, tų pokyčių numatymas bei kūrimas. Todėl iškyla ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų kokybės tyrimo, vertinimo ir užtikrinimo problema. Nuolat besikeičiančių visuomenės poreikių laikais ikimokyklinio ugdymo įstaigos turi pajėgti ne tik išskirti prioritetinius politikos ar naujovių tikslus bei pritaikyti juos poreikiams, siekiams ir sukurti vidines sąlygas tam daryti. Švietimas suvokiamas kaip visuomenės gerovės garantas. Ne išimtis ir ikimokyklinis ugdymas. Visuomenė, švietimo specialistai, sutinka, kad jau ikimokykliniame amžiuje svarbi ugdymo kokybė.

Užsienio mokslininkai tyrinėjo įvairius ikimokyklinio ugdymo kokybės aspektus. Leach (2009), Radnoro ir Johnstono (2013), Education at a Glance (2017) nagrinėjo įvairių šalių patirtį ikimokykliniame ugdyme bei tyrė ugdymo kokybės ypatumus. Ji išskyrė aukštesnės ir žemesnės ugdymo kokybės požymius, kuriais remiantis tėvai gali įvertinti ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybę. Taip pat vertingos įžvalgos apie teorinius valdymo, paslaugų kokybės aspektus buvo skelbiamos Martišauskienės ir kt. (2017) darbuose.

Akivaizdu, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų, kaip svarbios ateičiai švietimo sistemos grandies, paslaugų kokybė yra visų demokratinių valstybių mokslininkų tyrimų objektas, vienose šalyse analizuojamas dažniau, kitose išskiriamas tik pastaraisiais metais. Lietuva priskiriama prie pastarųjų. Todėl aktualu paslaugų kokybės valdymo analizei pasirinkti būtent ikimokyklinio ugdymo įstaigas.

Aktualu vadybos moksle analizei rinktis šį tyrimo lauką ir dėl valstybių politikos, nes tai atliepia švietimo politiką. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų tikslus, uždavinius ir teikiamas paslaugas reglamentuoja šie Lietuvos Respublikos teisės aktai: Valstybinės švietimo 2013-2022 metų strategija (2013), Švietimo įstatymas (2011), Švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl priešmokyklinio ugdymo bendrosios programos patvirtinimo“ (2014, įsigaliojo nuo 2015 m. rugsėjo 1 d.), Ikimokyklinio ugdymo metodinės rekomendacijos (2015), Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos 2014-2016 strateginis veiklos planas, Septynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa (2016), Lietuvos švietimo būklės 2013–2016 metais apžvalga (2017), Vyriausybės nutarimas „Dėl vaikų nuo gimimo iki privalomojo mokymo pradžios gyvenimo ir ugdymo sąlygų gerinimo modelio aprašo patvirtinimo“ (2009), Švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2011–2013 metų programos patvirtinimo“ (2011) ir kt. (Eurydice ataskaita, 2018).

Siekiant decentralizuoti viešąjį valdymą, vis daugiau atsakomybės perduodama savivaldybėms, todėl aktualu analizuoti, kaip savivaldybėse valdoma paslaugų kokybė, žinant, kad versle, taip pat ir didelėse viešojo sektoriaus įstaigose Lietuvoje jau geras dešimtmetis sėkmingai taikomi įvairūs kokybės valdymo

modeliai. Tai atliepia ir ES nuostatas, kurios sako, kad savivaldybės privalo ne tik užtikrinti vyriausybės ikimokyklinio ugdymo politikos vykdymą, bet ir ikimokyklinio ugdymo kokybę. Pagal pagrindinius strateginius ES (Europa 2020, 2010), Lietuvos Respublikos dokumentus (Nacionalinė pažangos programa 2014-2020, 2012; Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programa, 2012; Lietuvos pažangos strategija 2030), ypatingai svarbu pagerinti švietimo paslaugų kokybę.

Aktualu analizuoti pasirinktą temą moksle, nes dabartinė paslaugų kokybė netenkina nei LR Vyriausybės, nei pačių savivaldybių. Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programoje (toliau – Programa) siekiama numatyti esminius viešojo valdymo pokyčius, kuriuos atlikti būtina, kad didėtų viešojo valdymo proceso efektyvumas ir geriau būtų tenkinami visuomenės poreikiai. Didėjantys visuomenės reikalavimai, kad viešojo valdymo institucijos, veikdamos atvirai ir atsakingai, efektyviai naudodamos Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų lėšas (toliau – biudžeto lėšos), priimtų ir įgyvendintų visuomenės poreikius atitinkančius sprendimus ir teiktų geros kokybės administracines ir viešąsias paslaugas (LR viešojo administravimo įstatymas. Žin., 2012-02-18, Nr. 22-1009; suvestinė redakcija nuo 2019-07-01 iki 2019-10-31).

Užsienio šalys išbando įvairius viešųjų paslaugų sistemos efektyvumo būdus, kaip tradicinių paslaugų teikimo modelių priderinimą prie klasikinių rinkos sąlygų (taip užtikrinamos vienodos konkurencijos sąlygos tarp paslaugų teikėjų), teisės aktų nuostatų pakeitimus, kurie riboja galimybes paslaugų teikėjams teikti viešąsias paslaugas, paslaugų kokybės standartų sudarymą (Andrijauskaitė, 2015).

Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2012 m. išleido nutarimą „Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programos patvirtinimo“. Nutarime teigiama, kad viešojo valdymo institucijos per mažai kreipia dėmesį į teikiamų paslaugų kokybę, nėra nustatyti minimalūs paslaugų kokybės standartai, „visuomenei neugdomi paslaugų kokybės teisėti lūkesčiai, neidentifikuoti visi esami ir galimi paslaugų teikėjai“, kas riboja priimtinausio paslaugų teikėjo pasirinkimą. Pastebimas teisės aktuose privačių įmonių, nevyriausybinių organizacijų galimybių apribojimas dalyvauti teikiant paslaugas, dėl ko mažėja konkurencija tarp tiekėjų, kas gali nulemti neefektyvų biudžeto lėšų panaudojimą (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimas, suvestinė redakcija nuo 2012-02-07 iki 2015-10-02).

Mažeikių rajono savivaldybės švietimo viešųjų paslaugų vartotojų patenkinimo indekso tyrimo ataskaitoje (2017) teigiama, kad visose srityse ir teikiamų paslaugų procedūrų vykdyme matyti spragų, kurias įstaigos turėtų įsivertinti ir rasti geriausius sprendimus, greitesnių bei kokybiškesnių paslaugų teikimui. Įstaigos turėtų skirti didesnę dėmesį ir aktyviau reaguoti į gaunamus pasiūlymus ir nusiskundimus, peržiūrėti reikiamų dokumentų pristatymo terminus, didinti informuotumą, didinti aktualios informacijos sklaidą, teikti daugiau informacijos aktualiais klausimais (Mažeikių rajono savivaldybės švietimo viešųjų paslaugų vartotojų patenkinimo indekso tyrimo ataskaita, 2017).

Per pastaruosius du dešimtmečius buvo pasiekta tam tikra pažanga – paslaugų kokybės teikimas tapo veiksmingesnis ir nuoseklesnis. Nepaisant to, daugelyje besivystančių šalių vidutinis statistinis pilietis ir toliau susiduria su nepakankamu net bazinių paslaugų prieinamumu ar vartoja netenkinančios kokybės paslaugas (Batley et al. 2015).

Apibendrinus pasakytą, galima teigti, kad nuolat analizuoti teikiamų viešųjų paslaugų kokybę taikant mokslines priemones yra aktualu ir vadybos mokslui, ir viešojo valdymo politikai bei kiekvienai tirtai institucijai praktiškai.

Tyrimo naujumas. Pastarųjų metų Lietuvos socialinės, ekonominės ir politinės situacijos pokyčiai kelia vis didesnių reikalavimų visoms viešojo administravimo institucijoms, savivaldybėms (Lietuvos savivaldybių vidaus administravimo tobulinimas, 2015). 2017 m. Mažeikių r. savivaldybės administracijos švietimo skyrius savo veiklą vykdė vadovaudamasis Lietuvos Respublikos švietimą reglamentuojančiais dokumentais, Mažeikių rajono savivaldybės ilgalaikiu strateginiu plėtros planu 2014-2020 m., įgyvendindamas ugdymo kokybės ir mokymosi aplinkos užtikrinimo programą, kurios tikslas - užtikrinti švietimo programų kokybišką įgyvendinimą, tobulinant švietimo valdymą. Duomenys rodo, jog per pastaruosius metus Mažeikių r. savivaldybė padarė pažangą, siekdama užtikrinti kokybišką ikimokyklinio ugdymo įstaigų prieinamumą visiems vaikams. Nuo 2015 m. daugėjo priešmokyklinio ugdymo įstaigas lankančių 6 metų vaikų, šiame ugdyme dalyvavo 85.2% vaikų, 2017 m. – 97%.

Mažeikių rajono savivaldybės administracija (toliau – Administracija) siekdama tinkamai pasirengti projekto „Švietimo paslaugų kokybės gerinimas Mažeikių rajono savivaldybėje“ įgyvendinimui pagal 2014–2020 m. ES fondų investicijų veiksmų programos 10 prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ priemonę „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“ Nr. 10.1.3-ESFA-R-920, 2017 m. spalio mėn. atliko Mažeikių rajono gyventojų apklausos tyrimą, dėl paslaugų teikimo kokybės gerinimo. Atlikus apklausą ir išanalizavus apklausos duomenims, pateiktos rekomendacijos Mažeikių rajono savivaldybės administracijai.

Mažeikių rajono savivaldybės 2019–2020-ųjų metų strateginiame veiklos plane iškeltas tikslas – užtikrinti visuotinį švietimo prieinamumą ir kokybę, todėl tyrimu bus siekiama prisidėti prie šio tikslo įgyvendinimo, gerinant ikimokyklinio ugdymo įstaigų (toliau – IUI) teikiamų paslaugų kokybės valdymą, atskleisti paslaugų kokybės valdymo tobulinimo galimybes ir padėti ikimokyklinėms įstaigoms sėkmingai bei sistemingai realizuoti paslaugų kokybę.

Galima teigti, kad švietimo paslaugų kokybės tobulinimas, taikant tokius kokybės vadybos modelius kaip ISO standartai ir BVM, Mažeikių r. savivaldybės administracijoje dar tik perspektyvoje. Bandytas išsiaiškinti sukurto teorinio paslaugų kokybės vadybos modelio, į kurį integruoti ir žinomi kokybės vadybos metodai, galimybes atskiro rajono švietimo įstaigose, yra nauja patirtis.

Tyrimo problema. Halliganas (2007) pažymėjo, kad naujomis reformomis siekta atnaujinti viešąjį valdymą, parengti naują koordinavimą savivaldybių įstaigų veiklas. Pastaraisiais metais pasirodė tyrimų Ommeren (2016), Bikker, Van den Linde (2016), skirtų teikiamų paslaugų kokybės efektyvumui tirti. 2012 m. atlikto „Ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo vadybos kokybės vertinimo“ tikslas buvo išanalizuoti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo vadybos kokybės Lietuvoje būklę bei projektuoti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pokyčių kryptingumą. Pagal tyrimo rezultatus buvo nustatyta, kad klientai pasitenkina minimaliu vaiko ugdymo lygio užtikrinimu – svarbiausia, kad vaikas įstaigoje yra užimtas ir saugus. Išnagrinėjus Lietuvos vaikų darželių paslaugų kokybės užtikrinimo ypatumus, galima teigti, kad Lietuvoje yra sukurta teisinė bazė, užtikrinanti ikimokyklinio ugdymo sistemos funkcionavimą. Remiantis Varanuskaitės K. ir Adomaitienės R. (2015) straipsniu, taip pat buvo atliktas ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės vertinimas. Įstaigoms siekiančioms didesnės ugdymo(-si) kokybės, kaip orientyras praverčia Geros mokyklos koncepcija (2015), Bendrojo ugdymo mokyklų veiklos kokybės (į-si) vertinimo modelis ir rodikliai (2016).

Šiandiena pasigendama tyrimų, atliktų ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų kokybės valdymo klausimais, kaip tame procese dalyvauja savivaldybės administracija. Koks modelis tiktų numatant kokybės administravimo modelio tobulinimą. Šiuo metu sukurta įvairių ikimokyklinio ugdymo kokybės vertinimo modelių. Vieni jų skirti apibūdinti struktūrą ar proceso kokybę, kiti – rodiklių sąrašai, kuriais tikrinama, ar tenkinami įvairių visuomenės grupių reikalavimai, poreikiai, ar pasiekiami minimalūs standartai. Faktiškai visos šalys stengdamosi palaikyti ikimokyklinio ugdymo kokybę taiko šiuos būdus: ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos reglamentavimas, ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos įvertinimas ir įsivertinimas, akreditacija. Vis dažniau akcentuojama ikimokyklinio ugdymo įstaigos įsivertinimo reikšmė kokybei užtikrinti (Ikimokyklinio ugdymo kokybė, 2012).

Nuolatinis tobulinimas įstaigoje, savivaldybėje ir sėkmingas atsakas į kylančius sunkumus lems tai, kad vis daugiau įstaigų bus galima vadinti geromis. Varanuskaitės K. ir Adomaitienės R. (2015), Lofgren M. Wittel L. (2007) manymu, paslaugų kokybei gerinti tinkamiausia būtų naudoti N. Kano modelį. Tačiau, nėra objektyvių, tyrimais pagrįstų pavyzdžių, leidžiančių nustatyti, kokia paslaugų kokybė yra ikimokyklinio ugdymo įstaigose ir kaip vertinami vartotojų poreikiai. Todėl švietimo paslaugų kokybės valdymas sudaro šio tyrimo problematikos pagrindą.

Tyrimo problemą būtų galima apibūdinti probleminiais klausimais:

1) *Koks ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo modelis šiandien geriausiai tiktų Mažeikių rajono savivaldybei, siekiančiai atliepti augančius visuomenės lūkesčius ir viešosios politikos įgyvendimo iššūkius?*

2) *Kokių įžvalgų paslaugų kokybės valdymo savivaldybės institucijose klausimais pateikia mokslas? Kokie teoriniai ir praktiniai paslaugų kokybės valdymo modeliai rekomenduojami savivaldybės*

institucijoms, kaip tame procese dalyvauja savivaldybės administracija, atskiros įstaigos, dėl paslaugų kokybės suinteresuotos kitos organizacijos?

3) *Kokiomis teorinėmis išvalgomis ir praktinėmis prielaidomis galime remtis, pagrįsdami ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų kokybės valdymo ypatumus savivaldybėse?*

4) *Kaip siekį šiuolaikiškai valdyti ikimokyklinių įstaigų paslaugų kokybę savivaldybėse įtakoja teisinė ir administracinė ES, LR aplinka?*

Tyrimo objektas – paslaugų kokybės valdymas savivaldybės institucijose.

Tyrimo dalykas – ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų kokybės valdymas savivaldybėje.

Tyrimo tikslas – išanalizavus teorines ir praktines paslaugų kokybės valdymo savivaldybėse prielaidas ir patikrinus ikimokyklinio ugdymo teorinio paslaugų kokybės valdymo modelio galimybes Mažeikių rajono savivaldybėje, pateiktos paslaugų kokybės valdymo gerinimo rekomendacijos.

Ginamasis teiginys: Teorinių paslaugų kokybės valdymo modelių, parengtų remiantis švietimo įstaigoms rekomenduojamais ir praktikoje patikrintais kokybės vadybos modeliais, metodais, taikymą, siekiant gerinti ikimokyklinių paslaugų kokybės valdymą savivaldybėje, komplikuoja: 1) esama paslaugų kokybės valdymo praktika savivaldybės administracijoje ir švietimo įstaigose, kai orientuojamasi į trumpalaikius paslaugų kokybės gerinimo planus ir grįžtamojo ryšio priemonės; 2) nepakankama vadovų kompetencija kurti kokybės vadybos sistemas.

Tyrimo uždaviniai :

1. Apibendrinus viešųjų paslaugų, savivaldybėje teikiamų viešųjų paslaugų kokybės, paslaugų kokybės valdymo sąvokas, atlikti savivaldybės institucijose teikiamų viešųjų paslaugų kokybės valdymui tinkamų kokybės vadybos teorinių modelių analizę.

2. Atskleisti ikimokyklinio ugdymo įstaigų savivaldybėse teikiamų viešųjų paslaugų kokybės valdymo ypatumus, teisinę bazę siekiant tobulinti paslaugų kokybės valdymo sistemą.

3. Pasitelkus kokybinio tyrimo strategiją, nustatyti galimybes Mažeikių r. savivaldybėje taikyti hipotetinį teorinį viešųjų paslaugų kokybės valdymo ikimokyklinio ugdymo įstaigose modelį, parengti rekomendacijas paslaugų kokybės valdymo gerinimui savivaldybėje.

Tyrimo metodai:

- mokslinės literatūros analizė atlikta siekiant atskleisti ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymą, pateikti viešųjų paslaugų sampratą bei ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų kokybės ypatumus, aptarti paslaugų kokybės vertinimo modelius, tobulinimą, išskirti paslaugų kokybės vadybą švietimo įstaigose bei paslaugų kokybės valdymo ypatumus;

- ES, Lietuvos Respublikos teisės aktų, strategijų ir kitų šaltinių analizė: apžvelgti teisės aktus ir dokumentus reglamentuojančius paslaugų kokybės valdymą bei paslaugų kokybės vertinimą Lietuvoje;

- kokybinio tyrimo metodai: 1) dokumentų turinio (content) analizė; ji pasitelkta pasirinktu aspektu analizuoti strateginių planų, institucijų ataskaitų bei kitų dokumentų ir statistinių šaltinių analizė; tyrimo duomenų analizė pateikiama lentelių, teksto ir paveikslų forma; 2) kokybinio tyrimo metu pasitelkus standartizuotą klausimyną, surinktos medžiagos turinio analizei, išskiriant reikšmingas kategorijas.

Darbo struktūra:

Magistro darbą sudaro dvi dalys. Pirmoje dalyje pateikiama viešųjų paslaugų samprata, ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų teorinės prielaidos, išskiriami paslaugų kokybės vertinimo modeliai, tobulinimas bei paslaugų kokybės vadybos švietimo įstaigose analizė. Orientuotasi į paslaugų kokybės valdymo ikimokyklinio ugdymo įstaigose įgyvendinimo analizę, skiriamas dėmesys teikiamų paslaugų kokybės valdymui savivaldybės administracijoje. Pirmos dalies pagrindu kuriamas hipotetinis paslaugų kokybės valdymo Mažeikių rajono savivaldybėje modelis, kuris vėliau panaudotas kokybiniame tyrime.

Antra dalis apima ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo Mažeikių rajono tyrimą. Pristatomi tyrimo metodai, analizuojama ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo Mažeikių rajono situacijos analizė, pateikiama kokybinio tyrimo rezultatų analizė. Remiantis gautais empirinio tyrimo rezultatais teorinių išvalgų kontekste, formuluojamos rekomendacijos ikimokyklinio ugdymo įstaigų administracijai, savivaldybės švietimo skyriui, savivaldybės administracijai ir tarybai.

Pažymima, jog neįskaičiuojant priedų, magistro darbą sudaro 89 psl., panaudota 171 literatūros šaltinių, 20 lentelių bei 20 paveikslų.

1. IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS VALDYMO SAVIVALDYBĖSE TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Viešųjų paslaugų samprata

Analizuojant paslaugų prieinamumą ir kokybę, svarbu apibrėžti viešosios paslaugos sampratą. Nuo 2015 m. Lietuvos mokslininkų darbuose suformuluotos paslaugos sąvokos, išskiriant pagrindinius paslaugos bruožus: 1) paslaugą kaip procesą, kurios metu gaunama nauda ir pasitenkinimas; procesas, kuriame sąveikauja teikėjas ir gavėjas tarpusavio susitarimu; 2) paslaugai būdingas neapčiuopiamumas ir sunkiai išmatuojama; 3) paslauga kinta, nes kinta gavėjas, paslaugos teikimo aplinka ir būdai (Šimkus, 2015; Aleksandravičius, 2014). Anot Jaaskelaivio, Laihoneno, Loonngvisto (2014) „svarbu nuolatos jas vertinti, siekiant patenkinti augančios visuomenės poreikius“ (Jaaskelaivio, Laihoneno, Loonngvisto, 2014).

Viešosios paslaugos, priklausomai nuo įvairių kontekstų tokių, kaip laikotarpis, šalis, viešosios politikos įgyvendinimo lygiai gali būti apibrėžtos nevienodai. Dažnai mokslinėje literatūroje ir Europos Sąjungos teisės aktuose viešųjų paslaugų vartojamas terminas „bendro intereso paslaugų definicija“ (services of general interest).

Viešųjų paslaugų sampratą nagrinėjantis Urvikis M. (2016) pastebi, kad sąvoka vartojama valdymo, ekonomikos ir kitose disciplinose, dažnai nesigilinant į pačią viešųjų paslaugų koncepcijos esmę. Sąvoka neatsiejama nuo viešojo valdymo elementų: viešųjų gėrybių, viešosios vertės ir visuomenės intereso.

Viešosios paslaugos yra teikiamos siekiant patenkinti viešąjį interesą - suteikti gyventojams vadinamuosius viešuosius gėrius (vertybes), vertinguosius gėrius. (Brazienė, Merkys, 2015).

Norvegų tyrinėtojas Syvertsen T. išskiria viešųjų paslaugų sąvokos reikšmes, akcentuodamas paslaugų prieinamumą prie informacijos, žinių ir ideologines nuostatas:

- viešosios paslaugos kaip viešoji nauda;
- viešosios paslaugos – tai visos viešosios sferos teikiamos paslaugos, o viešąją sferą atstovauja institucijos, kurios priima sprendimus siekiant bendro gėrio;
- viešosios paslaugos reiškia, kad pirmenybė suteikiama individualių piliečių interesų patenkinimui (Syvertsen, 1999).

Langvinienė N. ir Vengrienė B. (2005) viešąsias paslaugas vadina nekomercinėmis paslaugomis, jų teikimo tikslas nėra pelnas, o visuomenės poreikių tenkinimas. Tokių paslaugų teikimu rūpinasi valstybė, teikiamos sutartiniu pagrindu, o jų tiekimo procesas yra prižiūrimas.

Lietuvos Respublikos (LR) Viešojo administravimo įstatyme (Žin. 1999-07-09, Nr. 60-1945; suvestinė redakcija 2018-12-31) viešoji paslauga apibrėžiama kaip valstybės ar savivaldybių kontroliuojamų juridinių asmenų veikla teikianti asmenims socialinės, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitais įstatymu numatytas paslaugas. Įstatymu nustatytais atvejais ir tvarka viešąsias paslaugas gali teikti kiti asmenys.

Urvikio M. (2016) teigimu, kad nors Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatyme pateikiami viešosios ir administracinės paslaugos apibrėžimai, nėra atskleistas administracinės ir viešosios paslaugos santykis. Tokiame įstatyme šių paslaugų atskyrimas įneša daug painumo. LR Vidaus reikalų ministerijos užsakytoje studijoje (2010), viešosios paslaugos įvardijamos kaip grupė paslaugų, kurias sieja bendri požymiai:

- jų teikimą reguliuoja valstybės ar savivaldybės valdžios institucijos;
- jos gali būti teikiamos tiesiogiai valstybės ar savivaldybės organizacijų (biudžetinės, viešos įstaigos ar savivaldybių kontroliuojamos įmonės, bendrovės);
- joms būdingos naudą visai visuomenei ar teritorinei bendruomenei duodančių – viešąjį interesą tenkinančių – paslaugų charakteristikos (neatskiriamumas ir vientisumas, naudingos ir prieinamos kiekvienam gyventojui, reikšmingos visiems visuomenės ar teritorinės bendruomenės nariams). Viešosios paslaugos skiriamieji požymiai teoriškai yra aiškūs, bet jų pritaikymas praktikoje nėra paprastas.

Kaip teigia Urvikis (2016), pačios viešosios vertės, viešojo intereso ir visuomenės gerovės sampratos yra painios ir diskutuotinos, todėl iki šiol nėra sutarta dėl vieningo viešųjų paslaugų klasifikavimo,

kaip nėra ir visuotinai pripažinto viešųjų paslaugų apibrėžimo. Toks neapibrėžtumas daro viešųjų paslaugų sampratą dar painesnę.

Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodikoje (2010), nustatytas vartotojų pasitenkinimo indeksas. Remiantis Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymu ir užsienio šalių patirtimi, viešosios paslaugos gali būti grupuojamos: įsidarbinimo paslaugos, komunalinio ūkio ir aplinkos tvarkymo paslaugos, kultūros ir sporto paslaugos, mokesčių administravimo paslaugos, paslaugos verslui, priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo paslaugos, paslaugos susijusios su nekilnojamojo turto tvarkymu, socialinės paslaugos, susisiekimo ir ryšių paslaugos, sveikatos apsaugos paslaugos, švietimo paslaugos, teisėsaugos institucijų ir įstaigų paslaugos, teisinės paslaugos. Išanalizavus viešųjų paslaugų grupavimą, galima teigti, kad tyrimo objektu taps švietimo paslaugos, atskirais atvejais ir socialinės paslaugos, kaip neformalios, kurios teikiamos ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų teikiamos švietimo paslaugos traktuojamos kaip viešosios paslaugos, nesiekiant sukurti visoms savivaldybėms tinkamo viešųjų paslaugų teikimo modelio, nes: 1) kiekvienoje valstybėje viešųjų paslaugų teikimo organizacinių mechanizmų pasirinkimą įtakoja pačių savivaldybių ekonominio ir socialinio išsivystymo skirtumai, demografinė situacija ir kiti savitumai; 2) neįmanoma parengti vieno, konsoliduoto, visose savivaldybėse įgyvendinamo viešųjų paslaugų teikimo modelio.

Siekiamybė yra sukurti sistemą, kuri savivaldybių bendruomenių gyventojams teiktų vienodo lygio, apimties ir kokybės paslaugas.

Išanalizavus mokslinę literatūrą viešųjų paslaugų sampratos aspektu, matyti, kad sąvoka sudėtingėja, priklausomai nuo viešojo sektoriaus. Galima teigti, kad paslauga yra vyksmas, procesas ir neapčiuopiama veikla, kurioje dalyvauja vartotojas bei tiekėjas.

ES šalyse viešosios paslaugos gauna ir kitą terminą (bendro intereso paslaugų definicija), vis dažniau diskutuojama apie viešųjų paslaugų skirstymą pagal viešąsias naudas, nes viešųjų paslaugų pagrindinis tikslas teikti viešąją naudą visuomenei. Paslaugų teikimas reglamentuojamas įstatymais ar savivaldybės teisės aktais. Analizuojant viešąsias paslaugas bus orientuojamasi būtent į švietimo paslaugas.

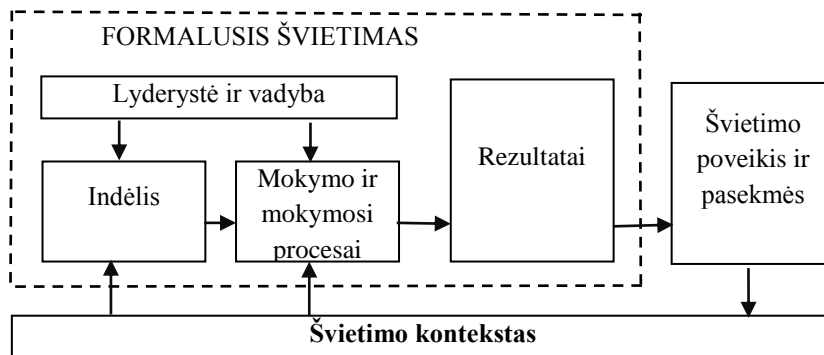
1.1.1. Švietimo paslaugų ir tame tarpe ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų kokybės samprata

Švietimo kokybė, jos užtikrinimas yra daugelio šalių politinių diskusijų objektas ir prioritetas. *Kokybiškas švietimas* suvokiamas kaip visuomenės gerovės kūrimo pagrindas. Lietuvoje švietimo kokybei taip pat yra skiriama daug dėmesio. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymu (2011) valstybė įsipareigoja užtikrinti švietimo paslaugų kokybę, o švietimo sistema – siekti geros kokybės rezultatų. Šešioliktosios Vyriausybės 2012–2016 metų programoje švietimo kokybės gerinimas nurodomas kaip vienas iš neatidėliotinų Vyriausybės veiklos prioritetų (*Švietimo kokybė*, 2013). Septynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programoje (2016) teigiama, jog *darnus švietimas* neatsiejamas nuo tautinę tapatybę bei kultūrinio sąmoningumo gebėjimus atskleidžiančios kultūros politikos, kuri turi tapti viena prioritetinių viešosios politikos sričių (Septynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa, 2016).

Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo 37 straipsnyje kalbama, jog *švietimo kokybės samprata* kuriama visuomenės, švietimo dalyvių ir švietimo valdymo subjektų. Švietimo valdymo subjektai inicijuoja ir organizuoja viešus švietimo paskirties, tikslų, jų siekimo būdų ir principų svarstymus, teikia svarstymams tyrimais ir analize pagrįstus švietimo būklės įrodymus, pagal savo kompetenciją įteisina susitarimus ir priima strateginius sprendimus. Švietimo kokybei gerinti vykdoma švietimo stebėseną, tyrimai, mokyklų veiklos įsivertinimas ir išorinis vertinimas, mokyklų vadovų ir mokytojų atestacija, mokymosi pasiekimų vertinimas (LR švietimo įstatymas. Žin., 2011-03-17, Nr. 38-1804; suvestinė redakcija nuo 2011-07-01 iki 2015-07-10).

Nagrinėjant *švietimo kokybės sampratą*, mokslinėje literatūroje taip pat pateikiami įvairūs švietimo kokybės apibrėžimai: „poreikių atitikimas“, „nuolatinis tobulėjimas“ bei „plėtra“ .

Galima teigti, jog kiekvieno švietimo sistemos elemento kokybę ir ryšį tarp jų lemia visa švietimo sistemos kokybė (žr. 1.1 pav.):



1.1 pav. Bendrieji švietimo kokybės dėmenys ir jų tarpusavio ryšiai
Šaltinis: Formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo koncepcija, 2008.

Švietimo kokybę lemia atskirų švietimo sistemos elementų kokybė ir jų tarpusavio sąveika bei dermė. Pagrindiniai švietimo kokybės dėmenys :

1. *Rezultatai* - pagrindinis dėmuo. Atskleidžia švietimo gebėjimą tinkamai atlikti misiją, priskiriamas funkcijas ir siekti išsikeltų tikslų. Rezultatų vertinimas gali būti tiesioginis arba dvejopas. Pirmuoju atveju matuojami apčiuopiami rezultatai. Antruoju atveju siekiama išmatuoti numanomą poveikį ir pasekmes.

2. *Indėlis* - laikomi materialūs organizacijos ištekliai, t.y. materialūs (lėšos, vadovėliai, ugdymo programos, klasės, mokyklos inventorius ir pan.) žmogiškieji (vadybininkai, vadovai, mokytojai, mokiniai ir pan.). Indėlio kokybė vertinama pagal tai, kaip prisideda prie rezultatų pasiekimo.

3. *Mokymo(-si) procesai* - apima pagrindinę organizacijų veiklą. Vertinami kaip ir indėlis: kaip ir kiek prisideda prie rezultatų. Taip pat siekiama išsiaiškinti, kaip šiuos procesus vertina švietimo dalyviai, ar yra patenkinti, ar išpildomi jų lūkesčiai.

4. *Lyderystė ir vadyba* - dėmuo itin svarbus švietimo kokybės užtikrinimui. Tinkama lyderystė, vadybininkų žinios ir kompetencijos sąlygoja tinkamą aplinką mokymo(-si) procesams.

5. *Švietimo kontekstas* - turi reikšmingą įtaką sistemos funkcionavimui, į tai svarbu atsižvelgti vertinant kitus dėmenis. Teigiama, jog tarp švietimo ir visuomenės yra stiprus ryšys, jie veikia vienas kitą t.y. vyraujantys visuomenės požiūriai atsispindi švietime ir švietimo įtaka galima pakeisti visuomenę.

6. *Švietimo poveikis ir pasekmės* - dėmuo atskleidžia švietimo rezultatų netiesioginį poveikį ir pasekmes. Šio dėmens pagrindu vertinama visa švietimo kokybės sistema. Tai apima poveikį arba pasekmes asmeniui ar visuomenei (Švietimo kokybė, 2013).

Pasak Neifacho S. (2009), ikimokyklinio ugdymo kokybė, kaip sudėtinga kategorija, atskleidžiama savybės, sistemos, kiekybės, veiksmingumo, vertinimo, valdymo kategorijomis. Šiuo atveju galima teigti, kad kokybė yra:

- savybių visuma;
- hierarchizuota visuma;
- dinamiška ir kintanti sistema;
- atspindinti elementus, iš kurių susideda vienas ir kitas objektas, procesą, ryšį ir tarpusavio sąveiką;
- tai objekto ar proceso sąveika, lemianti objekto ar proceso specifiškumą, vieningumą, pastovumą;
- socialinių objektų ir procesų vertė žmogui ir visuomenei.

Autorius teigia, jog *ugdymo kokybę* reikėtų apibrėžti per ugdymo proceso ir rezultato savybių visumą, lemiančių ugdymo įgyvendinant socialinius tikslus orientaciją, asmenybės išsimokslinimą, socialinių, psichinių ir fizinių savybių raišką (Neifachas, 2009).

Autoriai Dodge D. T., Colker L. J., Heroman C. (2015) pateikia rekomendacijas, kaip orientuojantis į standartus galima sukurti kokybišką ikimokyklinio ugdymo turinį bei jo įgyvendinimą. Tokios rekomendacijos padeda pedagogams siekti ugdymo kokybės. Ugdytinių veiklos standartai padeda

pereiti prie vaiko mokymo ir ugdymo rezultatų, t. y. vaiko įgyjamų kompetencijų. Visa tai suteikia sėkmingą ugdymo(-si) mokykloje pradžią (Monkevičienė, 2008).

Švietimo organizacija, atsižvelgdama į savo misiją, filosofiją, tikslus ir strategiją bei reaguodama į visuomenės socialinius užsakymus, vaikų, tėvų vidinius poreikius, taip pat savo vidinį potencialą, yra įgaliota teikti šias paslaugas: vaikų ugdymo, švietimo pagalbos, socialinės ir sveikatos priežiūros, maitinimo, poilsio organizavimo. Švietimo teikiamas paslaugas autoriai (Martišauskienė ir Trakšelys, 2017) suskirsto į edukacines ir socialines (žr. 1.1 lent.).

1.1 lentelė

Švietimo paslaugų klasifikacija

Edukacinės	Socialinės
specialiųjų poreikių turinčių vaikų ugdymo	vaikų teisių apsaugos
tėvų švietimo	vaikų sveikatingumo
socialinės atskirties integracijos	vaiko globos ir priežiūros
profesinio orientavimo	maitinimo
pedagoginės-psichologinės pagalbos	pavėžėjimo
individualizavimo	prevencinio darbo
asmens ugdymo ir fizinių bei dvasinių galių plėtojimo	
švietimo pagalbos: psichologinę, specialiąją pedagoginę, specialiąją (mokytojo padėjėjo, gestų vertėjo), socialinę-pedagoginę (logopedo, spec. pedagogo, tiflopedagogo, surdopedagogo).	

Šaltinis: sudarytas remiantis Martišauskiene, D., Trakšeliu, K. (2017).

Edukacines ir socialines paslaugas švietimo organizacijoje teikia: administracija, mokytojai, auklėtojai, mokiniai ir specialistai. Pedagogai atlieka svarbiausią vaidmenį, tenkindami vaikų poreikius, tiesiogiai sąveikauja su jais kiekvieną dieną. Pedagogai sudaro mikro, mezo aplinkas, nes tiesiogiai sąveikauja su grupe/klase, kiekvienu vaiku, specialistais ir administracija.

Lietuvoje švietimo kokybei skiriama daug dėmesio, numatant vykdyti kokybiškų, lanksčių paslaugų plėtrą (Septynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa, 2016). Tačiau sudėtinga nuspręsti, kokios švietimo paslaugos turėtų būti teikiamos, kad jas galėtume pavadinti kokybiškomis, nes pati kokybės sąvoka yra gana sudėtinga ir daugiaprasmė (Martišauskienė, Trakšelys, 2016).

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos siekia teikti kokybiško ugdymo paslaugas ir tenkinti vaikų, tėvų poreikius. Kaip atskleidžia įvairūs tyrimai, daugelis tėvų nepatenkinti teikiamų paslaugų kokybe. Švietimo paslaugų kokybė vienas iš svarbiausių prioritetų šalyje, akcentuojamas bei visuose svarbiausiuose strateginiuose dokumentuose. Anot Kotler P., Keller K.L. (2007), „viešosios institucijos turi rasti tarpininkus, kurie pasiektų vartotojus ir vietas, kuriuose vartotojus būtų galima aptarnauti“ (Kotler, Keller, 2007).

Lietuvos Respublikos švietimo įstatymu (2011) valstybė įsipareigoja užtikrinti švietimo paslaugų kokybę, o švietimo sistema – siekti geros kokybės rezultatų (LR švietimo įsakymas, 2011).

Lietuvą galima priskirti šalims, kuriose ikimokyklinio ugdymo sistemai būdinga orientacija į integruotą (vaikų globa ir ugdymas sudaro vieną visumą) ikimokyklinį ugdymą. Ikimokyklinis ugdymas nacionaliniu ir vietos savivaldos lygmeniu priklauso ir priklauso vienai už švietimą pagal savo kompetenciją atsakingai institucijai. Tai atitinka šios dienos Europos Komisijos rekomendacijas. Yra sukurta galiojanti teisinė bazė, užtikrinanti ikimokyklinio ugdymo sistemos funkcionavimą šalyje. Tačiau dar nėra sukurta ikimokyklinio ugdymo kokybės užtikrinimo ir palaikymo sistema, kurios pagrindiniai elementai – ikimokyklinio ugdymo sistemos funkcionavimo reglamentavimas, įšivertinimas, išorinis vertinimas ir akreditacija.

Anot Melnikovos J. (2017) „norint vertinti teikiamų švietimo paslaugų kokybę, reikia atsižvelgti į skirtingų vartotojų požiūrius, nes kiekvienas vartotojas išskirtinis, jo įgūdžiai, poreikiai, vertybės, nuostatos skiriasi nuo kitų vartotojų“. Tam būtina abipusė komunikacija“ (Melnikova, 2017).

Siekiant švietimo teikiamų paslaugų efektyvumo ir rezultatyvumo, paslaugos turi ne tik tenkinti vartotojų poreikius ir lūkesčius, svarbu ir tai, kad jos būtų prieinamos įvairių socialinių grupių ir gabumų vaikams (Trakšelys, Martišauskienė, 2016).

Leach P. (2009) analizuodama ikimokyklinio ugdymo sistemų įvairiose šalyse istoriją ir ikimokyklinio ugdymo kokybės aspektus, nurodo požymius, pagal kuriuos tėvai gali spręsti ir sprendžia apie vaikui parenkamo darželio ugdymo kokybę (Leach, 2009).

Europos Sąjungos dokumentuose, analizuojančiuose ikimokyklinio ugdymo kokybės problemą, konstatuojama, kad kokybės samprata yra sutartinė ir remiasi konkrečios visuomenės vertybėmis bei lūkesčiais. Ikimokyklinio ugdymo kokybės apibūdinimas yra dinamiškas ir nenutrūkstamas procesas, kuriame turi dalyvauti įvairios interesų grupės (tėvai, vaikai, šeimos, ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikėjai ir t. t.).

12 šalių susitarimu pavyko parengti rekomendacijas dėl bendrų ikimokyklinio ugdymo kokybės rodiklių (40 rodiklių). Jie turėjo būti orientyrų šalims siekiant kokybiško ikimokyklinio ugdymo. 2004 m. šie rodikliai buvo koreguoti, atsižvelgiant į tai, ką pavyko (ar nepavyko) įgyvendinti. Jie apima tokias sritis, kaip valstybinė ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikimo plėtros politika; finansavimas, ikimokyklinio ugdymo paslaugų įvairovė; ugdymo filosofija ir ideologija; vienam pedagogui tenkančių įvairaus amžiaus vaikų skaičius; ikimokyklinio ugdymo pedagogų ir specialistų išsilavinimas, kvalifikacijos tobulinimas; ikimokyklinio ugdymo aplinka saugumo ir sveikatos požiūriu; bendradarbiavimas su tėvais ir bendruomene (Ikimokyklinio ugdymo kokybė, 2012). Nors yra daug ikimokyklinio ugdymo kokybės apibūdinimo versijų, bet yra bendri pagrindiniai principai, kuriuos galima rasti ikimokyklinio ugdymo kokybės kriterijų aprašymuose.

Švietimo problemos analizėje (2012), remiantis Cryer (1999) darbu pabrėžia, kad sprendžiant apie ikimokyklinio ugdymo kokybę labai svarbus kriterijus yra teikiamo ikimokyklinio ugdymo rezultatai – vaiko pasiekimai. Esminis dalykas turėtų būti ne klausimas, kas yra ikimokyklinio ugdymo kokybė, bet kokie rezultatai pasiekiami ikimokykliniu ugdymu, kuris apibūdinamas kaip kokybiškas.

Lietuva turi daugiametį ikimokyklinio ugdymo, kuriame vaikų priežiūra ir ugdymas integruoti į vieną visumą, modelį. Už ikimokyklinį ugdymą nacionaliniu ir vietos savivaldos lygmeniu atsako viena už švietimą atsakinga kompetentinga institucija. Tai atitinka šios dienos Europos Sąjungos ikimokyklinio ugdymo kokybės užtikrinimo rekomendacijas.

Sukurti teisiniai pagrindai, užtikrinantys ikimokyklinio ugdymo sistemos funkcionavimą šalyje, sudarytos sąlygos į ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikimą įsitraukti ir privačiam sektoriui.

Lietuvoje sukurta Švietimo informacinė stebėsenos sistema, kuri apima ir ikimokyklinio ugdymo funkcionavimo kiekybinius rodiklius, tačiau dar nėra sukurta tokios stebėsenos atitikmenys savivaldybėse. Švietimo informacinės sistemos (apimančios ir ikimokyklinio ugdymo sistemos stebėseną) sukūrimas savivaldybėse turėtų būti prioritetine aktualija, nes ikimokyklinio ugdymo sistemos veiklos kokybės užtikrinimas ir palaikymas yra ir turi būti šalies savivaldybių atsakomybės sritis.

Apibendrinant būtų galima teigti, jog švietimo paslaugų kokybė yra dinamiška, nuolat kintanti, priklausanti nuo socialinių dalininkų įsitraukimo, teikėjų galimybių tenkinti kintančius lūkesčius, nuo valstybės politikos. Švietimo kokybę įmanoma pasiekti užsibrėžus pamatuojamus švietimo kokybės rodiklius (ugdymo rezultatus, išteklius, indėlį, mokymo(-si) procesą ir kt.) bei nuolat tobulinant organizacijos vadybą (kartu su ja ir kokybės vadybą, lyderystę), sistemingai stebint ir analizuojant švietimo poveikį bei pasekmes, švietimo kontekstą. Švietimo paslaugų kokybę ES valstybėse bendru susitarimu centralizuotai siekiama užtikrinti per teisinį reglamentavimą, išorinį vertinimą ir institucijų akreditaciją. Kiekviena savivaldybė ir atskira ikimokyklinio ugdymo įstaiga pati apsibrėžia, susitaria, kokie papildomi formalieji rodikliai bus stebimi siekiant pagerinti išorinio vertinimo rezultatus, kokie rodikliai atlieptų vietos gyventojų paslaugų kokybės reikalavimus.

Siekdamos švietimo kokybės ikimokyklinio ugdymo įstaigos siekia atsižvelgti į vartotoją, jo interesus, poreikius ir lūkesčius. Galima teigti, jog šiame tyrime remsiuosi Vaicekauskienės V.(2007) apibrėžimu, nes kokybė yra sistemingas procesas, kuriame svarbus ne vien rezultatas, bet ir priemonės tam rezultatui pasiekti.

1.1.2. Paslaugų kokybės vertinimas

Žinant, kad švietimo paslaugų kokybės vadyba yra procesas, kuriame norint gerinti paslaugas, turi jų kokybę įvertinti (diagnozuoti situaciją žinant, kokios kokybės buvo siekta). Viešasis sektorius užtikrina aukštą paslaugų kokybę ir tenkina paslaugų vartotojų poreikius. Teikiamos bendru sutarimu grįstos, geros kokybės ir visuomenei aktualios viešosios paslaugos. Paslaugų kokybė yra nuolat vertinama, paslaugų vartotojai plačiai įtraukiami į jų tobulinimo procesus (Lietuvos pažangos strategija 2030).

Švietimo problemos analizėje (2013), pristatant įvairias kokybės sampratas, kartu matyti ir vieno ar kito požymio matavimo būdai (žr. 1.2 lent.):

1.2 lentelė

Kokybės matavimo galimybės

Matavimo būdas	Kokybė kaip...	Paslaugos charakteristika
Išmatuojamos tiesiogiai (rodikliai, standartai)	išskirtinumas, pranašumas (angl. exception)	Kokybiškos paslaugos išsiskiria iš kitų ir yra geriausios. Jos nėra prieinamos visiems.
	tobulumas (angl. excellence)	Kokybiškos paslaugos, tobulai atitinkantys reikalavimus.
	defektų nebuvimas (angl. zero defects)	Paslaugos neturi trūkumų; sistemoje visi procesai vyksta nepriekaištingai, pagal iš anksto nustatytus reikalavimus.
	atitikimas paskirčiai (angl. fitness for purpose)	Kokybė vertinama atsižvelgiant į tai, koku mastu paslaugos atitinka jiems keliamus tikslus.
Matuojamos netiesiogiai – pagal klientų vertinimus	ekonominis naudingumas (angl. value for money)	Remiantis šia koncepcija kokybė priklauso nuo to, ar atsiperka investuotos lėšos. Jei užsibrėžtas tikslas pasiekiamas naudojant mažiau lėšų nei suplanuota arba naudojant suplanuotas lėšas pasiekiamas geresnis rezultatas nei tikėtasi, vadinasi, teikiamos paslaugos yra kokybiškos.
	atitikimas reikalavimams arba standartams (angl. conformance to require mentsor standards)	Paslaugos kokybė nustatoma įvertinant, ar paslauga atitinka nustatytus reikalavimus bei, standartus.
	vartotojų poreikių tenkinimas (angl. customer satisfaction)	Kokybės matas yra vartotojų pasitenkinimas paslauga.

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis Kokybės užtikrinimo vadovu, 2006

1.2 lentelė rodo, kad kokybę galima išmatuoti tiesiogiai ir netiesiogiai, atsižvelgiant į vienokius ar kitokius standartus ar pagal klientų vertinimus. Standartizuotas vertinimas, kai panaudojami įvairūs sutarti arba viešai skelbti kriterijai, t. y. *tiesioginis vertinimas*, taikomi vertinant organizacijas išoriškai, įstaigų reitingavime, kaip kriterijų dalis organizacijų atestacijoje, jie aktualūs ir vidiniame kokybės stebėjime, siekiant užsibrėžtų rezultatų. Autorė Mailyrova A. (2013), nagrinėjanti paslaugų kokybę, taip pat atliko tyrimą, kurio tikslas išsiaiškinti, kokiais būdais galima kontroliuoti, vertinti viešąsias paslaugas ir kaip šį procesą tobulinti. Autorės nuomone pagrindinis vaidmuo tenka visuomenei. Visuomenė, o šiuo atveju jos interesams atstovauja institucijas akredituojančios įstaigos, vertindama viešojo sektoriaus paslaugų kokybę, gali nustatyti ar paslaugos yra tinkamos, reikalingos, ar priimtinais būdais patenkins visuomenės poreikius gauti paslaugas. Tik visuomenės kontrolės dėka, valdžia dirbs žmonių labui ir kokybiškam rezultatui gauti (Mailyrova, 2013).

Vertinant viešąsias paslaugas kur kas sudėtingesnis yra *netiesioginis kokybės vertinimas*, nes, pvz., paslaugos gavėjų vertinimas neretai yra gana subjektyvus, tai pastebi ir mokslininkai. Urvikis M. (2014, p. 303) pabrėžia, kad paslaugų kokybė dažnai yra suvokiama subjektyviai, todėl negali atspindėti realios viešųjų paslaugų sistemos būklės, o visuomenės nepasitenkinimą ir pasitikėjimo valdžios įstaigomis pokyčius skatina ne tik paslaugų turinys, bet ir paslaugų gavėjų kaip piliečių nuostatos bei patyrimas paslaugos teikimo proceso metu (Urvikis, 2014).

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos siekia teikti kokybiškas paslaugas bei tenkinti vartotojų poreikius. Daugelis tėvų, kaip atskleidžia įvairūs tyrimai, yra nepatenkinti paslaugų kokybe bei pageidauja švietimo sistemoje didesnių alternatyvų, jos aktualios kaimo ir miesto vaikams, socialinės atskirties rizikos grupėms, specialiųjų poreikių turintiems vaikams.

Jakštaitė G., Varnauskas M. (2014), išanalizavę paslaugų kokybę, teigia, kad paslaugų kokybė yra svarbi ne tik vartotojui, bet ir paslaugų teikėjui, pastarieji stengiasi suteikti kokybišką paslaugą, siekiant išsilaikyti konkurencinėje rinkoje bei išsaugoti vartotoją. Kalbant apie paslaugų kokybės modelius, autoriai daro išvadą, kad jie yra orientuoti į paslaugos teikimo procesą, kurio rezultatas – paslaugos kokybės vertinimas (Jakštaitė, Varnauskas, 2014).

Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ (2012, p. 13) numatoma siekiamybė, kad „viešasis sektorius užtikrina aukštą paslaugų kokybę ir tenkina paslaugų vartotojų poreikius. Teikiamos bendru sutarimu grįstos, geros kokybės ir visuomenei aktualios viešosios paslaugos. Paslaugų kokybė yra nuolat vertinama, paslaugų vartotojai plačiai įtraukiami į jų tobulinimo procesus“ (Lietuvos pažangos strategija, 2030).

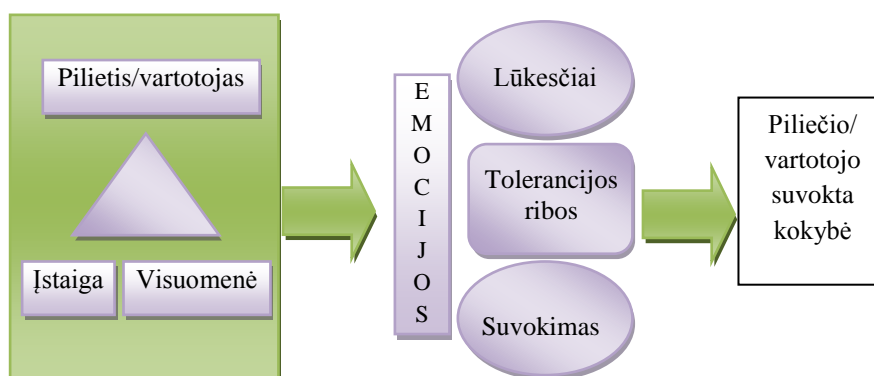
Nagrinėjant paslaugų kokybę išryškėja pabrėžiama **patikimumo** koncepcija, kuri suvokiama kaip gebėjimas teikti paslaugas, kurios patenkintų vartotojų poreikius ne tik konkrečiu momentu, bet ir užtikrintų pastovų kokybės lygį. Todėl norint užtikrinti paslaugų nuoseklumą ir patikimumą bei suvokti vartotojų lūkesčius, įstaigai yra būtina išlaikyti puikius santykius su vartotojais (Juknevičienė, Bersėnaitė, 2016).

Tinkamą organizacijos realizavimą galima pasiekti tenkinant visų grupių (klientų, darbuotojų, visuomenės) interesus, pateikiant veiklos kokybės vertinimo kriterijus: dėmesys vartotojams, orientacija į rezultatus; pastovus tikslo siekimas, valdymas orientuojantis į procesus remiantis tyrimais; vaikų ugdymas bei tėvų įtraukimas į veiklą; nepalaujamas mokymasis ir veiklos tobulinimas. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų kokybė - tai visuma veiklos požymių, kurie parodo, kokiais būdais ir priemonėmis yra pasiekiami ikimokyklinio ugdymo tikslai, kurie tenkina suinteresuotosios dalies lūkesčius, bei koku laipsniu yra tenkinami individualūs poreikiai (Jovaišas, 2017).

Visuomenės interesai. Urvikis M. (2016) pastebi, jog norint nustatyti, ar paslaugos teikiamos orientuojantis į piliečių interesus (daromi teisingi dalykai) ir ar sutarti teikiamų paslaugų kokybės rodikliai yra pasiekiami mažiausiais kaštais (daroma teisingai), viešųjų paslaugų teikimą reikia empiriškai įvertinti kriterijais:

- veiksmingumo kriterijus: kiek įgyvendinamos viešosios programos atitinka iškeltus tikslus?
- efektyvumo kriterijus: ar viešosios paslaugos yra teikiamos mažiausiomis sąnaudomis pasiekiant sutartą paslaugų kiekybę ir kokybę?
- paslaugų teikimo alternatyvų kriterijus: ar viešųjų paslaugų prieinamumas yra išplečiamas tinkamais partnerystės ir kontraktiniais santykiais? kokios veiklos gali būti pilna apimtimi arba dalinai perleidžiamos privačiam ar savanoriškajam sektoriui? (Urvikis, 2016).

Politikų, teikėjų tikslai viešųjų paslaugų teikimo srityje skiriasi, kaip ir pati kokybė viešųjų paslaugų teikime proceso dalyviai gali vertinti iš skirtingų pozicijų. Todėl požiūris, kad efektyvumo ir veiksmingumo kriterijai yra pakankamas pagrindas išreikšti viešųjų paslaugų kokybei yra kritikuotinas, nebent veiksmingumo samprata būtų išplečiama, viešųjų paslaugų teikimo pagrindinius tikslus orientuojant į demokratines-socialines vertybes, kurios būtų laikomos pirminėmis administracinių-ekonominių vertybių, kaip resursų ribotumo išvados, atžvilgiu (Urvikis, 2016) (žr. 1.2 pav.). Būtų galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų plėtra, jos įvairovė, orientuojantis į tėvų poreikius bei lūkesčius, gali tapti veiksminga priemone didinant švietimo prieinamumą.



1.2 pav. Viešųjų paslaugų kokybė

Šaltinis: adaptuota pagal Carvalho & Brito, 2012, p. 456.

Viešųjų paslaugų kokybę įvertinti per efektyvumą ir veiksmingumą yra orientuota į paslaugų teikimo sistemos įvertinimą, o ne į vartotojų suvokiamą kokybę (Urvikis, 2016).

Galima teigti, siekiant ikimokyklinio ugdymo efektyvumo, reikia tiksliai apibrėžti tikslus, nes svarbiausias ikimokyklinio ugdymo įstaigos efektyvumo akcentas – tikslo pasiekimas. Ikimokyklinio ugdymo įstaiga nei kita organizacija negali būti efektyvi ir veiksminga, jei ji neturi nusistačiusi siekių, nors ikimokyklinio ugdymo įstaigoms sunkiau apibrėžti tikslus, nes švietimo įstaigos orientacija yra į asmenybės ugdymo, vaikų priežiūros tikslus.

Analizuojant ikimokyklinio ugdymo įstaigas kaip švietimo paslaugas teikiančias institucijas, galima teigti, jog jų veiklą lemia ne tik teikiamų paslaugų kokybė, bet ir jų efektyvumas. Daugeliu atveju ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų efektyvumą reprezentuoja dvi kokybės rūšys: struktūros bei proceso.

1. Struktūros kokybę sudaro gana lengvai pamatuojamos savybės, kurios apibūdina ikimokyklinio ugdymo sistemą, jos funkcionavimą, lemia ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos ypatumus: teisės aktai, reglamentuojantys ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklą, ikimokyklinio ugdymo sistemos finansavimo lygis, teisingumas (lygios galimybės, ikimokyklinio ugdymo sistemos prieinamumas), pedagoginio personalo išsilavinimas ir kvalifikacijos tobulinimas, personalo darbo sąlygos, vaikų grupės dydis, vaikų, tenkančių vienam pedagogui, skaičius, fizinė aplinka, ugdymo planas ir programa, pedagoginio personalo kvalifikacija, programos trukmė. Kartais struktūros kokybės samprata yra išplečiama įtraukiant į ją tokius veiksnius kaip personalo atlyginimas, personalo kaita, tėvų mokesčių dydis.

2. Proceso kokybę lemia ikimokyklinio ugdymo įstaigos funkcionavimas kiekvieną dieną: kaip pedagogai bendrauja su vaikais, kaip bendrauja ir bendradarbiauja personalas, kaip sąveikauja vaikai, personalas ir vaikų tėvai (Švietimo problemos analizė, 2012).

Būtų galima teigti, jog ikimokyklinio ugdymo proceso kokybė neatsiejama bendros ikimokyklinio ugdymo kokybės dalis.

Tėvų ir globėjų interesai, požiūriai. Ikimokyklinio ugdymo kokybė vertinama skirtingais požiūriais, tėvai labiau akcentuoja ikimokyklinio ugdymo aplinkos saugumą, pasitikėjimą paslaugų teikėju ir pageidavimą, kad aplinka tenkintų jų vaiko poreikius. Jų manymu, svarbūs ikimokyklinio ugdymo kokybės aspektai yra šie: personalo šiluma santykiuose su vaikais ir jų tėvais, gera ugdymo programa, socialinės ir fizinės vaikų veiklos, sveikatos ir saugumo užtikrinimas. Vertindami ikimokyklinio ugdymo struktūros kokybę, tėvai pabrėžia prieinamą kainą už paslaugas ir ikimokyklinio ugdymo įstaigos pasiekiamumą (Švietimo problemos analizė, 2012).

Ikimokyklinio ugdymo kokybėje (2012) teigiama, jog ikimokyklinio amžiaus vaikų turintys tėvai nesinaudoja ikimokyklinio ugdymo paslaugomis dėl nelankstaus paslaugų organizavimo. Tėvams ekonomiškai nenaudinga vesti vaiką į vaikų darželį nereguliariai (49,8%), menka vaikų darželių įvairovė. Jos pasigenda net 52,7% tėvų, kurių vaikai nelanko darželio. 27,4% tėvų norėtų daugiau darželių, dirbančių pagal specializuotas, netradicines programas. 26,1% tų, kurių materialinė ir socialinė padėtis gera, pasigenda privačių darželių. Blogesnės materialinės ir socialinės padėties tėvus labiausiai domina savaitiniai darželiai, nes jie prioritetą teikia socialinėms paslaugoms. Kaime gyvenantys tėvai jaučia medikų paslaugų stoką vaikų darželyje (Ikimokyklinio ugdymo kokybė, 2012).

2008 m. atliktas tyrimas „Ikimokyklinio ugdymo įvairovė: esama situacija ir visuomenės lūkesčiai“ atskleidė panašias tendencijas: ikimokyklinio ugdymo įstaigų nelankančių vaikų tėvai pasigenda ugdymo ir globos paslaugų. Apie trečdalis jų norėtų kelių valandų vaikų priežiūros ir ugdymo grupių darželiuose, taip pat įvairesnių neformaliojo vaikų švietimo paslaugų kaimo vietovėse. Ikimokyklinį ugdymą teikiančių įstaigų nelankančių vaikų tėvai pageidauja prieinamų (lengvai pasiekiamų, teikiamų patogiu laiku, nemokamų ir kt.) įvairių švietimo pagalbos paslaugų.

Užsienio ir Lietuvos autoriai išskiria skirtingus paslaugos kokybės vertinimo kriterijus, jų įvairovė auga, bet apibendrinus įvairių autorių nuomones, galima išskirti universalesnius kriterijus, kurių pagalba tėvai vertina paslaugų kokybę: *profesionalumą ir įgūdžius, saugumą, nustatymą ir elgseną, prieinamumą,*

tvirtumą bei pasitikėjimą, klaidų taisymą, paslaugos aplinką, reputaciją ir patikimumą, akivaizdumą (Grönroos, 2007).

Vertinime svarbūs aspektai. Ugdymo(-si) aplinka suvokiama ne tik siaurąją prasme, bet kaip darželio vidaus ir išorės, grupės aplinką, taip pat ir plačiąją prasme. Remiantis Ruškienės I. ir Slušnienės G. (2015) teigimu, harmoningos asmenybės ugdymui būtina sukurti tinkamą aplinką, kurioje vaikas gyvena, bręsta ir kuria. „Svarbu apibrėžti, išskirti ir ištirti, kokia fizinė bei dvasinė erdvė supa vaiką, kokia aplinka yra maloni, stimuliuojanti, leidžianti atsiskleisti vaiko asmenybei, individualybei, jo pažintinėmis galiomis“ (Ruškienė ir Slušnienė, 2015, p. 137). Vaikas turi gerai jaustis pritaikytoje aplinkoje, aplinka skatina vaiko kūrybiškumą, pažinimą susidomėjimą.

Tėvų ir pedagogų bendradarbiavimas ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikėjas kokybę sieja su darbo sąlygomis. Juodaitytės A. (2009) teigimu, pagrindinės bendravimo formos situacija gerėja, gausėja sklaidos būdų bei formų, didėja prieinamumas. Ikimokyklinio ugdymo įstaigose plėtojamas tėvų švietimas. Tėvai ir pedagogai kartu sprendžia vaikų ugdymo tobulinimo galimybes (Juodaitytė, 2009).

Auklėtojo darbo kokybė didelę reikšmę turi ikimokyklinio ugdymo kokybei. Auklėtojas turėtų siekti geresnių vaiko ugdymo galimybių. Auklėtojas, organizuoja ir vykdo ugdymo procesą, atsižvelgia į vaikų individualius poreikius, siekia įgyvendinti ugdymo programos tikslus, taiko pasirinktus veiklos metodus. Auklėtojas gali kreiptis į įstaigos administraciją su pasiūlymais tobulinti ugdymo procesą ir veiklą. Auklėtojas yra atsakingas už vaikų sveikatos saugojimą ir stiprinimą, už vaikų saugumą darželyje. Auklėtojas tarpusavyje derina vaikų ugdymą ir priežiūrą. 27 viena iš auklėtojo pareigų yra bendradarbiavimas su vaiko tėvais bei tėvų skatinimas įsitraukti į grupės veiklas (LR ŠMM, 2005a).

Švietimo problemos analizėje pabrėžiama (2012), jog didžiausią įtaką vaiko kasdieniam įgyjamam patyrimui turi **personalas**. Pedagogų profesinis patyrimas, profesinės kvalifikacijos tobulinimas ir atitinkamas išsilavinimas, pedagogų kompetenciją ir teigiamą įtaką vaiko įgyjamam patyrimui. Pedagogo elgesys ir sąveika su vaiku turi lemiamą įtaką vaiko įgyjamam patyrimui. Šiuo atveju svarbus emocinis sąveikos tonas ir turinys. Kreipiamas dėmesys į tai, kaip pedagogas bendrauja su vaikais, kaip struktūruoja vaiko veiklą, koks bendravimo su vaikais emocinis tonas, koks sąveikos su vaikais turinys. Kaip suaugusysis atsiliepią į vaiko poreikius, kokius vaikų elgesio ir veiklos valdymo metodus taiko, kaip sudaroma saugi ir globojanti atmosfera (Švietimo problemos analizėje pabrėžiama, 2012).

Apibendrinant būtų galima teigti, jog užsienio ir Lietuvos mokslininkai vieningai sutaria, kad aukštos kokybės paslaugos yra aktualios visuomenei, nes paslaugų kokybės didžiausias vertintojas yra visuomenė. Pasak Urvikio M. (2016), norint nustatyti, ar paslaugos teikimas orientuotas į piliečių interesus, būtina vertinti kriterijais: veiksmingumo, efektyvumo, alternatyvų. Tačiau paslaugų kokybė yra svarbi ne tik vartotojui, bet ir tiekėjui. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos, kad paslaugos būtų efektyvios reprezentuoja: struktūros bei proceso kokybę. Svarbu, kaip vertina tėvai ikimokyklinio ugdymo kokybę, jie pasigenda švietimo sistemoje didesnių alternatyvų, ypač kaimo vaikams, taip pat svarbus pedagogų bendradarbiavimas, personalo bendravimas, pačių tėvų interesai, jų vertinimo aspektai. Tai leidžia daryti prielaidą, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų kokybė yra vertinama ir paslaugų vartotojai įtraukiami į tobulinimo procesą teikti vaikui ir šeimai lanksčias, įvairias, prieinamas edukacines ir socialines paslaugas.

Užsienio mokslininkai teigia, jog tėvai vertina paslaugų kokybę pagal profesionalumą ir įgūdžius, saugumą, nustatymą ir elgseną, prieinamumą, tvirtumą bei pasitikėjimą, klaidų taisymą, paslaugos aplinką, reputaciją ir patikimumą, akivaizdumą. Organizuojant Lietuvos ikimokyklinį ugdymą, siekiama atsiliepti į ES švietimo politikos prioritetus.

1.2. Paslaugų kokybės vertinimo modeliai

Moksle vyrauja nuomonė, kad siekiant užtikrinti organizacijos paslaugų kokybę, verta taikyti praktikos patikrintus kokybės vadybos modelius, kurie numato kompleksinę prieigą, nuoseklų ir sistemingą kokybės siekimą, stebėjimą, vertinimą ir gerinimą, teorijos jungtį su praktika. Apžvelgsime viešajame valdyme sutinkamus ir atskirose organizacijose bei jų tinkluose taikomus kokybės vadybos modelius. Kokybės modelio pasirinkimą lemia paslaugos prigimtis ir tikslas.

Teikiamų viešųjų paslaugų kokybei vertinti vis dažniau taikomi perimti iš privataus sektoriaus kokybės vadybos 25 modeliai, tokie kaip ISO kokybės standartai, SERVQUAL ir kiti (Urvikis, 2014).

Pasak Bagdonienės L. Hopenienės R. (2009) modelių, skirtų matuoti ir vertinti teikiamų paslaugų kokybę, yra sukurta nemažai ir sėkmingai taikomų praktikoje (Bagdonienė ir Hopenienė, 2009). Paslaugų kokybės vertinimo modeliai suklasifikuoti į:

- paslaugos gavėjo kokybės suvokimo modelius;
- paslaugos teikimo proceso modelius;
- paslaugų teikimo sistemos modelius.

Todėl organizacija, norėdama iširti teikiamų paslaugų kokybę, turėtų pasirinkti tokį modelį, kurio rezultatai atskleistų vartotojų poreikių atitikimą, tinkamą paslaugų teikimo procesą ir nuoseklią paslaugų teikimo sistemą (Bagdonienė ir Hopenienė, 2009) (žr.1.3 lent.).

1.3 lentelė

Paslaugų kokybės vertinimo modeliai pagal vertinimo objektą

Vertinamas paslaugos gavėjo kokybės suvokimas	Vertinamas paslaugos teikimo procesas	Vertinama paslaugų teikimo sistema
SERVQUAL modelis	Iš dalies SERVQUAL modelis, nes galima įvertinti kokybės spragas paslaugos teikimo procese, kurios leis nustatyti skirtumus tarp vartotojo lūkesčių ir realiai gautos paslaugos	
N. Kano kokybės modelis	ISO 9004-2 standartas	
	ISO 9001:2015 standartas	ISO 9001:2015 standartas
	ISO 9004-2 standartas	BVM
	EQUASS	EQUASS
N. Kano kokybės modelis	SERVQUAL modelis	
Muller W. kokybės modelis		
	Ch. Gronroos bendrai suvoktos kokybės modelis	
	Edvardsson ir Gustavsson įvertinimo modelis	
	Lean sistema	Lean sistema

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis skyriuje analizuota literatūra

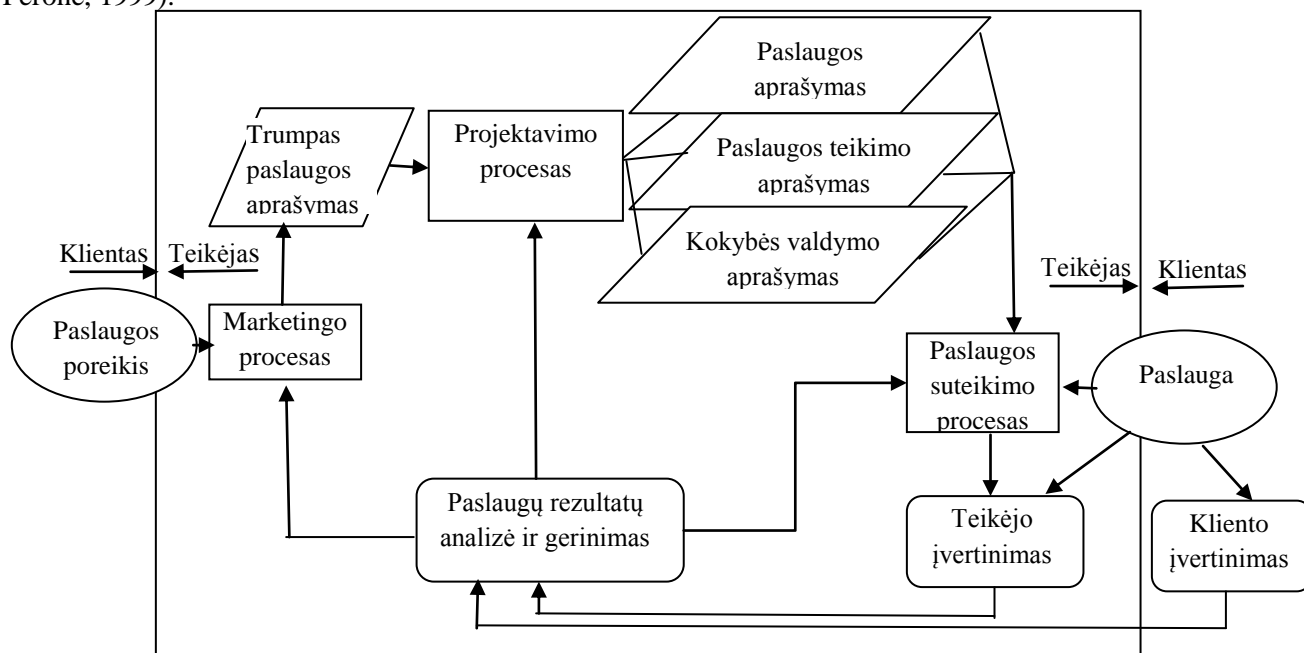
Pagal 1.3 lentelėje pateiktus modelius matyti, jog norint išlaikyti aukštą ikimokyklinio ugdymo kokybę, savivaldybės administracija galėtų taikyti kokybės vadybos modelių junginius. Paslaugų kokybei gerinti bei tobulinti tikėtų, tokie junginiai, kaip ISO 9004-2 standartas ir BVM modelis, nes padėtų įstaigoms atlikti išorinį ir vidinį įsivertinimą bei sužinoti daugiau apie savo įstaigos galimybes, siekius, tobulintinas sritis. Vienas naujausių vadybos sistemų Lean – mąstymo būdas, paremtas metodais, priemonėmis, kurių taikymas padėtų tobulinti įstaigos vykdomą veiklą. Lean sistemos diegimo pagrindinis tikslas, padėti įstaigoms veiklą vykdyti su mažesniais nuostoliais, siekiant patenkinti vartotojų poreikius bei lūkesčius. Manychiau, kad šiandieninei visuomenei Lean sistemos įsidiegimas būtų tinkamiausias, nes tai leistų įstaigoms sutaupyti lėšas ir pagerintų paslaugų kokybę. Taip pat gerinti ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybę tikėtų N. Kano kokybės modelis naudojamas su ISO 9004-2 standartu, šių modelių įsidiegimas padėtų įstaigoms numatyti paslaugų valdymo tobulinimo galimybes, kurios užtikrintų įstaigoms galimybes siekti aukštesnės paslaugų kokybės.

Paslaugų kokybės tyrėjai nesutaria, kuris paslaugų kokybės vertinimo modelis yra objektyviausias, jų nuomone, tiriant kokybę, teikiant paslaugas, reikia taikyti ne vieną, o kelis modelius. Paslaugų kokybės valdymo modelių įvairovė yra didelė, tačiau vieni modeliai labiau tinkami privačiam sektoriui (pvz., ISO - tarptautinės standartų organizacijos kokybės vadybos sistemų standartai), kiti – viešajam (pvz., BVM – bendras vertinimo modelis). Modelis leidžia nustatyti vartotojo lūkesčių bei suteiktos paslaugos kokybės neatitikimus.

Kokybės gerinimas, kaip apibūdinama **ISO 9000**, yra kokybės vadybos dalis, nukreipta didinti organizacijos gebėjimą vykdyti nustatytus reikalavimus, nuolat ieškoti naujų galimybių, besiremiančių žmogiškųjų išteklių plėtra, mokymu ir kūrybinių gebėjimų tobulinimu.

Per pastaruosius 20 metų sukurta visa šeima ISO standartų, jie analizuoja kokybės valdymo modelių taikymą Lietuvos privataus ir viešojo sektoriaus institucijose.

Serafinas D. (2011) pateikia paslaugų kokybės valdymo modelį pagal ISO 9004-2 standartus (žr. 1.3 pav.). ISO 9000 tai serijos standartai (angl. International Organization of Standardization). Standartas leidžia pasiekti pasauliniu mastu pripažintos organizacijos registravimo statusą (E. Leonardi, 1999; E. Ferone, 1999).



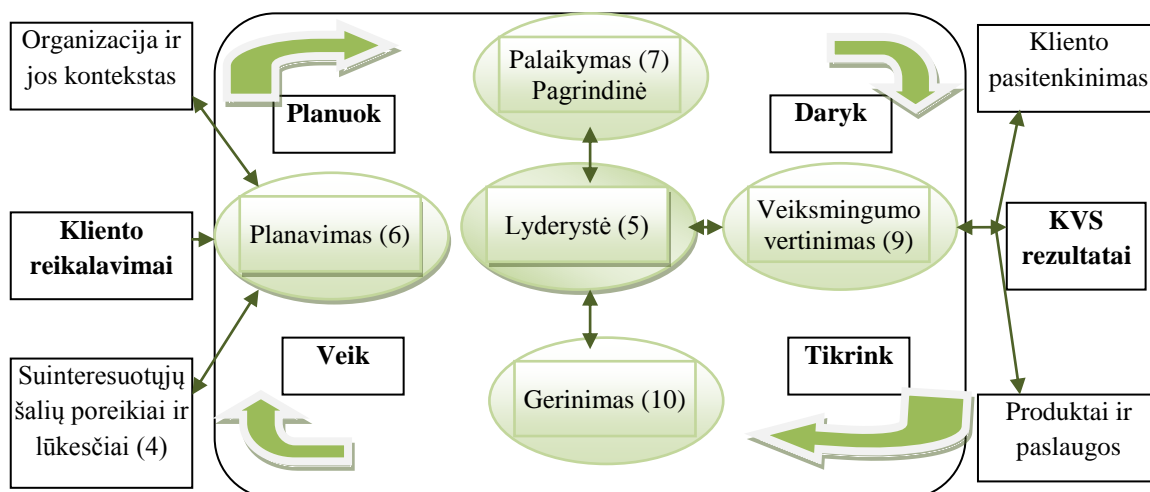
1.3 pav. Paslaugų kokybės valdymo modelis (pagal ISO 9004-2)

Šaltinis: Serafinas, D.(2011). *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas*. Mokomoji knyga. p.3

Pagal 1.3 pav. matyti, jog pagrindines paslaugų procesų grupes, kurios dažniausiai būna šios: marketingas, projektavimas, pačios paslaugos, paslaugos teikimo, paslaugos kokybės valdymo paslaugos teikimas. Grįžtamajam ryšiui užtikrinti, Serafino D. (2011) teigimu, reikia: pačiam teikėjui atlikti paslaugos išorinį bei vidinį vertinimą (kokybės vadybos sistemos auditą) (Serafinas, 2011). Šis paslaugų kokybės modelis taikytinas labiau privačiam sektoriui. Taikant paslaugų kokybės valdymą, galima integruoti priemones paslaugų kokybės vertinimui nustatyti. Ikimokyklinio ugdymo įstaigoms paslaugų kokybės vertinimui ir tobulinimo galimybių numatymui reikalinga gilesnė analizė. Privačių ir valstybinių darželių veiklą reglamentuoja privalomo pobūdžio nuostatos, susijusios su maitinimo organizavimu bei higienos normomis, o rekomendacinio pobūdžio reikalavimai yra keliami auklėtojams, yra parengta vidaus audito metodika.

Moksle patirta dar viena išvalga, jog nuo 2016 m. rugsėjo 23 d. buvo paskelbtas patobulintas ISO 9001:2015 standartas (Kokybės vadybos sistemos ISO 9001:2015, 2016). Marivoet L. (2015) teigimu, kad skirtingai nuo ISO 9001:2008, naujame standarte 7 kriterijai yra išdėstyti pagal PDCA (Plan, Do, Check, Act) ciklą: Plan (organizacijos kontekstas, lyderystė, planavimas, palaikymas), Do (valdymas), Check (veiklos vertinimas), Act (tobulinimas) (Marivoet, 2015). Naujasis standartas siekia suteikti papildomą impulsą nuolat ir sistemingai tobulinti procesus organizacijose. ISO 9001:2015 standartas vadovaujasi septyniais pagrindiniais principais: orientacija į klientą, lyderyste, personalo įtraukimu, požiūriu į veiklos procesą, nuolatiniu tobulėjimu, sprendimų, pagrįstais faktais, priėmimu, abipusiai naudingais ryšiais su tiekėjais (Tricker, 2016).

ISO 9001:2015 nurodyti atitinkami kriterijai priskiriami kiekvienai proceso daliai (Tricker, 2016). ISO 9001:2015 standartas, pagrįstas procesais (žr. 1.4 pav.).



1.4 pav. ISO 9001:2015 Kokybės vadybos sistemos ISO 9001:2015

Šaltinis: Kokybės vadybos sistemos standartas ISO 9001:2015. (2016). Lietuvos standartizacijos departamentas.

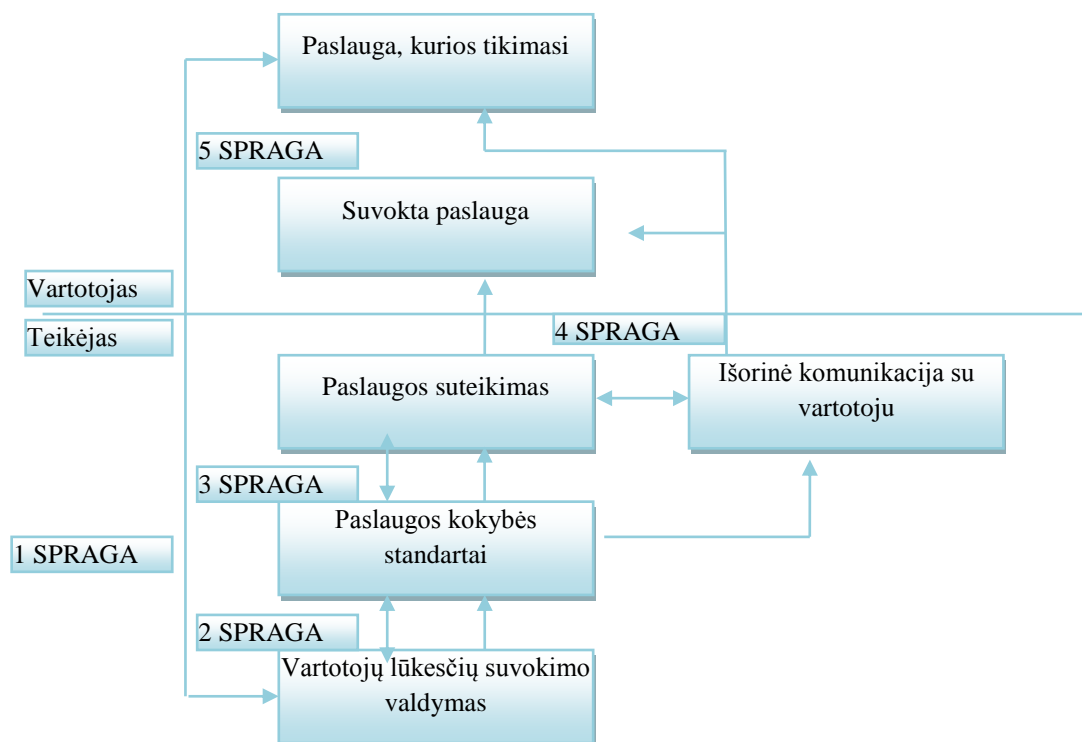
ISO 9001:2015 yra geriau pritaikytas organizacijoms, teikiančioms paslaugas. Standarte yra aiškiai apibrėžiamas organizacijos kontekstas, suinteresuotų šalių lūkesčių bei poreikių supratimas, išplėsti reikalavimai procesinio požiūrio pritaikymui, rizika pagrįsta tiekėjų ir jų teikiamų paslaugų kontrolė, išorinių ir vidinių veiksmų analizė, planavimas, lyderystės, inovacijų skatinimas, įvairių vadybos metodų (SWOT, PEST) naudojimas analizei. Šis standartas reikalauja mažiau dokumentacijos, lengviau integruojama į vadybos sistemas bei derinama su kitais standartais. Naujoje standarto versijoje įtvirtinamas didesnis vadovybės dalyvavimas. Skirtingai nei ankstesnėse modelio versijose, ISO 9001:2015 versijai yra supaprastinti reikalavimai dokumentacijai.

Mokslinėje literatūroje pripažįstama, kad ISO 9000 standartai yra pamatinis pagrindas organizacijoms, kurios nori įsodiegti kokybės sistemą. Tačiau juos organizacijos daugiausiai įsodiegia tam, kad būtų lygiaverčiai partneriai ES mastu su kitomis organizacijomis, nes nesertifikuotų organizacijų teikiamos paslaugos kelia įtarimus tarptautiniams partneriams (Kokybės vadybos sistemos ISO 9001:2015, 2016).

Nepaisant kritinių pastebėjimų, **SERVQUAL** pripažintas tinkama paslaugų kokybės vertinimo priemone, kadangi skirtumo tarp vartotojų lūkesčių ir suvoktos kokybės nustatymas sudaro prielaidas gerinti paslaugų kokybę įvairiose paslaugų srityse (Serafinas, 2011).

Urvikio M. (2014, p. 297) teigimu, kad SERVQUAL modelis yra vienas iš dažniausių pritaikomų viešajame valdyme, nes šio modelio pagalba vertinama viešųjų paslaugų kokybė. Autorius atkreipia dėmesį į tai, kad „privačių paslaugų kokybę lemia tik paslaugas teikiančios įmonės ir kliento ryšiai, o teikiant viešąsias paslaugas svarbūs ne tik galutiniai paslaugos gavėjai, bet ir mokesčių mokėtojai, bendruomenės, suinteresuotos verslo įmonės, nevyriausybinės organizacijos, politikai, paslaugas teikiantys darbuotojai ir kiti subjektai, turintys skirtingus viešosios politikos formavimo ir viešųjų gėrybių paskirstymo organizavimo interesus“ (Urvikis, 2014).

Servqual (paslaugų kokybės) modelis pradedamas nuo esminės spragos tarp suvokimo ir lūkesčių. Servqual – tai paslaugų kokybės įvertinimo priemonė, įvertinanti tiek paslaugos suvokimą, tiek lūkesčius per įvairias paslaugų charakteristikas. Naudojant Servqual, galima ištirti spragą tarp lūkesčių ir suvokimo, siekiant padėti vadovams nusistatyti tikslus ir tobulinimo prioritetus, siekiant geriausių rezultatų (Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas, 2010). Taikant Servqual metodiką, ikimokyklinio ugdymo įstaigose teikiamų paslaugų vartotojai gali išsakyti savo nuomonę apie tai, kaip turėtų būti atliekamos paslaugos (klientų lūkesčiai) ir ką jie patyrė, gaudami paslaugą realioje situacijoje (kliento patirta kokybė). Remiantis šiuo modeliu, galima įvertinti kokybės spragas paslaugos teikimo procese, kurios leis nustatyti skirtumus tarp vartotojo lūkesčių ir realiai gautos paslaugos (žr. 1.5 pav.) (Bagdonienė, Hopenienės, 2009).



1.5 pav. Kokybės spragų modelis

Šaltinis: Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its simplification. *Journal of Marketing*. Vol. 49, Fall. p. 41-50.

1 spraga „Vartotojų lūkesčiai prieš valdymo suvokimą“. Dėl rinkodaros tyrimo orientavimo trūkumo, nepakankamo į viršų nukreipto informavimo, per daug valdymo sluoksnių.

2 spraga „Valdymo suvokimas prieš paslaugų specifikacijas“. Dėl nepakankamų įsipareigojimų teikti kokybiškas paslaugas, dėl suvokimo apie neįgyvendinamumą, neadekvataus užduočių standartizavimo ir nusistatytų tikslų trūkumo.

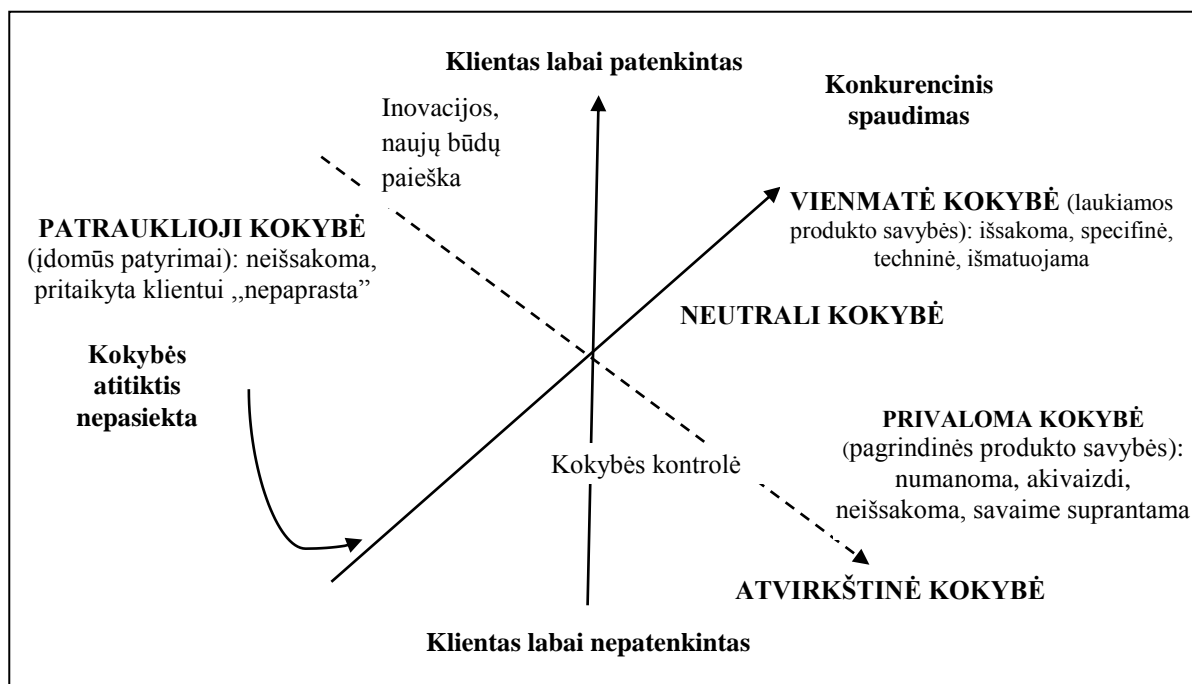
3 spraga „Paslaugų specifikacijos prieš paslaugų teikimą“. Dėl vaidmenų neaiškumo ir konflikto, dėl to, kad darbuotojas ar naudojamos technologijos nepakankamai tinka darbui, dėl netinkamos priežiūros kontrolės sistemos, juntamos kontrolės ir komandinio darbo trūkumo.

4 spraga „Paslaugų teikimas prieš išorinę komunikaciją“. Dėl nepakankamo horizontalaus bendravimo ir polinkio žadėti per daug.

5 spraga „Vartotojų lūkesčių ir suteiktos paslaugos suvokimo neatitikimas“. Dėl įtakos iš vartotojų pusės ir trūkumų (spragų) iš paslaugų teikėjo pusės. Kliento lūkesčius įtakoja asmeninių poreikių mastas, žodinės rekomendacijos ir ankstesnė naudojimosi paslaugomis patirtis.

5 spragų modelio pagalba atskleidžiami vartotojų lūkesčiai kokybei ir identifikuojamos kliūtys, leidžiančios organizacijai siekti vartotojų pageidaujamos kokybės (Bagdonienė, Hopenienė, 2009).

Ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybei vertinti vis populiariesnis tampa **N. Kano kokybės modelis**, kuris sulaukia susidomėjimo ir taikymo įvairiose srityse, kaip kokybės valdymas, strategijos planavimas, paslaugų valdymas, tačiau Lietuvoje dar yra beveik netaikomas. N. Kano modelis naudojamas paslaugos kokybės tobulinimo galimybėms numatyti, tiriant įvairių kokybės rodiklių įtaką kliento kokybės suvokimui. Vis dėlto būta bandymų šį metodą pritaikyti ir viešajame sektoriuje (Rejeb et al., 2011). Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose, taip pat ir ikimokyklinio ugdymo įstaigose, veiklos kokybės analizė, remiantis N. Kano modeliu, nebuvo atlikta. N. Kano modelyje suvokiama kokybė skirstoma į kategorijas: patraukliąją, vienmatę, privalomąją, neutralią ir atvirkštinę kokybę (žr. 1.6 pav.) (Högström, 2011).



1.6 pav. N. Kano patraukliosios kokybės modelis

Šaltinis: sudarytas remiantis Löfgren, L. Witell (2007), Ruževičiūtė, R., Ruževičius, J., (2010), Högstrom, C. (2011).

Iš 1.6 paveikslo matyti, jog patraukliosios kokybės savybės apibūdinamos kaip nelauktos, bet sukeliančios didelį kliento pasitenkinimą. Jeigu šios savybės neegzistuoja, klientas nejaučia nepasitenkinimo (Wang, Ji, 2010, Gregory A. ir Parsa H.G. 2012). Ši kokybės savybė dažniausiai yra netikėta klientui, tai ji retai kada būna išreikšta. Teigiama, jog svarbu kurti patraukliąją kokybę, nes paprastai kokybės specialistai būna susirūpinę blogos kokybės šalinimu (Löfgren et al., 2011). Vienmatės kokybės savybės lemia klientų pasitenkinimą, jei yra išpildytos ir nepasitenkinimą, jeigu neišpildytos. Šios savybės dažniausiai yra išreikštos ir tai pagrindinė kokybės kategorija, kurioje organizacijos konkuruoja tarpusavyje. Klientai tikisi privalomųjų kokybės savybių, laiko jas pagrindinėmis, bet apie tai nepasako atvirai. Klientai mano, kad organizacija supranta šių rodiklių svarbą (Högstrom, 2011). Jeigu šios kokybės savybės nėra išpildytos, klientas nesidomi paslauga bei jaučia nepasitenkinimą. Neutraliosios kokybės savybės nelemia nei kliento pasitenkinimo, nei nepasitenkinimo, esant atvirkštinės kokybės savybėms, dažniausiai sulaukiama nepasitenkinimo.

Galima teigti, jog N. Kano metodas apima keturis žingsnius: *klientų lūkesčių nustatymą, klausimyno sudarymą, apklausos atlikimą, rezultatų įvertinimą bei analizę*. Patraukliosios kokybės metodo taikymą ikimokyklinio ugdymo įstaigose paslaugų kokybės vertinimą analizavo Moura P. ir Saraiva P. (2001). Jų teigimu, buvo nustatyta, jog didžioji dalis paslaugos kokybės savybių buvo priskirtos vienmatei dimensijai. Atliekant tyrimą naudoti skirtingi metodai įgalino nustatyti, jog ideali ugdymo įstaiga turėtų būti akivaizdžiai orientuota į kliento poreikius, aktyviai skatinanti bendruomenę ir šeimos narius jungtis ir dalyvauti ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje, skatinti švietimo veiklą bei sąveiką su supančia aplinka.

Lietuvoje tyrimų, kuriuose būtų taikomas šis modelis, Varanauskaitė K. ir Adomaitienė R. (2015) atliko tyrimą, kurio metu taikydamos N. Kano modelį įvertino ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų kokybę iš tėvų perspektyvos. Tyrimo rezultatai parodė, kad daugiausiai ikimokyklinio ugdymo įstaigų savybių yra priskiriama vienmatei kategorijai, nei vienos – privalomajai kategorijai. Remiantis gautais rezultatais buvo aptartos ikimokyklinio ugdymo įstaigų kokybės tobulinimo galimybės (Varanauskaitė, Adomaitienė, 2015).

Pagal atliktų tyrimų rezultatus būtų galima teigti, kad klientai pasitenkina minimaliu vaiko ugdymo lygiu – tėvams svarbiausia, kad vaikas darželyje yra saugus, pavalgęs ir užimtas, o dėl vaiko asmenybės formavimo – meninių bei protinių gebėjimų ugdymas, renginiai ar išvykos lieka antroje eilėje.

Norint užtikrinti ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų kokybę bei padidinti tėvų pasitenkinimą, reikia atkreipti dėmesį į jų išsakomus lūkesčius ir pirmiausia tobulinti vienmatės kokybės kategorijai priskiriamas savybes. Tai savybės, kurias tėvai įvardija garsiai ir dėl kurių vyksta pagrindinė ikimokyklinio ugdymo įstaigų konkurencija.

Besikeičiantys klientų poreikiai skatina viešojo sektoriaus institucijas atsižvelgti į juos, tobulinant klientams reikšmingas paslaugų savybes. Pastaruoju metu vis plačiau įvairiose srityse taikomų klientų poreikių analizės modelių yra N. Kano Patraukliosios kokybės teorija. Kadangi ne visos paslaugos savybės daro vienodą įtaką kliento lojalumui, tai žinant, kokios kokybės kategorijai priskiriama paslaugos savybė, tikėtinas lengvesnis ir teisingesnis sprendimas paslaugos kūrimo ir tobulinimo etapuose (Varanauskaitė ir Adomaitė, 2015).

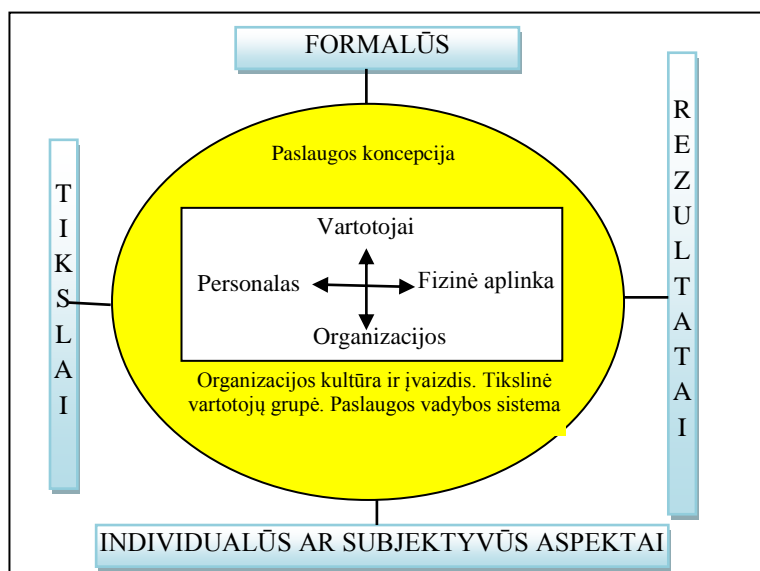
Būtų galima teigti, nors institucijos vadovaujasi vidaus audito metodika, o kai kuriuose ikimokyklinio ugdymo įstaigose klientų grįžtamasis ryšys surenkamas per kokybės vertinimo apklausas, tačiau visuminės ikimokyklinio ugdymo kokybės užtikrinimo sistemos dar nėra. N. Kano kokybės modelis daugiausia yra taikomas privačiajame sektoriuje (Wang, Ji, 2010, Högström 2011, Gregory, Parsa, 2013).

Müller W. kokybės modelis pabrėžia paslaugos kokybės vertinimą iki pradėdant ją vartoti, vartojimo metu ir po vartojimo. Taip parodomas ryšys tarp kokybės vertinimo bei vartotojo elgsenos. Anot Bagdonienės L. ir Hopenienės R. (2009), modelio autorius individualiai kokybei vertinti nurodomi trys etapai: 1) suvoktos kokybės vertinimą; 2) pažinimo palyginimą; 3) reakciją po vertinimo. Müller W. teigimu, vidinė bei išorinė informacija vaidina ypatingai didelį vaidmenį vertinant paslaugos kokybę jos siūlymo fazėje. Jeigu atsiranda informacijos trūkumas, vartotojas stengiasi kompensuoti ieškodamas kokybės pakaitalo. Svarbią įtaką suvoktos kokybės vertinimo etape atlieka vartotojo patyrimas paveikiant paslaugų kokybės procesą. Antrame etape vartotojas lygina suvoktą kokybę, nagrinėja patirtus nukrypimus, ieško nukrypimo priežasčių. Pripažįstama, jog paslaugų kokybei tirti šis modelis sudėtingas. Nepaisant modelio sudėtingumo, jis nagrinėja ir parodo paslaugų vartotojo elgseną visos paslaugos teikimo metu: vartotojų lūkesčius kokybei, realiai patirtą kokybę, kognityvinį (pažinimo) procesą bei reakciją po paslaugos gavimo bei leidžia įmonei vertinti tolimesnę veiklos strategiją. Būtų galima teigti, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigoms šis modelis būtų sudėtingas.

Ch. Grönroos bendrai suvoktos kokybės modelis. Žalys L. ir Žalienė Ž. (2011), išskiria du kokybės matavimo būdus: techninį ir funkcinį. Techninė kokybė - gavėjas paslaugą vertina jos teikimo metu, funkcinė – gavėjo reagavimas, kaip paslauga buvo teikiama. Kitaip tariant, vertinama ne tik pati paslauga, bet ir jos teikimo procesas. Ch. Grönroos modeliui priskirtina laukiama kokybė, kuomet matuojamas gavėjo lūkestis prieš gaunant paslaugą, o tai parodo gavėjo poreikius. Skirtumas tarp lauktos bei patirtos paslaugos kokybės parodo atitinkamą laipsnį tenkinant paslaugų gavėjų poreikius (Žalys ir Žalienė, 2011).

Galima teigti, jog Ch. Grönroos bendrai suvoktos kokybės modelis, paslaugos kokybei daro įtaką tai, ką vartotojas tikėjosi gauti bei ką jis gavo naudodamasis paslauga. Modelis svarbus tokioms organizacijoms ar įstaigoms, kurių teikiamos paslaugos yra neatskiriamos nuo prekių, nes vartotojui yra svarbi pasiūlos visuma, o ne atskirai paslaugos kokybė. Todėl šitokiu būdu patirtą kokybę galima suprasti kaip palyginimą kokybės, kokios vartotojas tikėjosi ir kokią gavo (Bagdonienė, Hopenienė, 2009). Nepasitenkinimas teikiamų paslaugų kokybe atsiranda tada, kai gauta paslaugų kokybė neatitinka lūkesčių. Neatitikimai gali atsirasti dėl šių priežasčių: *skirtumai tarp tėvų lūkesčių ir ugdymo įstaigos teikiamų paslaugų atitikimo tėvų poreikiams, skirtingai suvokiamos paslaugos teikėjų paslaugos kokybės normos, skirtumai tarp kokybės normų ir realaus paslaugos teikimo, skirtumai tarp paslaugos teikimo ir aplinkos sąlygų, skirtumai tarp suteiktos paslaugos ir paslaugos teikėjo pažadų. Skirtumai tarp tėvams suteiktos paslaugos ir lūkesčių* (Kindurys, 1988).

Edvardsson ir Gustavsson įvertinimo modelis. Anot Normann R., sukurtą kokybės modelį sudaro: 1) tikslinė klientų grupė, kuriai teikiamos paslaugos; 2) paslaugų koncepcija, kur nurodomi paslaugų siūloma nauda bei privalumai; 3) paslaugų teikimo posistemis, kurį sudaro personalas, įstaigos aplinka, struktūra; 4) įstaigos kultūra bei įvaizdis (t. y. bendros įstaigos vertybės, principai, kuriais vadovaujasi paslaugas teikianti organizacija). Modelis vertina 4 kokybei užtikrinti svarbias sritis (žr. 1.7 pav.).



1.7 pav. Edvardsson ir Gustavsson įvertinimo modelis

Šaltinis: Edvardsson, B., Gustavsson, B. O. (1988). *Service Implementation in a Multicultural Context. A Quality Assessment Model and an Empirical Case Study.*

Iš 1.7 paveikslo matyti, jog formalūs tikslai teikia analizei reikiamą informaciją, todėl vertinant paslaugų kokybę, svarbu analizuoti organizacijos veiklos planus, tikslus, uždavinius, organizacijos politiką. Subjektyvūs tikslai: svarbu išsiaiškinti, kaip įstaigos personalas supranta formalius tikslus, nes juos personalas gali interpretuoti savaip. Formalūs rezultatai yra organizacijos veiklos vertinimas remiantis oficialiais dokumentais. Subjektyviais rezultatais nagrinėjamas vartotojų kokybės supratimas ir personalo suvokimas apie siūlomą vartotojui paslaugą bei vidinį paslaugų teikimo procesą. Gautos informacijos dėka įstaigos atlieka išsamią analizę, kuri nustato tobulintinas sritis. Edvardsson ir Gustavsson įvertinimo modelis nagrinėja išorinę, vidinę paslaugų kokybę, tai leidžia geriau suvokti problemas bei daromas klaidas. Tačiau pritaikyti praktikoje modelį sudėtinga, nes nėra nurodomas būdas paslaugų kokybę išmatuoti.

Lean sistema – viena naujausių sistemų vadyboje. Taikoma privačiame sektoriuje bei sparčiai populiarėja viešojo sektoriaus institucijose, patobulinanti paslaugų kokybę bei didėjančius paslaugų kokybės reikalavimus (D. Pietro, Mugionas, Renzis, 2013; Radnoras, Johnstonas, 2013, Rahbek Peterson ir Hunichio, 2011). Lean sistema tai mąstymo būdas paremtas metodais, priemonėmis, įrankiais, kurių taikymas padeda institucijai tobulinti vykdomą veiklą.

Bilotienės-Motiejūnienės A. (2016) teigimu, Lean sistemos diegimo pagrindinis tikslas padėti institucijoms vykdyti savo veiklą su mažesniais nuostoliais, siekiant patenkinti vartotojų lūkesčius. Autorių pastebėjimu, Lean sistema – tai priemonė, kurios pagalba institucijų darbuotojams suteikiami įgūdžiai, padedantys išvengti vertės nekurančių veiklų atlikimo (Bilotienė-Motiejūnienė, 2016). Vertės neturinčių veiklų pašalinimas institucijoms leidžia efektyviau panaudoti turimus išteklius bei kurti kokybiškesnes viešąsias paslaugas.

Norint pasiekti Lean sistemos tikslą, reikia remtis suformuotais principais: vertė vartotojui, vertės kūrimo grandinė, vertės srautas, reagavimas į vartotojo poreikius bei nuolatinis tobulėjimas (Asnanas ir kt., 2015, Carlborgas ir kt., 2013, Damrathas, 2012).

Būtų galima teigti, jog Lean sistema sparčiai populiarėja viešojo sektoriaus institucijose. Lean sistemos tikslas – sumažinti išlaidas, padidinti institucijos našumą bei patobulinti teikiamų paslaugų kokybę.

EQUASS (European Quality in Social Services) kokybės sistemą sukūrė praeitame dešimtmetyje Olandijos ir Belgijos specialistai. Jį adaptavo socialinių paslaugų sektoriaus teikiamų paslaugų kokybei vertinti (Augutienė, Adomaitytė-Subačienė, 2016). Socialinių teikiamų paslaugų kokybei vertinti EQUASS modelis kelia vieningus reikalavimus visoms Europos šalims, todėl šis modelis tarptautiniu mastu yra pripažintas tinkantis socialinių paslaugų sektoriui užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę bei labiausiai atliepiantis socialinių paslaugų gavėjų poreikius.

EQUASS vadovaujasi devyniais kokybės vertinimo principais: lyderystė, teisė, etika, partnerystė, dalyvavimas, orientacija į asmenį, kompleksiskumas, orientacija į rezultatus, nuolatinis gerinimas (Frings,

Wacker, Wetzler, 2010). Galima teigti, jog tai organizacijos siekis, nuolat tobulinti teikiančių socialinių paslaugų kokybę. Europoje EQUASS kokybės sistema yra įsidedusios daugiau nei 400 organizacijų. Lietuvoje EQUASS kokybės sistema yra įdiegusios keturios organizacijos, teikiančios socialinės, profesinės rehabilitacijos bei profesinio mokymo paslaugas (Adomaitytė-Subačienė, 2015, p. 58). Autorės teigimu, tokios sistemos diegimas bei priežiūra reikalauja nemažų išlaidų, palankios organizacinės kultūros. Valstybinės politikos ir politinės valios nebuvimas stabdo kokybės sistemos įsidedimą Lietuvos socialines paslaugas teikiančiose įstaigose.

EQUASS sistema paremta aiškiais kriterijais, naudoja savęs vertinimo bei išorės vertinimo procedūras, bet nėra nurodytas aiškus modelio taikymas praktikoje.

EFQM tobulumo modelis (angl. The European Foundation for Quality Management Excellence model). Mokslinėje literatūroje vadinamu EFQM tobulumo modeliu arba savęs vertinimo modeliu (Černiauskienė, 2011). EFQM modelis skirtas įvertinti organizacijos ar įstaigos pažangumą gerinant bendrąją kokybės vadybą. Šis modelis vadovaujasi devyniais vertinimo kriterijais: įstaigoje ar organizacijoje vykdomi procesai įvertinami penkiais kriterijais, kurių pagalba užtikrinamas įmonės, įstaigos valdymas, paskutiniai keturi kriterijai vertina veiklos rezultatus. Leskauskaitės A. ir Pivoro S. (2012) teigimu, ši metodologija taikytina ne tik palyginti veiklos kokybę tarp įstaigos atskirų padalinių, bet ir sugretinti kokybę tarp šalies įstaigų ir tarptautiniu mastu.

EFQM yra tobulumo modelis, pastoviai tobulinamas vystantis ir augant įstaigoms, įmonėms. Anot Calvo-Moros A. Navarro-Garcions A. Perianez-Christobalio R. (2015), EFQM modelio logika yra nukreipta į vieną tikslą – organizacijos tobulumą. Šio tobulumo modelio logika: tobulos veiklos, į kurią įtraukiami darbuotojai, klientai, visuomenė, rezultatai yra pasiekiami remiantis lyderyste, kuri, padedant žmogiškiesiems ištekliams, skatina organizacijos politikos ir strategijos įgyvendinimą, bendradarbiavimą bei procesus. Šitas modelis taikomas teikiant socialines paslaugas. EFQM tobulumo modelio šerdis – lyderystė, vaidinanti ypatingai svarbų vaidmenį pradedant įstaigoje įgyvendinti kokybės politiką. Modelis siekia į kokybės valdymą ir procesus įtraukti maksimalų įmonės, įstaigos darbuotojų skaičių, kad įmonėje vykdomi procesai būtų stebimi, įvertinti ir veiktų tobulos įstaigos strategijos link. Šiam modeliui nekeliama griežti reikalavimai dokumentacijai, tai leidžia kiekvienai įstaigai individualiai veikti pagal modelyje keliamus reikalavimus tobulintinoms sritims (Мацлов, 2008).

Būtų galima teigti, jog smulkioms įmonėms įsidedti EFQM modelį dėl nemažų investicijų bei laiko yra sudėtinga. Atsiranda įstaigoms „pasimetimo“ galimybės tarp tobulos įstaigos keliamų reikalavimų.

Pastebėtina, kad EFQM tobulumo modelis Lietuvos viešajame sektoriuje populiarumo nesulaukė. Kaip priežastį būtų galima įvardinti šio modelio prigimtine paskirtį privataus sektoriaus organizacijoms ir 2006 m. jo pagrindu sukurtą BVM, skirtą viešajam sektoriui.

BVM yra priemonė, padedanti viešojo sektoriaus organizacijoms naudoti kokybės vadybos metodus veiklai tobulinti (Bendrasis vertinimo modelis) (žr. 1.8 pav.).



1.8 pav. Bendrojo vertinimo modelių struktūra

Šaltinis: *Bendrasis vertinimo modelis 2013* (2013). Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija.

BVM pranašumai: gaunamas įrodymais pagrįstas vertinimas; juo pasinaudojus, nustatoma veiklos kryptis ir susitariama, kas turi būti daroma, kad būtų patobulinta įstaigos ar organizacijos veikla; vertinama pagal kriterijus, kurie yra pripažinti visoje Europoje; kaip pažangos vertinimo priemonę ją galima naudoti periodiškai; parodo sąsają tarp tikslų, strategijų ir procesų; padeda užtikrinti tų veiklos sričių tobulinimą, kurios labiausiai keistinos; sudaro galimybes išvelgti gerą patirtį ir vėliau ja dalytis tiek pačioje organizacijoje, tiek su kitomis organizacijomis; padeda skatinti darbuotojus įtraukiant juos į organizacijos veiklos tobulinimo procesą; leidžia nustatyti pažangos lygį ir pasiekimus; padeda integruoti įvairias veiklos kokybės skatinimo iniciatyvas į įprastus veiklos procesus.

Apibendrinant galima teigti, kad įsivertinimas pagal Bendrąjį vertinimo modelį suteikia organizacijai galimybę daugiau sužinoti apie save.

Palyginti su visuotinės kokybės vadyba, Bendrasis vertinimo modelis yra paprastesnis ir ypač tinkamas norint susidaryti pradinį įspūdį apie organizacijos veiklą. Bendrasis vertinimo modelis yra suderintas su minėtais modeliais ir gali būti pirmas organizacijos žingsnis siekiant kokybės vadybos. BVM yra visuomeninė nuosavybė, kuria galima naudotis be jokio užmokesčio. Organizacijos gali naudotis Bendrojo vertinimo modeliu savo nuožiūra. Atlikus įvertinimą, gaunamas bendras organizacijos vaizdas, kuriuo remiantis sudaromas veiklos tobulinimo planas. Tokiu būdu organizacija siekia tobulinti savo veiklą, kuri tiesiogiai daro įtaką vertinamiems rezultatams (Bendrojo vertinimo modelis, 2013). BVM taikytojai viešai skelbiami, pvz., Socialinių paslaugų priežiūros departamentas prie SADM, Šiaulių universitetas yra BVM taikytojai.

Europos viešojo administravimo instituto duomenimis 2015 m. gegužės mėnesį buvo užregistruota 3765 organizacijos, atlikusios savęs vertinimą, viso penkiasdešimt trijose pasaulio šalyse, iš jų Lietuvoje – 29 (Registered CAF users in Europe and abroad, 2015). Lyginant su 2011 m. ir 2013 m., kai Lietuvoje atitinkamai buvo registruota 10 ir 24 BVM taikytojų, galima iš tiesų matyti didėjančią tendenciją mūsų šalies viešajame sektoriuje žengti kokybės keliu. Pažymėtina, kad norint išsiaiškinti ir aptarti BVM pagrindines charakteristikas, modeliui įtaką darančius veiksnius ir ateities perspektyvas, buvo remtasi objektyvia ne tik užsienio, bet ir Lietuvos mokslinė literatūra ir atliktais tyrimais.

Wiśniewska M. ir Szczepańska K. A (2013) teigimu, siekiant tobulinti BVM modelį bei jo taikymo etapus, galėtų būti suformuluotas pasiūlymas viešosioms institucijoms – įsipareigoti taikyti monitoringą ir po BVM įsidiegti. Tokia priemonė užtikrintų modelio įgyvendinimo organizacijoje tęstinumą. Galima daryti prielaidą, kad monitoringas turėtų teigiamos įtakos ir pakartotinai atliekamiems savęs įsivertinimams ateityje. Kadangi vertinimo metu gautas rezultatas atsakytų į organizacijos ar įstaigos klausimus, kur šiuo metu vadybos požiūriu ji yra, o monitoringo ataskaitos padėtų atsakyti į klausimą – kodėl taip yra?

Vienas pagrindinių iššūkių, su kuriuo susiduria organizacija, ketinanti įsidiegti BVM – laiko stoka. Būtina stipri motyvacija, kad darbuotojas suvoktų, jog savo laiko investavimas į BVM mokymus, grupinius užsiėmimus, darbuotojų susirinkimus, yra investicija į organizacijos sėkmę ilgalaikėje perspektyvoje. Šis modelis skiriasi nuo kitų KV taikomų metodų, nes darbuotojai, o ne išorės ekspertai yra labiausiai įtraukiami į veiklos gerinimą (Better ir kt., 2006). Bendrojo vertinimo modelio universalumas padidina jo taikymo galimybes skirtinga veikla užsiimančiose viešojo sektoriaus organizacijose, bet sukuria ir prielaidas modelio taikymo paviršutiniškumui ir nepakankamam pritaikomumui konkrečios organizacijos problemų sprendimui (Lukauskienė, Ruževičius, 2013). BVM įdiegimas įstaigoje ar organizacijoje negali būti vertinamas kaip vienintelis veiklos gerinimo metodas (Vakaloupou ir kt., 2013).

Gaulé E. (2014, p. 377) pateikia EBPO - Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (angl. Organisation for Economic Co-operation and Development) apžvalgų analizę, kurios išvadose teigiama, kad nėra vieno modelio, kuris leistų visoms valstybėms išspręsti problemas, įveikti iššūkius ir pasiekti numatomus rezultatus. Autorės įžvalgos leidžia teigti, kad vieno modelio negalima pritaikyti visoms šalims ir vienas modelis negali tikti visoms šalims, nes reikia remtis bendromis įžvalgomis nustatant svarbiausius tarpusavyje susijusius dalykus (Gaulé, 2014). Civinskas R. ir Kaselis M. (2008) pabrėžia, jog viešosios institucijos savo veikloje sunkiai pritaiko kokybės vadybos modelius, nes viešasis sektorius daugiau orientuojasi į veiklos procesus nei į rezultatus. Dažniausiai viešojo sektoriaus organizacijos, atsižvelgdamos į savo veiklos tikslus strateginiu laikotarpiu, į savo problemas siekiant veiklos kokybės,

finansinius ir kokybės vadybos kompetencijų resursus, *susikuria savo organizacijai kokybės vadybos sistemą, kurioje neretai dera keli aukščiau aprašyti modeliai arba jų fragmentai*, pvz., ISO 9000 IR BVM arba ISO ir SERVQUAL ir pan. Mokslininkai ir praktikai yra parodę aukščiau pristatytų modelių privalumus ir trūkumus, kurie leidžia organizacijoms greičiau pasirinkti paslaugų kokybei gerinti tinkamus kokybės vadybos modelius (žr.1.4 lent.).

1.4 lentelė

Kokybės vadybos modelių privalumai ir trūkumai taikyti viešojo sektoriaus organizacijoje

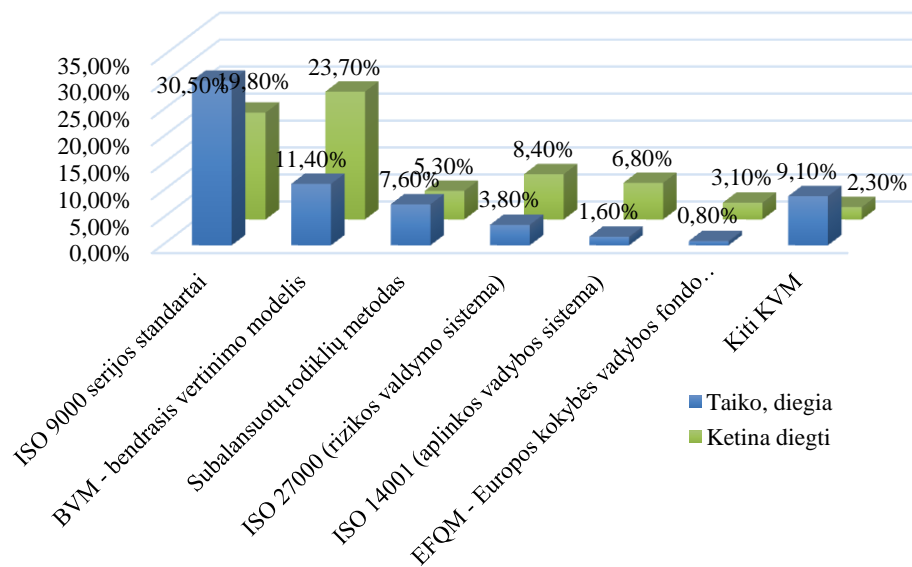
Paslaugų kokybės modeliai	Privalumai	Trūkumai
ISO 9000 serijos standartai	ISO standartai didina organizacijos gebėjimą vykdyti, nustatytus reikalavimus, ieškoti naujų galimybių bei analizuoti kokybės valdymo modelių taikymą viešajame sektoriuje. ISO standartai yra pagrindas įstaigoms ar organizacijoms, kurios nori įsidiesti kokybės sistemą. Tinka procesams, kurie yra standartizuoti, pvz., veiklų administravimas, finansų valdymas ir kt.	Reikalauja finansų periodiškai standartizacijai. Sunkiai pritaikomi „minkštiesiems procesams“ vertinti.
SERVQUAL modelis	SERVQUAL modelis įgalina nustatyti ir vertinti paslaugų kokybės spragas tarp vartotojo lūkesčių bei gautų paslaugų. Remiantis 5 modelio kokybės dimensijomis, nurodytas aiškus paslaugų kokybės matavimo būdas, kurį pritaiko daugelis paslaugas teikiančių sektorių. Leidžia įvertinti suvoktą gautos paslaugos kokybę, nepaisant bendro ją suformavusio proceso. Akcentuojamos penkios dimensijos, turinčios įtakos kliento paslaugos kokybės suvokimui.	5 paslaugų kokybės dimensijos nėra universalios visoms paslaugų sferoms. Lūkesčiai suvokiami bei interpretuojami labai skirtingai, dėl to gauti tyrimų rezultatai gali būti netikslūs.
N. Kano modelis	Šis modelis yra taikomas siekiant išsiaiškinti, kokias savybes turi turėti paslauga, kad patenkintų kliento poreikius arba koks yra ryšys tarp tam tikrų paslaugos savybių ir pasitenkinimo. Kano modelis organizacijai ar įstaigai gali padėti efektyvinti savo veiklą bei tapti konkurencingesne ir tinkamai išnaudoti išteklius.	N. Kano modelis labiau paplitęs privataus sektoriaus organizacijose, tačiau tik keletas bandymų šį metodą buvo pritaikyti viešajame sektoriuje.
Müller W. kokybės modelis	Modelis apibrėžia kokybės vertinimą iki paslaugos vartojimo, ją vartojant bei po vartojimo. Müller W. kokybės modelis atskleidžia kokybės vertinimo bei vartotojo elgsenos sąryšį.	Muller W. kokybės modelis paslaugų kokybei tirti sudėtingas.
Ch. Grönroos bendrai suvoktos kokybės modelis	Šis modelis turi du kokybės matavimo būdus: techninį ir funkcinį. Techninė kokybė – gavėjas paslaugą vertina jos teikimo metu, funkcinė – gavėjo reagavimas, kaip paslauga buvo teikiama. Vartotojas vertina ne tik galutinį paslaugos rezultatą, bei visą teikimo procesą.	Modelis nepaiso gavėjo asmeninių savybių. Modelis taikomas organizacijoms, kurių teikiamos paslaugos yra neatskiriamos nuo prekių, nes vartotojui yra svarbi pasiūlos visuma, o ne atskirai paslaugos kokybė.
Edvardsson ir Gustavsson įvertinimo modelis	Leidžia išsamiai išnagrinėti kokybės problemas. Atskleidžia sritis, struktūras, veiksnius bei procesus, kuriuos reikia nagrinėti dar giliau.	Praktikoje modelį pritaikyti sudėtinga, nes nėra nurodomas aiškus matavimo būdas.
Lean sistema	Lean sistema paremta metodais, priemonėmis įrankiais, padeda institucijoms tobulinti vykdomą veiklą. Lean sistemos tikslas- sumažinti institucijų nuostolius ir savo veiklą vykdyti mažesniais nuostoliais, bei padidinti institucijos našumą ir patobulinti teikiamų paslaugų kokybę.	Lean sistema diegiama užsienio šalyse viešojo sektoriaus institucijose.

EQUASS modelis	EQUASS modelis kelia vieningus reikalavimus visoms Europos šalims, tarptautiniu mastu yra pripažintas tinkantis socialinių paslaugų sektoriui. Vadovaujasi devyniais kokybės vertinimo principais bei remiasi aiškiais kriterijais, naudoja vertinimo ir išorės vertinimo procedūras.	EQUASS modelis nepateikia aiškaus matavimo būdo, įdiegimas reikalauja investicijų.
EFQM tobulumo modelis	EFQM tobulumo modelis nekelia griežtų reikalavimų dokumentacijai. Kiekviena organizacija ar įstaiga individualiai turi galimybes nusistatyti reikalavimus bei klausimynus tobulintinioms sritims.	Įstaigoms ar organizacijoms šio modelio įsidiegimas reikalauja didelių investicijų, atsiranda „pasimetimo“ galimybės keliamiems reikalavimams tobulos įstaigos siekiams.
BVM modelis	Paslaugų kokybės vertinimui nustatyti naudojamas BVM modelis. Bendrasis vertinimo modelis suteikia įstaigai galimybę daugiau sužinoti apie save. BVM pranašumai: gaunamas įrodymais pagrįstas vertinimas, kaip turi būti daroma, jog būtų patobulinta įstaigos ar organizacijos veikla. Vertinama pagal kriterijus, kurie yra pripažinti visoje Europoje. Bendrojo vertinimo modelio universalumas padidina jo taikymo galimybes skirtinga veikla užsiimančiose viešojo sektoriaus organizacijose ar įstaigose.	BVM vertinimo modelis įsidiegimas organizacijai gali kainuoti papildomų kaštų (pvz., po įvertinimo atsiranda būtinybė įsidiegti tam tikrus elektroninius įrankius, kompiuterines programas). Pagrindinis iššūkis su kuriuo susiduria organizacija ar įstaiga, ketinanti įsidiegti BVM – laikas. Būtina stipri motyvacija, kad darbuotojas suvoktų, jog laiko investavimas į BVM mokymus, užsiėmimus yra investicija į organizacijos sėkmę ilgalaikėje perspektyvoje.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Serafinu, D., (2011), Hopeniene, R., ir Bagdoniene, L. (2009), Ruzevičiūte, R., ir Ruzevičius, L. (2010), Žalys, L., ir Žalienė Ž. (2011), Dearing, E., Staes, P., Prorok, T. (2006), Vakalopoulou, M. A., Tsiotras, G., Gotzamani, G. (2013), Augutienė, R., Adomaitytė-Subačienė, I. (2016), Bilotienė-Motiejūnienė, A. (2016).

Kokybės vadybos modelių pasirinkimas yra gausus. Mokslinėje literatūroje autoriai paslaugų kokybę bei jos vertinimą pateikia skirtingai: vieni modeliai išryškina paslaugų gavėjo kokybės suvokimą, kiti didesnę dėmesį teikia paslaugų teikimo procesams, dar kiti paslaugų teikimą prilygina sistemai. Modelio pasirinkimas priklauso nuo įstaigos statuso (viešoji ar privati), teikiamų paslaugų specifikos (administracinės, socialinės, edukacinės ir kt.) bei kokybės supratimo pačioje įstaigoje. Apsisprendimas dėl konkretaus modelio taikymo taip pat turi priklausyti nuo to, kokių rezultatų siekiama diegiant atitinkamą modelį (Argento, Pedas, 2015; Thomsonas, Grubnicas, Georgokopoulosas, 2014; Gordons, Milakovichius, 2013). Galima siekti nustatyti įstaigos veiklos stipriąsias, silpnąsias vietas ir tobulintinas sritis, atitikti tarptautinius paslaugų standartus, sukurti į kokybę orientuotą organizacinę kultūrą. Bendras vertinimo modelis (toliau – BVM) yra geriausias savęs įvertinimo stadijoje. ISO 9000 serijos standartai pateikia geras įgyvendinimo priemones bei kokybės apdovanojimai leidžia mokytis iš klaidų ir daryti pakeitimus, atsižvelgiant į geriausią praktiką.

Kaip matyti iš Kokybės vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo ir kitose institucijose stebėsenos ataskaitoje (2013), duomenų, (žr. 1.9 pav.), populiariausiu KVM išlieka ISO 9000 serijos standartai – juos 2013 m. taikė 31% organizacijų, dar 20% ketino diegti iki 2020 metų. Potencialo augti turėjo ir BVM – dabar jį taiko 11%, o 24% ketino diegti šį modelį ateityje. Kitus KVM taiko ir ketino diegti mažiau negu 10% organizacijų. 2018 m. paskelbtoje D. Serafino publikacijoje (Serafinas, 2018, p. 51) vaizdžiai parodyta, kaip plėtojosi kokybės vadybos modelių taikymas Lietuvoje, kaip didėjo jų įvairovė viešajame sektoriuje, pradedant ISO 9001 2006 m., vėliau išbandant CAF (2008), Lean (2009), Servqual (2012), BVM (2013). Peržvelgus pastarųjų metų LR ministerijų tinklapius matyti, kad viešajame sektoriuje vis dažniau ministerijos renkasi KVS, kurių rezultatas būtų ne vien kokybės vertinimas, bet paslaugų kokybės užtikrinimas ateityje, pvz., EQUASS socialines paslaugas teikiančiose organizacijose, kai jau taiko 19 organizacijų ir 2019 m. pradedančių diegti sistemą yra per 10 socialinės globos įstaigų (Socialinių paslaugų priežiūros departamentas, 2019).



1.9 pav. Lietuvos organizacijose taikomų modelių pasiskirstymas

Šaltinis: Kokybės vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo ir kitose institucijose stebėsenos ataskaita (2013).

Apžvelgus pristatytus kokybės vadybos modelius, galėtume teigti, jog didelėms, ilgalaikes veiklos strategijas kuriančioms ir nemažą administracinį personalą turinčioms įstaigoms, prie kurių priskirtume ir savivaldybių administracijas, veiklos kokybei užtikrinti tinkamiausias būtų naujausių ISO standartų šeimos modelių įsidiegtimas ir BVM modelis, nes šie modeliai apima visą organizacijos veiklą ir padeda siekti kokybės palaipsniui, sistemiškai. ISO sertifikavimas kainuoja, todėl viešojo sektoriaus institucijos rečiau jį renka.

Atskirai švietimo įstaigai, kaip tai darė ir LR aukštosios mokyklos (Serafinas, 2018), pravartu pasirinkti mažiau finansinių išlaidų ir laiko reikalaujančių kokybės vertinimo metodų, modelių. Organizacijai ar įstaigai svarbus išorinis vertinimas siekiant geresnės kokybės (žr.1.10 pav.). Nors vyrauja didelė metodų bei modelių įvairovė, jų pasirinkimas priklauso nuo įstaigos pobūdžio, teikiamų paslaugų specifikos, kokybės supratimo pačioje įstaigoje bei norimų pasiekti rezultatų. Ypačingai didelį vaidmenį šiandienai atlieka kokybės vadybos strategija, kuria, siekiama pritaikyti organizacijos ar įstaigos veiklą jos ateities aplinkai. Įstaigos matydamos savo poziciją turėtų, kur tobulėti ir siekti aukštesnių reitingų. Savalaikis duomenų teikimas į DB, registrus užtikrintų informaciją apie įstaigų kokybę.



1.10 pav. Švietimo įstaigų veiklos kokybės vertinimas

Šaltinis: sudarytas autorės

Būtų galima teigti, jog paslaugų kokybė turėtų būti gerinama periodiškai peržiūrint ir gerinant procesus, įtraukiant į šią veiklą vartotojus, paslaugos teikėją bei kitas suinteresuotąsias šalis. Siekiant užtikrinti paslaugų kokybę, įstaigos vadovai turi periodiškai peržiūrėti ir nuolat kontroliuoti nustatytų veiklos normų bei dokumentų įgyvendinimą įstaigoje. Grįžtamajam ryšiui užtikrinti, reikia pačiam paslaugos teikėjui atlikti paslaugos vertinimą, atlikti įstaigos išorės ir vidaus vertinimą. Paslaugų kokybės užtikrinimui ir palaikymui būtina kokybės vadybos sistema.

1.2.1. Paslaugų kokybės vertinimas ikimokyklinio ugdymo įstaigoje

Prieš tai pateiktame skyriuje buvo pristatytos kokybės vadybos sistemos, modeliai, kurie tinka taikyti didesnėse organizacijose, jų įgyvendinimui reikalingas kokybės vadybą išmanantis personalas, periodiškai galintis ne tik stebėti, tirti kokybės rezultatus, bet ir juos sisteminti, inicijuoti pokyčius organizacijoje. Atskira ikimokyklinio ugdymo įstaiga savo iniciatyva taip pat gali turėti sistemiškai vykdomą paslaugų kokybės vertinimą. LR strateginiuose dokumentuose akcentuota, kad ikimokyklinio amžiaus tarpsnis labai svarbus, todėl stengiamasi palaikyti ugdymo kokybę tam tikrais būdais – ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos reglamentavimu, veiklos įvertinimu-įsivertinimu bei akreditacija (Ikimokyklinio ugdymo kokybė, 2012). Ikimokyklinis ugdymas suprantamas kaip pradinė švietimo sistemos grandis, kuri tobulinama atsižvelgiant į bendrąsias visuomenės švietimo bei žmogaus vystymosi ir ugdymo idėjas.

Dažniausiai vertinamos tokios sritys kaip *ikimokyklinio ugdymo įstaigų kultūra, vaiko ugdymas ir mokymasis, pasiekimai, parama ir pagalba mokiniui bei mokyklos strateginis valdymas* (Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika, 2010).

Atskiroje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje teikiama paslaugų kokybė dažniausiai vertinama pasitelkus šias priemones: *grįžtamąjį ryšį (tėvų anketos), veiklos viešinimą, paslaugos gavėjų pateiktų skundų ar kitų pasisakymų analizę, tėvų įtraukimą į kokybės kultūros kūrimą*. Tai reglamentuota strateginiuose dokumentuose, į tai atkreipia dėmesį ir mokslininkai :

- pagal Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 m. programą valstybiniuose darželiuose pradėtos naudoti ikimokyklinio ugdymo įstaigų *tėvų anketos*, pagal kurias vertinama įstaigų kasmetinė veikla. Tai paslaugų tobulinimo pradžia, bet tyrimų rezultatai turėtų būti viešinami ir tikslingai panaudojami ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų kokybės tobulinimui. Tėvams, kurių vaikai lanko švietimo įstaigas, buvo pateikti klausimai, siekiant išsiaiškinti, kaip jie vertina teikiamas švietimo paslaugas, kokių paslaugų pageidautų, kokie jų lūkesčiai dėl vaikų ugdymo kokybės gerinimo (Martišauskienė, Traškelys, 2017);

- ikimokyklinio ugdymo įstaigose paslaugų kokybės vertinimas privalomojo ir rekomendacinio pobūdžio nuostatos, kurios įgalina ikimokyklinio ugdymo įstaigas atitikti saugumo, higienos, maitinimo, personalo kvalifikacijos reikalavimus. Institucijos vadovaujasi vidaus audito metodika, tačiau, kai kuriuose ikimokyklinio ugdymo įstaigose klientų grįžtamasis ryšys surenkamas per kokybės vertinimo apklausas, bet visuminės ikimokyklinio ugdymo kokybės užtikrinimo sistemos nėra (Varanauskaitė ir Adomaitė, 2015). Norint užtikrinti ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų kokybės tobulinimą, svarbu kurti grįžtamąjį ryšį bei formuoti besimokančios organizacijos kultūrą;

- įstaigų steigėjai, savivaldybių politikai mažai domisi ankstyvojo ugdymo kokybe, įstaigų veiklą dažniau vertina pagal finansinius rodiklius, vaikų vietų skaičių, gaunamus gyventojų skundus. Anot Melnikovos J. (2017) „norint vertinti teikiamų švietimo paslaugų kokybę, reikia atsižvelgti į skirtingų vartotojų požiūrius, jog kiekvienas vartotojas yra išskirtinis, jo įgūdžiai, poreikiai, vertybės bei nuostatos skiriasi nuo kitų vartotojų (Melnikova, 2017).

Visgi, didžiausias dėmesys mokslininkų nuomone, ikimokyklinio ugdymo įstaigoje vertinant paslaugų kokybę, turėtų būti skiriamas tėvų lūkesčių tenkinimui. Tėvai lūkesčius švietimo paslaugų kokybei gerinti apibūdina, kaip pedagogų, vadovų bei kitų darbuotojų veiklos kokybę, ugdymo, turinio bei proceso kokybę, priežiūros, tarpusavio santykių, aplinkos, atitikimas higienos reikalavimus, sveikos gyvensenos, vaiko rengimo mokyklai ir užimtumo kokybei.

Pastebima, jog ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybė prasideda dar prieš susidūrimą su paslauga, yra vertinama nuo pradžios bei apima specifinius kontaktus, proceso elementus bei rezultatus. Tuo labiau,

kad ne visos paslaugos, kurias teikia IUĮ, yra matomos. Žinant, kad IUĮ teikia edukacines ir socialines (paramos šeimai, vaiko saugumo užtikrinimo) paslaugas, akivaizdu, jog lengviausia tėvams įvertinti paslaugas, susijusias su fiziniu vaiko saugumu (ergonomiška vidinė ir išorinė aplinka, sveikas maitinimas, sveikatos priežiūra) su ugdymu ir kur kas sunkiau emocinį-socialinį saugumą užtikrinančias.

Trakšelio K. (2015) atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad netinkamai organizuojant ir teikiant švietimo pagalbos, edukacines ir socialines paslaugas, socialinė įtampa ne sumažinama, o priešingai – padidinama. Dėl šios priežasties yra neužtikrinamas švietimo prieinamumas, lygiavertiškumas ir socialinis teisingumas skirtingų socialinių grupių vaikams (Trakšelis, 2015).

Kokybišką ugdymą tėvai sieja ne tik su kompetencijų tobulinimu, bet ir su vaiko priežiūra, sveikatinimu, estetiška, higieniška aplinka. Tėvai tikisi, kad paslaugų teikėjai yra orientuoti į vaiko poreikių tenkinimą, kuris lemia vaiko norą lankyti ugdymo įstaigą. Lūkesčiai dėl švietimo paslaugų kokybės siejami su pramogomis, užimtumu, galutiniu rezultatu, tai yra vaiko parengimu mokyklai (Martišauskienė, Traškelys, 2017).

Galima būtų teigti, kad tėvai švietimo paslaugų kokybę ikimokyklinėse ugdymo įstaigose sieja su ugdymo proceso organizavimu, vaiko parengimą mokyklai bei į kokybiškų sąlygų sudarymą ugdomojoje aplinkoje. Tėvai, išsakydami lūkesčius dėl švietimo paslaugų kokybės gerinimo, orientuojasi į vaiką, o ne į save, kaip paslaugų vartotoją. Švietimo įstaigos paskirų vartotojų grupių lūkesčiai skiriasi asmeninėmis nuostatomis bei socialiniais, ekonominiais aplinkos procesais.

Švietimo įstaigų praktika rodo, jog tėvai kokybės valdymo procesuose dažniausia dalyvauja per savivaldos institucijas: kuria veiklos programas, padeda planuoti švietimo politiką, teikia pasiūlymus apie įstaigos valdymo tobulinimo bei teikiamų paslaugų kokybės gerinimo, nes tėvus ir pedagogus sieja pagrindinis tikslas – vaiko gerovė. Vaikas kryptingai ugdomas tada, kai darniai sutaria šeima, švietimo įstaiga, kai vaikų ugdymas šeimoje ir švietimo įstaigoje vienas kitą papildo (Litvinienė, 2000).

Tačiau pasigendama didesnio tėvų aktyvumo ir iniciatyvos dalyvaujant švietimo įstaigos tarybos ar įvairių komisijų veikloje, nors pastaruoju metu kokybės valdymas vis dažniau siejamas su savivalda, kai dalis valdymo funkcijų patikima ugdymo institucijų bendruomenėms ar jų atstovams. Pastebima, jog šeimos yra per mažai informuojamos ir konsultuojamos, trūksta informacijos apie teikiamas švietimo paslaugas, ypač kaimo vietovėse. Šeimos, neturėdamos informacijos, negali pasinaudoti jau esamomis švietimo galimybėmis, todėl numatyta steigti daugiafunkčius centrus, diegti naujus švietimo pagalbos teikimo modelius, siekiant patenkinti visuomenės informacinius poreikius. Tai atskleidžia, kad švietimo institucijose reikšmingos tampa informacinės-komunikacinės paslaugos, kurios įgalina glaudesnę šeimų ir ugdymo institucijų bendravimą bei bendradarbiavimą, užtikrina efektyvesnę tėvų įsitraukimą į švietimo įstaigos veiklą ir vaikų ugdymo(-si) procesus.

Lietuvoje ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos kokybės vertinimui naudoja neatnaujintą rekomendacinio pobūdžio ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodiką (2005), kai įsivertinimo rezultatai pristatomi ir aptariami įstaigų savivaldos institucijose. Tačiau įsivertinimo duomenys dažnai nėra prasmingi, nes pastebima Lietuvos švietimo būklės 2013–2016 metais atliktoje apžvalgoje (2017), įstaigos dar nepakankamai supranta įsivertinimo naudą trūksta gebėjimų vertinti duomenis panaudoti įstaigos veiklos tobulinimui bei pažangai, duomenys mažai naudojami rengiant švietimo problemos analizes, kvalifikacijos tobulinimo programas, atliekant mokslinius tyrimus.

Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2011–2013 m. programoje buvo numatyta iki 2013 m. sukurti ir pradėti taikyti ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos išorinio vertinimo sistemą, kuri turėjo būti naudojama ikimokyklinio ugdymo kokybei užtikrinti, bet sistema nebuvo sukurta. Atlikus valstybinį auditą buvo pateiktos rekomendacijos – sukurti bei įdiegti ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos išorinio vertinimo sistemą, kuri sudarytų sąlygas laiku priimti įrodymais pagrįstus sprendimus, jog būtų galima patobulinti ikimokyklinio ugdymo kokybę. Ministerija įsipareigojo iki 2022 m. sukurti tokią sistemą (Valstybinio audito ataskaita, 2018).

Ugdymo paslaugų prieinamumą didinančios priemonės – ugdymo organizavimo formų įvairovė. Todėl kuriant įvairias ugdymo organizavimo formas, alternatyvias ugdymo metodus, teikiant paramos šeimai, vaikų saugumui užtikrinti paslaugas, svarbu numatyti bei į paslaugos teikimo procesą įtraukti tam

tikras organizacijas, kvalifikuotus darbuotojus, specialistus, kitas švietimo įstaigas, atliekančias tam tikras specifines funkcijas.

Nors ikimokyklinio ugdymo poreikis bei lūkesčiai ugdymo kokybei nuolat auga, šiuo metu esanti modelių pasiūla įstaigose yra nepakankama ir švietimo sistemoje turi būti pasiūlyta daugiau ugdymo organizavimo alternatyvų, nukreiptų į individualių gebėjimų ugdymą bei asmenybės tobulėjimą. Tai ypač aktualu vaikams iš socialinės rizikos šeimų, emigrantams, specialiųjų ugdymo(-si) poreikių turintiems vaikams, kurie sudėtingiau integruojasi į bendrą besimokančiųjų srautą. Tai parodo, jog yra didelis poreikis naujiems ugdymo organizavimo modeliams, papildantiems šiuo metu įprastinį ugdymo procesą. Įstaiga turi tapti tokia institucija, kuri nuolat auga ir tobulėja, geba greitai prisitaikyti prie kintančių visuomenės poreikių, todėl turi galimybes ugdyti vaikus, galinčius gyventi šiandieninės aplinkos sąlygomis (ŠMM, 2017).

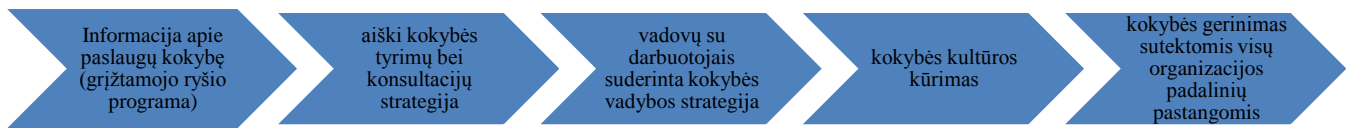
Apibendrinant galima teigti, jog klientas yra svarbiausias švietimo kokybės vertintojas. Jo požiūriu ikimokyklinio ugdymo įstaigose kokybiškiausios paslaugos yra edukacinės paslaugos ir vaiko rengimas mokyklai (darželiuose). Už ikimokyklinio ugdymo organizavimą atsakingos yra savivaldybės. Audito rezultatai parodė, jog reikalinga kokybės užtikrinimo sistema. Tačiau kol jos nėra, savivaldybės turėtų užtikrinti bent jau IU programų vertinimą – tiek savo, tiek privačių IU įstaigų. Todėl ikimokyklinio ugdymo įstaigai reikalingas nuolatinis veiklos stebėjimas ir vertinimas, kurio metu siekiama, ar įstaiga įgyvendina jai keliamus uždavinius ir diagnozuojamos problemos.

1.2.2. Paslaugų kokybės tobulinimas atskiroje paslaugas teikiančioje įstaigoje

Kaip numatyta ISO 9000:2000 standarte (2001), nuolatinis **paslaugų kokybės gerinimo** tikslas yra padidinti vartotojo ir kitų suinteresuotų šalių patenkinimo tikimybę atliekant tokius veiksmus:

- esamos situacijos analizė ir įvertinimas bei gerintinių sričių nustatymas;
- gerinimo tikslų nustatymas;
- galimų sprendimų tikslams pasiekti ieškojimas;
- sprendimų įvertinimas bei jų parinkimas;
- pasirinktų sprendimų įgyvendinimas;
- įgyvendinimo rezultatų matavimas, tikrinimas, analizė ir įvertinimas nustatant tikslų pasiekimą;
- pakeitimų įforminimas (Kokybės vadybos sistemos, 2001).

Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadove (2010) teigiama, jog siekdamas patobulinti paslaugas, organizacijos privalo kuo efektyviau *išnaudoti jau turimą informaciją apie paslaugų kokybę ir reguliariai rinkti bei naudoti paslaugų vartotojų atsiliepimus*. Šiuo tikslu organizacijoms būtina sukurti aiškia *tyrimų bei konsultacijų strategiją*. Ji turėtų sustiprinti paslaugų vartotojo grįžtamojo ryšio programą, apjungiančią organizacijos ar įstaigos tikslus, prioritetus bei suteikiančią aukštos kokybės naudingą ir savalaikę informaciją, galinčią įtakoti organizaciją. (Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas, 2010). Vadovai - tai lyderiai, aiškiai suprantantys organizacijoje vykstančius procesus, sugebantys numatyti tinkamą kokybės strategiją. Taip pat aukščiausia vadovybė atsakinga už tinkamos organizacinės struktūros bei aplinkos, skatinančios darbuotojų dalyvavimą gerinant kokybę organizacijoje kūrimą, kokybės kultūros, keičiančios darbuotojų požiūrį į supratimą apie kokybę, plėtrą. Žmonių mokymas ir lavinimas yra vienas iš svarbiausių veiksnių, keičiančių žmonių pažiūras ir nuostatas bei sudarančių jiems galimybes sėkmingai atlikti pareigas (Pontouvakis, Bouranta, 2013). Svarbu kontroliuoti procesus, o ne vien galutinį rezultatą. Turi būti rūpinamasi prevencija (veikla planuojant ir kuriant kokybės sistemas, kad būtų išvengta blogos kokybės paslaugų), o ne padarytų klaidų taisymu ir taip mažinamos kokybės išlaidos bei didinamas konkurencingumas. Paskutinioji bendra paslaugos kokybės vertinimo, valdymo ir vertinimo nuostata teigia, kad kokybė turi būti gerinama sutelktomis visų organizacijos padalinių pastangomis (Kaziliūnas, 2006, p. 22).



1.11 pav. Atskiros organizacijos tobulinimo sistema

Šaltinis: sudarytas autorės

Atskirų organizacijų bei įstaigų programų susikūrimas apie paslaugų kokybę (žr. 1.11 pav.), organizacijoms padėtų numatyti tobulėjimo gaires. Vadovo gebėjimas išlaikyti lankstumą, sumanumą ir sudaryti galimybę darbuotojams kartu kurti organizacijos kokybės vadybos strategiją. Kokybės kultūros kūrimas – vienas iš šiuolaikinio valdymo pamatų. Kultūra svarbi šiuolaikinės organizacijos suvokimui. Kai organizacinė kultūra neprieštarauja strategijai, žymiai lengviau ją įdiegti. Taip pat sąmoningas kokybės kultūros kūrimo formavimas, vystymasis, turimos organizacinės kultūros žinios – būtinos sąlygos sėkmingai organizacijos ar įstaigos veiklos plėtočiai. Kokybės gerinimas suteiktomis visų organizacijos padalinių pastangomis, suvienyti visų pastangas, laikytis organizacijos siekių, pastangų, tikslų bei vieningos kokybės strategijos. Organizacijos ar įstaigos išliktų lyderių gretose.

Apibendrinant pirmąjį skyrių, būtų galima teigti, viešųjų paslaugų kokybės samprata yra kaiti, dėl jos susitariama, siekiama ją periodiškai vertinti tiesiogiai ir netiesiogiai; pagal finansines išgales rekomenduotina diegtis kokybės vadybos sistemas, o atskirose organizacijose pagal poreikį vidines kokybės užtikrinimo priemones, neretai ir kokybės vadybos modelius, kuriuos taikant galima būti parengus išoriniam vertinimui, akreditacijai. Kintant aplinkai kinta paslaugos tiekėjo ir vartotojo santykis. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugos svarbios ugdant vaikus, suteikiant galimybių pasiekti aukštesnių pasiekimų švietimo sistemoje. Ikimokyklinio ugdymo įstaigoms, būtinas nuolatinis veiklos stebėjimas ir vertinimas, nes paslaugų kokybę reikia nuolat vertinti bei įtraukti vartotojus į tobulinimo procesą. Jeigu bus pateikiami tinkami kokybės vertinimo kriterijai dėmesys vartotojams, orientacija į rezultatus, vaikų ugdymas ir tėvų įtraukimas į veiklą, aplinką ir kt., bus diagnozuojamos ikimokyklinių įstaigų problemos ir įgyvendinti išskelti uždaviniai.

Remiantis pateiktais duomenimis ir norint išlaikyti aukštą ikimokyklinio ugdymo kokybę, savivaldybės administracijoje reikėtų taikyti kokybės vadybos modelius, kurie padėtų įvertinti procesus bei sistemą. Kokybei užtikrinti tinkamiausias būtų naujausių ISO standartų šeimos modelių įsidiėgimas ir BVM modelis, nes šie modeliai apima visą organizacijos veiklą ir padeda siekti kokybės palaipsniui, sistemiškai, o atskirai ikimokyklinio ugdymo įstaigai taikyti mažiau finansinių išlaidų bei laiko reikalaujančių kokybės vertinimo metodų, modelių.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos, siekdamos teikiamų paslaugų kokybės prieinamumo privalo rūpintis vartotojų poreikiais ir užtikrinti jų lūkesčius. Jos galėtų atsirinkti kuriuos nors iš išvardintų, priklausomai iš matomų problemų ir turimų tikslų, savarankiškai nesunkiai valdomų modelių (Lean, N. Kano, atskiri BVM segmentai) arba periodiškai stebėti ir vertinti kokybę pagal savianalizei reikalingus kriterijus, taip pat naudoti grįžtamojo ryšio apklausos metodus.

1.3. Paslaugų kokybės valdymas viešajame valdyme

Paslaugų kokybės valdymas – tai paslaugų kokybės reikalavimų įvykdymas, kartu siekiant jos pastovaus tobulinimo. Paslaugų kokybės valdymą galima apibūdinti kaip procesus, įdiegtus bei sukurtus tam, jog būtų laikomasi numatytų kokybės reikalavimų. Kokybės valdymą sudaro nuolatinis įvairių operacijų atlikimo stebėjimas, palyginimas su numatytais reikalavimais bei tam tikrų priemonių taikymas, jeigu šis atlikimas per daug skiriasi nuo numatytų reikalavimų (Kaziliūnas, 2006, psl. 76). Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“, siekiama skatinti svarbius pokyčius visuomenėje ir sudaryti palankias sąlygas kūrybingos, atsakingos ir atvartos visuomenės formavimuisi. Pokyčiai turi įvykti pagrindinėse srityse, siekiant įgyvendinti strategiją „Lietuva 2030“. Tam išskirti pagrindiniai trys prioritetai:

Sumani visuomenė – laiminga visuomenė, kuri yra kiekvieno piliečio idėjoms, naujovėms bei iššūkiams atvira, solidari, savivaldi bei politiškai brandi.

Sumani ekonomika – lanksti ir gebanti konkuruoti pasaulyje aukštą pridėtinę vertę kurianti ekonomika, grindžiama žiniomis, inovacijomis.

Sumanus valdymas – atviras bei atitinkantis visuomenės poreikius ir užtikrinantis geros kokybės paslaugas valdymas bei kompetentinga ir priimanti kryptingus strateginius sprendimus valdžia (Lietuvos pažangos strategija, 2030). Pastarasis prioritetas – **sumanus valdymas**, yra vienas svarbiausių „Lietuva 2030“ prioritetų, kalbant jog viešasis valdymas turi tapti rezultatyvus bei leidžiantis veikti. Svarbu, kad keistųsi pati valdymo kultūra, būtų pereita prie pagrįstų sprendimų priėmimo, bendro sutarimo siekimo bei turi būti teikiamos geros kokybės paslaugos. Viešasis valdymas turi būti ne tik skaidrus, bet ir atviras.

Geras organizacijos valdymas, o tuo pačiu ir veiklos kokybės valdymas, šiuo metu sietinas ir su sumaniojo valdymo koncepcija. Galima būtų teigti, jog sumaniai valdant yra didesnė tikimybė, kad įstaigų ar organizacijų vadovai gebės atlikti gilesnę priežasties (-čių) analizę t. y. (darbuotojų aktyvumas, įstaigos rezultatai, patenkinti darbuotojai) (Serafinas, 2011). Gilesnė priežasčių analizė apima paslaugų struktūros tobulinimą, darbuotojų pasitenkinimą savo darbu, investicijas į darbuotojų mokymus ir planavimo, vadovavimo bei koordinavimo procedūrų įvaldymą, taikant naujus metodus.

Mokslinėje literatūroje pateikiami sumaniojo valdymo bruožai. Autoriai juos išskiria, kaip pagrindinius (žr. 2.1 lentelėje). Akivaizdu, kad veiklos valdyme bei jau prie gero išvardintų bruožų, čia aktualizuojamas greitas prisitaikymas prie kintančios aplinkos, inovacijų panaudojimas, dar didesnis vyriausybės kaip skatintojo vaidmuo bei piliečių įgalinimas dalyvauti sprendimų priėmime.

2.1 lentelė

Sumaniojo viešojo valdymo bruožai

Bruožas	Autorius
Greitas prisitaikymas prie kintančios aplinkos sąlygų ir adekvačių sprendimų priėmimas.	Johnston, E., ir Hansen, D., (2011)
Informacinių komunikacinių technologijų taikymas ne tik viešųjų paslaugų teikimo, bet ir kitose viešojo administravimo srityse.	Scholl, H., ir Scholl, M., (2014).
Piliečių įsitraukimas į viešąjį valdymą ir jų įgalinimas dalyvauti sprendimų priėmimo procese.	Scholl, H., ir Scholl, M., (2014). Johnston, E. ir Hansen, D., (2011).
Vyriausybės vaidmuo diegiant inovacijas, skatinant konkurenciją bei įgyvendinant darnaus vystymosi principus.	
Atviras ir skaidrus sprendimų priėmimas.	
Gero valdymo principų užtikrinimas – atvirumo, skaidrumo, atskaitomybės, teisėtumo ir kt.	
Įrodymais grįstas sprendimų priėmimas.	Farrell, D., ir Goodman, D., (2013).

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis lentelėje minimais autoriais

Sumanųjį valdymą galima apibrėžti kaip tam tikrą valdymo požiūrį ar valdymo formą, kuris remiasi gero valdymo principais ir įgalina socialinę sistemą efektyviai veikti didelio kompleksiskumo dinaminėje aplinkoje, kad būtų pasiekta visuomenės gerovė. Sumanusis valdymas ne tik remiasi

normatyviniais gero valdymo principais bei ir apima tam tikrus valdymo metodus ir priemones, kaip reikėtų tai įgyvendinti.

Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“, siekiant įgyvendinti sumanaus valdymo viziją, svarbu veikti tam tikromis valdžios kūrimo kryptimis ir užtikrinti esmines pokyčių alternatyvas, kuriuose akcentuojama viešųjų paslaugų tobulinimo svarba.

Atviras ir įgaliojimų suteikiantis valdymas:

- sudaryti sąlygas viešąsias paslaugas teikti ne tik viešojo sektoriaus institucijoms, bet ir bendruomenėms, nevyriausybinėms organizacijoms ir privačiam sektoriui;
- sukurti sistemą, kuri padėtų piliečius įtraukti į visuomenės poreikių nustatymo procesą bei užtikrintų jų dalyvavimą visuose sprendimų priėmimo lygmenyse;
- informaciją apie valdžios lygmens viešąsias išlaidas skelbti centralizuotai.

Visuomenės poreikius atitinkantis valdymas:

- užtikrinti aukštą paslaugų kokybę bei tenkinti paslaugų vartotojų poreikius;
- viešąsias paslaugas teikti naudojantis naujausiomis technologijomis;
- didinti viešojo valdymo atskaitomybę ir orientaciją į rezultatus, valdžios institucijų motyvaciją susiejant su teikiamų paslaugų kokybe ir vartotojų pasitenkinimu bei teikiamomis paslaugomis.

Strategiškai pajėgi valdžia:

- ugdyti vadovavimo kompetencijas;
- diegti įrodymais pagrįsto valdymo kultūrą, lanksčiai valdyti veiklos tobulinimui reikalingas kompetencijas bei analitinius gebėjimus;
- optimizuoti vykdomą veiklą ir atliekamas funkcijas atsikant nereikalingos veiklos. (Lietuvos pažangos strategija, 2030, p.15–18).

Būtų galima teigti, jog siekiant įgyvendinti Lietuvos pažangos strategijos „Lietuva 2030“ viziją sumaniu valdymu daug dėmesio bus skiriama paslaugų kokybės tobulinimui.

Siekiant gerinti viešąjį valdymą bei paslaugų teikimą, Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2012 m. vasario 7 d. priima nutarimą Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012 – 2020 metų programos patvirtinimo. Pagrindinis programos strateginis tikslas – užtikrinti visuomenės poreikius atitinkančios viešosios politikos nustatymą, formavimą ir efektyvų įgyvendinimą: didinti viešojo valdymo procesų atvirumą bei skatinti visuomenę aktyviai juose dalyvauti, teikti geros kokybės administracines bei viešąsias paslaugas, stiprinti strateginio mąstymo gebėjimus viešojo valdymo institucijose ir gerinti jų veiklos valdymą. Šiam tikslui pasiekti programoje suformuluoti tikslai bei išskelti uždaviniai:

Užtikrinti viešojo valdymo institucijų veiklos skaidrumą ir viešosios informacijos prieinamumą visuomenei:

- užtikrinti viešojo sektoriaus procesų atvirumą bei skatinti visuomenę aktyviai juose dalyvauti;
- užtikrinti, jog viešojo sektoriaus institucijose vykdoma veikla būtų skaidri, o viešoji informacija būtų lengvai prieinama visuomenei;
- skatinti visuomenės dalyvavimą viešojo sektoriaus institucijų procesuose.

Stiprinti strateginį mąstymą viešojo sektoriaus institucijose ir gerinti jų veiklos valdymą:

- ugdyti vadovavimo kompetencijas;
- diegti į rezultatus orientuoto bei įrodymais pagrįsto valdymo kultūrą;
- didinti viešojo sektoriaus ir veiklos efektyvumą (Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa, 2012).

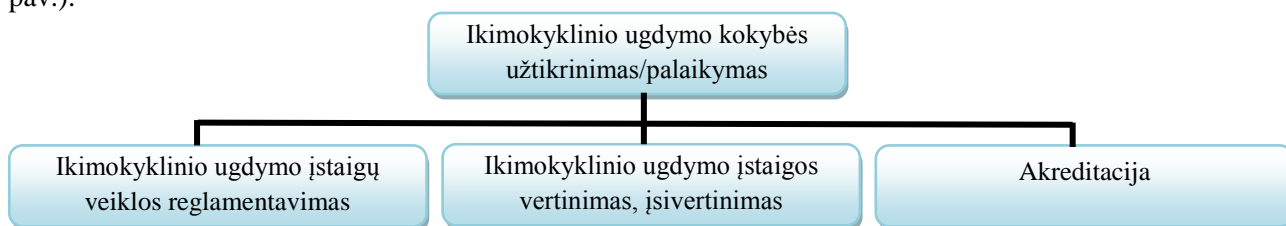
Kitas svarbus dokumentas, kuriame akcentuojamas **valdymas** - LR Vyriausybės programa, patvirtinta LR Seimo 2016 m. gruodžio 13 d. nutarimu Nr. XIII-82 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“. Tai septynioliktosios Vyriausybės programa, kurioje pabrėžiama, jog **darnus valstybės valdymas** – tai atsakingas politikų ir valstybės tarnautojų darbas, vadovaujantis aukščiausiais etikos ir veiksmingumo standartais. Darnaus valstybės valdymo tikslas – piliečių gerovė, teisingumas, valstybės saugumas ir atstovavimas nacionaliniams interesams užsienio politikoje. Darnus valstybės valdymas reikalauja išrinktų tautos atstovų – politikų ir valstybės tarnautojų – atskaitomybės už veiklos rezultatus visuomenei, visų valstybės valdymo grandžių priimamų sprendimų skaidrumo ir atvirumo, valstybės

subsidiarumo ir piliečių solidarumo. (Septynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa, 2016). Būtų galima teigti, jog Septynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programoje, siekiama tobulinti viešųjų paslaugų kokybę, pasitelkiant vadybos sistemas.

Analizuojant Vyriausybės programą, svarbu apžvelgti ir LR Vyriausybės nutarimą, patvirtintą LR Vyriausybės 2017 m. kovo 13 d. nutarimu Nr. 167 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos įgyvendinimo plano patvirtinimo“. Vyriausybės programos įgyvendinimo plane pateikti 5 prioritetai, kuriais siekiama įgyvendinti Vyriausybės programoje numatytus darnios valstybės sukūrimo lygmenis: *darni, atsakinga ir sveika visuomenė, švietimo, kultūros ir mokslo paslaugų kokybės bei efektyvumo didinimas, viešojo sektoriaus efektyvumo ir skaidrumo didinimas, darni ir konkurencinga ekonomikos plėtra bei saugi valstybė*. Vyriausybės programos įgyvendinimo plane teigiama, jog didžiausias dėmesys bus paslaugų kokybei bei viešojo sektoriaus efektyvumo ir skaidrumo didinimui.

Vidaus reikalų ministerija Vyriausybei pateikė parengtą Viešojo sektoriaus įstaigų sistemos tobulinimo koncepciją. Peržiūrint įvairių įstaigų funkcijas bei taikant jų valdymui aiškius reikalavimus bus siekiama iš esmės optimizuoti visą viešojo sektoriaus įstaigų tinklą. Rengiant Viešojo sektoriaus įstaigų tobulinimo koncepciją įvertinta Lietuvos patirtis pertvarkant viešąjį sektorių bei Valstybės kontrolės rekomendacijos dėl viešojo valdymo tobulinimo. Koncepcijos nuostatos turėtų būti taikomos beveik visoms viešojo sektoriaus įstaigoms: Vyriausybei atskaitingoms įstaigoms, ministerijoms, įstaigoms prie ministerijų, Seimui atskaitingoms įstaigoms, biudžetinėms įstaigoms, valstybės ar savivaldybių valdomoms viešosioms įstaigoms, valstybės įmonėms (Viešajam sektoriui – nauji efektyvumo reikalavimai, 2018). Bus siekiama, kad visose viešojo sektoriaus organizacijose būtų įdiegta bent viena visuotinai pripažinta kokybės vadybos sistema (Viešajam sektoriui – nauji efektyvumo reikalavimai, 2018).

Įvairiose šalyse taikomi įvairūs ikimokyklinio ugdymo kokybės užtikrinimo, palaikymo būdai. Vertinimas, įšivertinimas, akreditacija taip pat svarbūs ikimokyklinio ugdymo kokybės garantai (žr. 1.12 pav.).



1.12 pav. Ikimokyklinio ugdymo kokybės užtikrinimas

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis Švietimo problemos analize (2012).

Iš pateikto paveikslo matyti, jog veiklos reglamentavimas reikalingas siekiant užtikrinti-palaikyti ikimokyklinio ugdymo kokybę, jog visose šalyse yra taikomas ikimokyklinio ugdymo institucijų veiklos reglamentavimas, skirtas siekiant išlaikyti tam tikrus veiklos standartus (saugumas, ikimokyklinės grupės dydis: patalpos plotas, vaikų skaičius grupėje, leistinas kūdikių skaičius grupėje, vaikų, tenkančių vienam pedagogui, skaičius). Vien veiklos reglamentavimo nepakanka ikimokyklinio ugdymo kokybei užtikrinti. Vertinimas, įšivertinimas ir akreditacija akcentuoja, kaip programos vertinimas ir akreditacija kontroliuoja programos kokybę, paprastai yra įšivertinimo rezultatas, kuriame naudojami kiekybiniai, kokybiniai kokybės vertinimo rodikliai. Skirtumas tarp programos vertinimo bei akreditacijos yra, kad akreditacija yra vertinimo baigiamasis etapas, kurio metu pripažinimas suteikiamas programoms, kurios iš esmės atitinka nustatytus kriterijus. Savanoriškai atlikto įšivertinimo ir akreditacijos rezultatas gali būti kai kurių ikimokyklinio ugdymo kokybės aspektų tobulinimas. Daugelyje šalių ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos įšivertinimas įgyja vis didesnę reikšmę palaikant ikimokyklinio ugdymo kokybę. Būtent įšivertinimas skatina ikimokyklinio ugdymo įstaigos personalo veiklos refleksiją, kuri didina kaitos galimybes. Būtų galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos įšivertinimas gali vykti įvairiai. Kartais į įšivertinimą įtraukiami tėvai, vaikai, kurie padeda vertinti įstaigos veiklą pagal nustatytus kriterijus.

Akivaizdu, jog ikimokyklinio ugdymo kokybės užtikrinimo ir palaikymo sistemos sukūrimas yra šalies vyriausybės (ar jos deleguotos institucijos) atsakomybės sritis. Šios sistemos taikymas ikimokyklinio ugdymo įstaigos ir apskritai viso ikimokyklinio ugdymo veiklos kokybės užtikrinimui ir palaikymui yra savivaldybės, kuri atsakinga už ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikimą vietose, atsakomybės sritis.

Europos Sąjungos rekomendacijose ikimokyklinio ugdymo kokybei užtikrinti akcentuojama ikimokyklinio ugdymo kokybės palaikymo ir užtikrinimo sistema, kurios pagrindiniai elementai: ikimokyklinio ugdymo sistemos funkcionavimo reglamentavimas, įsivertinimas, išorinis vertinimas ir akreditacija. Šalys kuria ir taiko įvairias sistemas, bendro modelio nėra. Galima teigti, kad Lietuvoje šiuo metu veikia tik ikimokyklinio ugdymo funkcionavimo reglamentavimas. 2005 m. patvirtinta Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika (Švietimo ir mokslo ministro 2005 m. liepos 22 d. įsakymas Nr. ISAK-1557). Tačiau kaip ir kiek ši metodika yra taikoma, informacijos nėra. Lietuvoje nesukurta ir ikimokyklinio ugdymo įstaigų išorės vertinimo metodika. Minėtos sistemos sukūrimui Lietuvoje šiuo metu turėtų būti skiriamas prioritetas. Kita vertus, Europos Sąjungos šalyse palaikant ir užtikrinant ikimokyklinio ugdymo kokybę vis didesnė atsakomybė perduodama savivaldybėms, kurios privalo ne tik užtikrinti vyriausybės ikimokyklinio ugdymo politikos vykdymą, bet ir ikimokyklinio ugdymo kokybę.

Apibendrinant būtų galima teigti, jog valdymas turi būti atsakingas, atviras, kūrybingas, skaidrus, turi tapti rezultatyviu. Šiandiena turi keistis valdymo kultūra bei teikiamos geros kokybės paslaugos. Visgi, valdymas sietinas su sumaniojo valdymo koncepcija, nes didesnė tikimybė jog bus įtraukiami ir darbuotojai. Išnagrinėtose programose taip pat siekiamas geresnis veiklos valdymas, bei visuomenės poreikius tenkinančios paslaugos.

1.3.1. Paslaugų kokybės valdymas švietimo įstaigose

Paslaugų kokybę švietimo įstaigose bei jų teikimą numato pagrindiniai strateginiai dokumentai, švietimo paslaugas reglamentuoja šie Lietuvos Respublikos teisės aktai: Švietimo įstatymas (37, 46, 47, 64 str.), Valstybinė švietimo 2013-2022 metų strategija (2013), Šešioliktosios Vyriausybės 2012–2016 metų programa, Septynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa, 2016) ir kt.

Valstybės švietimo ir mokslo stebėsenos tvarkos apraše (2012), apibrėžta švietimo stebėsenos paskirtis – sudaryti sąlygas švietimo subjektams priimti pagrįstus sprendimus ir vykdyti švietimo kokybę laiduojantį valdymą. Stebėsenos pagrindas – duomenų apie švietimo būklę rinkimas, kaupimas ir apdorojimas, dažniausiai remiantis stebėsenos rodikliais.

Švietimo kokybę įstaigose lemia daugelis tarpusavyje susijusių veiksnių: švietimo valdymas ir finansavimas, ugdymo turinys, pedagogų kompetencija, infrastruktūra, organizacijos kultūra. Siekiant gerinti ugdymo, mokymosi, studijų kokybę reikalingos ilgalaikės, kryptingos, kompleksinės tarpusavyje suderintos priemonės.

Valdžios institucijos ypatingą dėmesį skiria į rezultatus orientuotus valdymo klausimus – tobulinamos veiklos stebėsenos, programų vertinimo bei funkcijų analizės, poveikio vertinimo sistemos. Vis dėlto didžiausias iššūkis tebėra informacijos apie pasiektus rezultatus (veiklos vykdymą) naudojimas valdymo sprendimams priimti, t. y. valdymas turi būti grindžiamas įrodymais. Valdžios institucijos turi gebėti veikti strategiškai bei kryptingai, pagrindinį dėmesį sutelkdamos į svarbiausius prioritetus (Lietuvos pažangos strategija, 2030).

Ikimokyklinis ugdymas yra švietimo sistemos posistemė, nuo kurios vystymosi pobūdžio bei būsimą rezultatą priklauso visos sistemos kokybė. Todėl ikimokyklinio ugdymo kokybės samprata yra glaudžiai susijusi su bendrojo ugdymo kokybe, kuri nusakoma kaip „sutartinių vertės požymių visuma, rodanti, koku laipsniu, būdais bei priemonėmis švietimo įstaiga pasiekia savo paskirčiai būdingų nacionalinės švietimo sistemos ugdymo tikslų, tenkina ugdytinių poreikius, padeda pasiekti vaikams asmenybės brandos, geba valdyti procesus ir sąlygas“ (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika, 2005, p. 11).

Anot Neifacho S. (2009) ikimokyklinio ugdymo specifika ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje:

1) Ugdymo kokybė pradedama valdyti tik užtikrinant vaikų saugumą, planuojant bei organizuojant vaiko priežiūros, maitinimo, medicininio aptarnavimo funkcijas. Visa tai yra kokybiškas fizinio bei dvasinio vaiko vystymosi pagrindas.

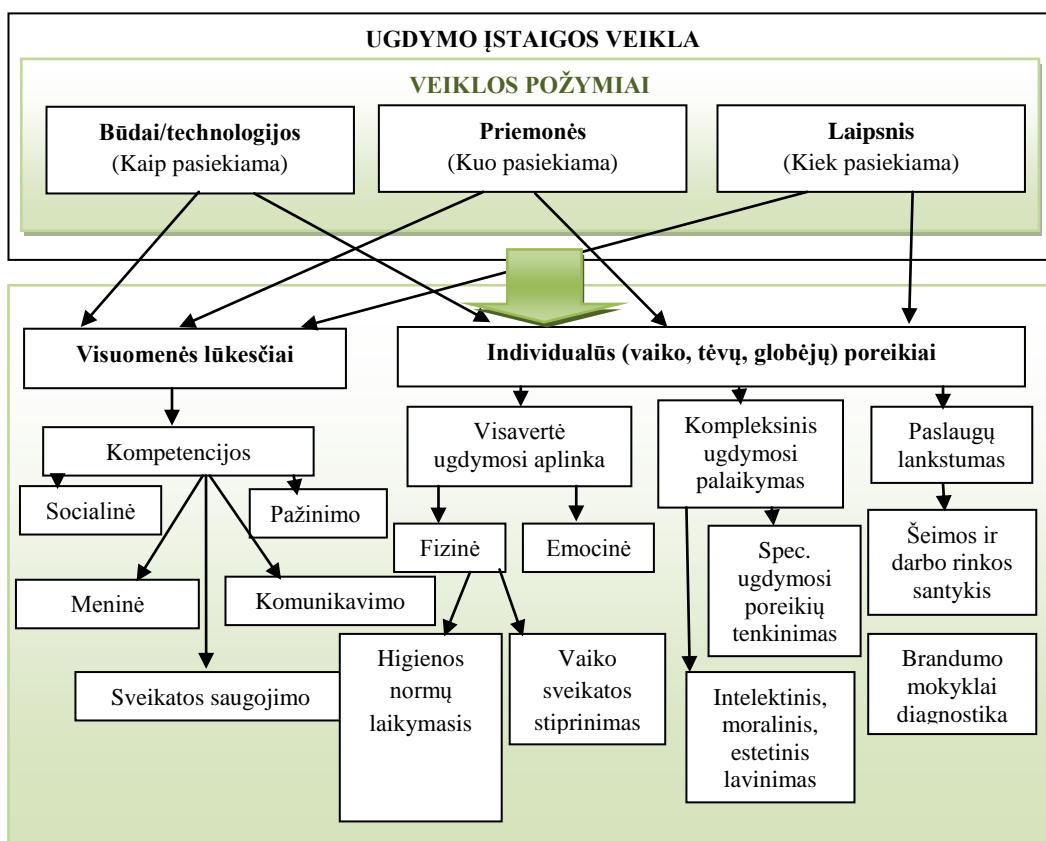
2) Vaiko, kaip asmenybės, branda gali būti apibūdinama tam tikro lygio išugdytomis kompetencijomis.

3) Švietimo kaita bei nuostatų transformacija į formavimosi procesą, tačiau vystymosi normatyvai persirikiuoja į vystymosi kaip normos supratimą.

4) Nenutrūkstama pedagogo bei vaiko sąveika ugdymo(-si) procese skatina vaikų socializaciją ir pagrindines ikimokyklinio amžiaus vaiko kompetencijas.

5) Ikimokyklinio ugdymo problemos yra susijusios su moraliniu, intelektiniu ir estetiniu vaiko lavinimu ne su vaiko sveikata bei priežiūra (Neifachas, 2009).

Norint užtikrinti paslaugų nuoseklumą ir patikimumą, bei suvokti vartotojų lūkesčius, įstaigai yra būtina išlaikyti puikius santykius su vartotojais. Norint pasiekti tinkamą įstaigos realizavimą galima pasiekti tik tenkinant visų grupių (klientų, darbuotojų, visuomenės) interesus, pateikiant veiklos kokybės vertinimo kriterijus: dėmesys vartotojams, orientacija į rezultatus, pastovus tikslo siekimas, valdymas orientuojantis į procesus remiantis tyrimais, vaikų ugdymas bei tėvų įtraukimas į veiklą, nepaliaujamas mokymasis ir veiklos tobulinimas (žr. 2.1 pav.).

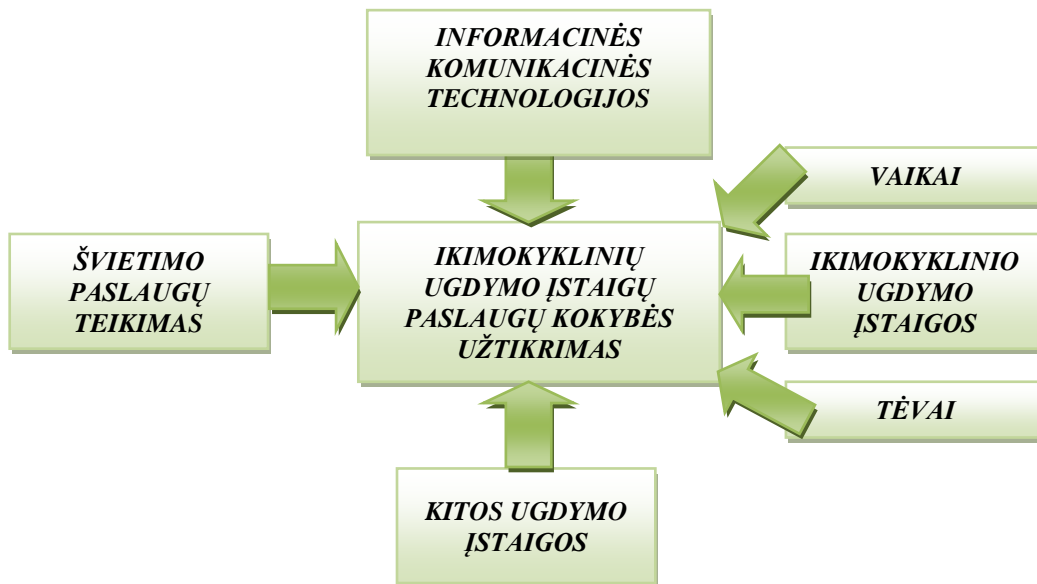


2.1 pav. Ikimokyklinio ugdymo teikiamų paslaugų kokybė

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis Burškaitienė, R., ir Vilkonienė, M. (2009).

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų kokybė - tai visuma veiklos požymių, kurie parodo kokiais būdais ir priemonėmis yra pasiekiami ikimokyklinio ugdymo tikslai, kurie tenkina suinteresuotosios dalies lūkesčius, bei kokiu laipsniu yra tenkinami individualūs poreikiai (Burškaitienė, Vilkonienė, 2009).

Šiuolaikinės ikimokyklinio ugdymo įstaigos siekia teikti kokybiško ugdymo paslaugas ir tenkinti vaikų, tėvų poreikius (žr. 2.2 pav.).



2.2 pav. Ikimokyklinio ugdymo veiklos paslaugų kokybės užtikrinimas

Šaltinis: sudarytas autorės

Siekiant švietimo teikiamų paslaugų efektyvumo ir rezultatyvumo, paslaugos turi ne tik tenkinti vartotojų poreikius bei lūkesčius, svarbu ir tai, kad jos būtų prieinamos įvairių socialinių grupių vaikams (Martišauskienė, Trakšėlys, 2017).

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos, priimdamos atsakomybę už vaikų ugdymą ir globą, ieško būdų kaip pateikti savo paslaugas vaikų bei tėvų poreikiams tenkinti. Rekomenduojamos paramos paslaugos tėvams, kurias teikia ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogai, specialistai, grindžiamos kryptingu įvairių sričių specialistų bei įvairių lygmenų tarnybų bendradarbiavimu. Teikdamos paslaugas įstaigos įtraukia tėvus, šeimos narius, įvairius specialistus, kitas ikimokyklinio ugdymo įstaigas. Siekdamos užtikrinti paslaugų prieinamumą, sudaro palankias sąlygas tiek šeimoms, tiek įstaigoms, kurias lanko daug vaikų iš socialinę atskirtį patiriančių šeimų. Organizacijose, įstaigose kuriose teikia paslaugas, neretai jas kuria bendradarbiaudamos su kitomis organizacijomis, įtraukdamos didelį tinklą kitų organizacijų į paslaugų viešinimą, sklaidą, prieinamumo didinimą. Pačios paslaugos teikimas bus efektyvus, jeigu bus bendradarbiaujama su kitomis organizacijomis ir suvokiama, kad kokybiška ir prieinama paslauga grindžiama instituciniais susitarimais. Todėl kuriant įvairias ugdymo organizavimo formas, alternatyvias ugdymo metodus, teikiant paramos šeimai, vaikų saugumui užtikrinti paslaugas, svarbu numatyti bei į paslaugos teikimo procesą įtraukti tam tikras organizacijas, kvalifikuotus darbuotojus, specialistus, kitas švietimo įstaigas, atliekančias tam tikras specifines funkcijas.

Apibendrinant būtų galima teigti, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigos siekdamos aukštesnės paslaugų kokybės turi gebėti veikti strategiškai, kryptingai, dėmesys turi būti sutelktas į prioritetus. Svarbu nustatyti būdus, kurie turėtų įtakos švietimo paslaugų kokybės valdymo sėkmei.

1.3.2. Teikiamų paslaugų kokybės valdymas savivaldybėje

Kokybės valdymo decentralizacija. Vietos savivaldos įstatymo (2008) 5 straipsnio 3 dalis nustato, kad savivaldybių funkcijos pagal veiklos pobūdį skirstomos į vietos valdžios, viešojo administravimo ir viešųjų paslaugų teikimo.

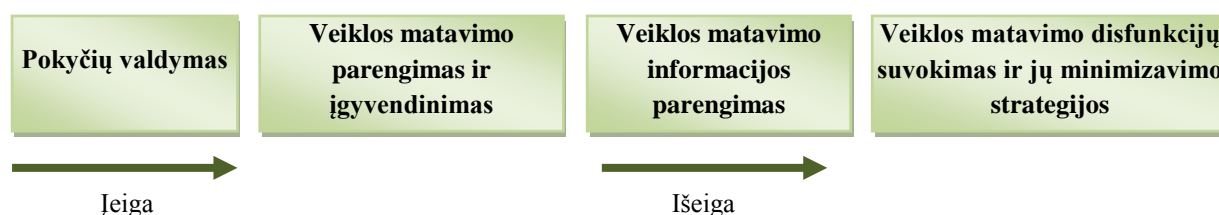
Vietos savivaldos įstatymo 9 straipsnis nustato, kad savivaldybė administruoja ir užtikrina viešųjų paslaugų teikimą gyventojams nustatydamą šių paslaugų teikimo būdą, taisykles ir režimą, steigdama savivaldybės biudžetines ir viešąsias įstaigas, įstatymų ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka parinkdama viešųjų paslaugų teikėjus ir įgyvendindama viešųjų paslaugų teikimo priežiūrą ir kontrolę. Šių įstaigų steigimo tvarką ir steigėjo - savivaldybės institucijų santykius su savivaldybių įsteigtomis įstaigomis reglamentuoja Vietos savivaldos įstatymas, Biudžetinių įstaigų, Viešųjų įstaigų, Viešųjų pirkimų ir kiti įstatymai (Savivaldybių administracijų struktūrų analizė, 2010).

Remiantis pastarojo dešimtmečio mokslininkų išvargomis, galėtume teigti, kad savivaldybė yra tinkamas laukas prasingam visuomenės dalyvavimui ir paslaugų kokybės valdymui užtikrinti (Denters,

2011, p. 315–316), nes piliečiams išreikšti savo poreikius ir reikalavimus, įvairovė yra kur kas didesnė negu centriniame lygmenyje; savivaldybėse veiklą reglamentuojantys teisės aktai gali būti pakeičiami, palyginti, greitai ir nesudėtingai (Astrauskas, 2013, p. 269); tarp savivaldybės veiklą matuojančių rodiklių nemažas kiekis yra kokybę vertinančių rodiklių, kaip procesų, našumo, poveikio, rezultatų rodikliai (Kuhlmann, 2010, p. 333); savivaldybės valdydamos savo finansus per tarp institucinį bendradarbiavimą gali perimti savarankiškai gerųjų patirčių iš kitų šalių (Wollman, 2016).

Gudelio D. (2009) teigimu, savivaldybės galėtų panaudoti normatyvinį modelį, kuris būtų kaip intervencija veiklos matavimo procesams patobulinti, vadinsime savivaldybių veiklos matavimo modeliu. Šis modelis sudarytas pagal bendrojo vertinimo modelio (angl. Common Assessment Framework) pavyzdį. Tačiau, skirtingai nei *bendrasis vertinimo modelis*, kuris sudaro galimybes viešojo sektoriaus organizacijoms, taip pat ir savivaldybėms visapusiškai įvertinti čia veikiančias kokybės valdymo sistemas, savivaldybių veiklos matavimo modelis yra priemonė, kurią panaudojus savivaldybės galėtų įvertinti savo veiklos matavimo sistemų būklę. Sąlyginis šio modelio pranašumas, palyginti su bendrojo vertinimo modeliu, yra tas, kad vertinimo objektas, būtent veiklos matavimo sistema, yra siauresnis nei kokybės valdymo sistema, vertinama taikant bendrąjį vertinimo modelį.

Šių modelių taikymas savivaldybėse galėtų būti apibūdinamas „mišraus skenavimo“ kaip siauros apimties, bet gilios žiūros ir plačios apimties, bet paviršutiniškos žiūros derinio metafora. Remiantis šia metafora, *bendrasis vertinimo modelis* apibūdinamas kaip plačios apimties, bet paviršutiniškos žiūros, o savivaldybių veiklos matavimo modelis – kaip siauros apimties, bet gilios žiūros. Savivaldybėse, atsižvelgiant į prioritetus, gali būti arba pasirenkamas kuris nors vienas iš šių dviejų modelių, arba taikomi abu modeliai (Gudelis, 2009). Savivaldybių veiklos matavimo modelio struktūra (žr. 2.3 pav.).



2.3 pav. Savivaldybių veiklos matavimo šaltinis

Šaltinis: Gudelis, D. (2009) Lietuvos savivaldybių veiklos matavimo būklės vertinimas. Viešojo politika ir administravimas, Nr. 29. Mykolo Romerio universitetas

Kaip matyti, iš pateikto paveikslo savivaldybių veiklos matavimo modelis parengtas kaip priemonė veiklos matavimo sistemoms savivaldybėse įvertinti. Šį modelį sudaro keturi kriterijai: *pokyčių valdymas*, *veiklos matavimo parengimas ir įgyvendinimas*, *veiklos matavimo informacijos panaudojimas*, *veiklos matavimo disfunkcijų nustatymas ir jų mažinimo strategijos*. Šie kriterijai apibrėžia sąlygas, kurias turi atitikti veiksmingos savivaldybių veiklos matavimo sistemos.

Analizuojant Europos šalių praktiką, galima pastebėti, kad savivaldybių dydis, savivaldybių administracijų struktūra, jų vykdomos funkcijos pasižymi didele įvairove. Ieškant „idealaus“ administracijos struktūros varianto, išskyla du vienas kitam prieštaraujantys reikalavimai.

Optimali savivaldybės administracijos veiklos kokybė – tai ekonominis savivaldybės veiklos efektyvumas, o taip pat savivaldybės veiklos efektyvumas tenkinant vietos gyventojų poreikius. Siekiant įgyvendinti pirmąjį reikalavimą, savivaldybės funkcijų vykdymas, turėtų koncentruotis pačioje administracijoje, kur didžiausios pajėgos darbuotojų, geriausi administraciniai gebėjimai.

Europos šalių mokslininkai pripažįsta, kad dar nei viena šalis neatrado tos magiškos formulės, kurią panaudojus galima būtų tvirtinti, kad savivaldybės administracija veikia maksimaliai efektyviai. Dauguma šalių eksperimentuoja taikydamos įvairias alternatyvas, bando skirtingus modelius, siekdamas sudaryti geras sąlygas vietos demokratijos plėtrai. Savivaldybės struktūrinių teritorinių padalinių steigimas ne visada turi atitikti ekonomiškumo ir efektyvumo kriterijus (Savivaldybių administracijų struktūrų analizė, 2010).

Savivaldybės įsipareigojimai švietimo įstaigoms paslaugų kokybės valdyme. Švietimo ir mokslo ministerija savivaldybėms ir ugdymo įstaigoms paaiškino, kokius kriterijus turi atitikti ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikėjas, teikdamas savivaldybei peržiūrėti ugdymo programą. Be to, kalbant apie ugdymo programas, ŠMM turi teikti paramą ir rekomendacijas. Ji parengė įstaigų vadovams Metodines rekomendacijas ikimokyklinio ugdymo programai rengti, kuriose pateikiamos išsamios gairės dėl gerai parengtos ikimokyklinio ugdymo programos požymių, patariama, kaip rengti ugdymo programą, kada ir kaip ją atnaujinti ir kaip vertinti vaiko pažangą ir pasiekimus.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos pačios atsako už savo paslaugų kokybės užtikrinimą. ŠMM joms parengė gaires, kaip atlikti vidaus kokybės auditą. Už išorinį ankstyvojo ugdymo kokybės užtikrinimą atsako savivaldybių švietimo skyriai – jie įpareigoti atlikti išsamias patikras pasirinktu dažnumu. Savivaldybės, su kurių atstovais susitiko vertinimo grupė, pažymėjo, kad neturi oficialių stebėsenos planų ir reaguoja į tėvų pranešimus apie problemas. ŠMM parengtose gairėse (pvz., Pasiekimų apraše) nėra šablono, pagal kurį savivaldybių švietimo skyriai galėtų nuolat lengvai stebėti ir tikrinti teikiamų ankstyvojo ugdymo paslaugų kokybę. ŠMM nustatė prioritetinį poreikį reguliariau ir išsamiau stebėti kokybę (ŠMM, 2016), vyksta konsultacijos dėl galimybių gerinti kokybės užtikrinimą.

Kokybės stebėsenos sistema iš principo turėtų būti kuriama nustatant kokybės elementus, kuriems pirmenybę teikia visi suinteresuotieji subjektai. Galima parengti darbinę praktinę kokybės apibrėžtį, kuria būtų grindžiamas stebėsenos sistemos kūrimas ir įgyvendinimas. Ankstyvojo ugdymo srities suinteresuotieji subjektai pažymėjo, kad į šį procesą reikėtų įtraukti konkrečius veiksmus, kaip apibrėžti ankstyvojo ugdymo kokybę, kad tokia apibrėžtis atitiktų svarbiausius gerų mokyklų iniciatyva nustatytus principus ir kad kartu būtų atsižvelgiama į unikalios kokybės požymius ankstyvojo ugdymo sąlygomis (Šalių švietimo politikos apžvalgos Švietimas Lietuvoje, 2017).

Iš EBPO šalių patirties matyti, kad verta sujungti įsivertinimą, skirtą darbuotojams, kad jie galėtų apmąstyti savo praktiką, su išoriniu vertinimu, kuris būtų vykdomas reguliariai, bet ne itin dažnai (OECD, 2015).

Šalių švietimo politikos apžvalgos Švietimas Lietuvoje (2017) pabrėžiama, jog nacionalinės valdžios institucijos galėtų pavesti išorinio kokybės užtikrinimo funkciją Nacionalinei mokyklų vertinimo agentūrai, kaip šiuo metu padaryta mokyklų srityje. Taip Lietuva galėtų išnaudoti turimus nacionalinius išteklius ir užtikrinti, kad savivaldybės nepatirtų interesų konflikto dėl to, kad yra ikimokyklinio ugdymo įstaigų steigėjos, finansuotojos ir kokybės stebėtojos.

Už ugdymo valdymą Lietuvoje atsako valstybės, savivaldybių ir mokyklų lygmens institucijos. Už strategijos rengimą, politikos priežiūrą ir švietimo sistemos veiklos rezultatus atsako ŠMM, o savivaldybės privalo rūpintis ugdymo kokybe ir vaikų pasiekiamais rezultatais (Shewbridge ir kt., 2016). Remiantis Šalių švietimo politikos apžvalgos Švietimas Lietuvoje (2017) matyti, kad savivaldybės atlieka labai svarbų vaidmenį teikdamos švietimo paslaugas savo gyventojams. Švietimas yra viena iš pagrindinių savivaldybių atsakomybės sričių. Visose savivaldybėse daug dėmesio skiriama švietimo kokybei užtikrinti, tačiau tai daroma skirtingais būdais ir priemonėmis. Dažniausiai taikomi kokybės užtikrinimo būdai yra šie:

- ugdymo įstaigų veiklos priežiūra (veiklos patikrinimai);
- švietimo stebėseną.

Švietimo kokybei užtikrinti svarbiausios švietimo veiklos sritys yra:

- mokinių pasiekimų vertinimas;
- ugdymo įstaigų konsultavimas;
- įstaigų veiklos įsivertinimas;
- įstaigų vadovų ir pedagogų kvalifikacijos tobulinimas (Šalių švietimo politikos apžvalgos Švietimas Lietuvoje, 2017).

Daugėja savivaldybių, kurios švietimo stebėseną atlieka pagal savivaldybės lygmens rodiklius. Vertinant švietimo būklę savivaldybių specialistams aktualesni yra materialinių aprūpinimų, personalą, vaikų ypatumus ir mokymosi rezultatus apibūdinantys stebėsenos rodikliai. Savivaldybėse diskutuojama geros

ugdymo įstaigos samprata, yra patirties ją kuriant, bet nuomonės apie geros įstaigos požymius gana skirtingos.

Formuoti vaiko ugdymui palankią aplinką. Vykdyt programos uždavinius ir priemones, užtikrinti vaikų važiavimo išlaidų kompensavimą, geresniam transporto išlaidų valdymui. Kaupiami ir analizuojami duomenys apie transporto išlaidas. Visa tai padeda planuoti kompensacijų poreikį ir limitus.

Profesionali pedagoginė-psichologinė pagalba vaikams, jų tėvams, mokytojams teikiama mokyklose ir Pedagoginės psichologinės pagalbos tarnyboje. Tarnybos specialistai padeda organizuoti specialiųjų ugdymosi poreikių turinčių asmenų ugdymą: įvertina specialiųjų poreikių turinčius vaikus, konsultuoja mokytojus, skiria mokiniams specialųjį ugdymą. Tarnyba aprūpinta techninėmis priemonėmis, pedagogine ir psichologine literatūra bei standartizuotomis metodikomis. **Švietimo pagalbos teikimo galimybių plėtojimas:** pedagoginės psichologinės tarnybos veikla, pagalba mokykloms, mokiniams, mokytojams tėvams.

Galima teigti, jog savivaldybės užtikrina viešųjų paslaugų teikimą. Europos šalių mokslininkų teigimu savivaldybės veikia maksimaliai. Savivaldybės galėtų panaudoti modelį, kuris padėtų įsivertinti bei tobulinti valdymo kokybę.

1.3.3. ES investicijų panaudojimo galimybės ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymui

2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa atspindi esminius šalies plėtros iššūkius. Remiantis 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa, joje pabrėžiama, jog 9.1.3 Investicinio prioriteto įgyvendinimo veiklos uždavinys skirtas: Valstybės ir savivaldybių iniciatyvų rėmimui, tobulinti ikimokyklinio ugdymo įstaigų, pradinio, įstaigų tinklą ir gerinti ugdymo kokybę, ugdymo priemonių ir aplinkos modernizavimą, skiriant didelį dėmesį kūrybiškumą skatinančiai ugdymo(-si) aplinkai, užtikrinant vaikų saugumui ir pritaikant nenaudojamas švietimo įstaigų patalpas kitoms švietimo reikmėms (pvz., ikimokykliniam ugdymui). Paskatos savivaldybėms ir privatiems švietimo teikėjams teikti kokybiškas ikimokyklinio ugdymo paslaugas.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos, norėdamos gauti ES fondų investicijų, turi vadovautis rekomendacijomis bei turi atitikti kriterijus:

- ikimokyklinio ugdymo įstaiga, planuojamu finansuoti projektu turi prisidėti prie bent vieno veiksmų programos prioriteto konkretaus uždavinio įgyvendinimo, rezultato pasiekimo ir įgyvendinama bent viena pagal projektų finansavimo sąlygų aprašą numatoma finansuoti veikla;
- projektai turi siekti aiškių ir realių kiekybinių uždavinių;
- ikimokyklinio ugdymo įstaiga organizaciniu požiūriu turi būti pajėgi tinkamai ir laiku įgyvendinti teikiamą projektą ir atitikti jam (jiems) keliamus reikalavimus;
- įstaiga privalo užtikrinti efektyvų projektui įgyvendinti reikalingų lėšų panaudojimą.

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

Skandinavijos valstybės investuoja bene didžiausią BVP dalį sklandžiam švietimo sistemos darbui užtikrinti. Valstybinėje švietimo 2013–2022 metų strategijoje teigiama, jog Lietuva atsilieka pagal įtraukties į ikimokyklinį, priešmokyklinį ugdymą. Tačiau kasmet Lietuvoje ikimokyklinio ugdymo aprėptis sparčiai auga (EK 2017 m. švietimo ir mokymo stebėsenos apžvalga, 2017).

Lyginant su kitomis ES šalimis, Lietuvoje ankstyvojo ugdymo dalyvavimo lygis nėra aukštas. Kaip rodo Eurydice atlikta apžvalga (2016), pažangios ES valstybės skiria ypatingą dėmesį IU paslaugų prieinamumui: keičia požiūrį į vaiką, didina tėvų įtraukimą, turi lankstų požiūrį į paslaugas, siūlo paslaugų įvairovę, stiprina socialinę partnerystę.

Žvelgiant į Skandinavijos šalių patirtį, IUI ieško būdų, kaip pateikti savo paslaugas tikslinei auditorijai. Lietuvoje ikimokyklinio ugdymo įstaigos turėtų aktyvinti darbą su tėvais, išsiaiškinti jų poreikius, ir taip pat ieškoti būdų kaip lanksčiai teikti paslaugas, nes nepakankama esamos padėties analizė ir galimybių įvertinimas neleis įgyvendinti naujų idėjų. Paslaugos teikimas bus efektyvus, jeigu bus bendradarbiaujama su kitomis organizacijomis ir suvokiama, kad kokybiška ir prieinama paslauga grindžiama instituciniais susitarimais.

2007–2013 m. finansiniu laikotarpiu Lietuvoje nemaža dalis investicijų buvo skirta paslaugų prieinamumui ir socialinei infrastruktūrai gerinti, tačiau pastebima problema, kad vien atnaujinta infrastruktūra neatneša reikiamo efekto – būtina gerinti paslaugų kokybę ir paslaugų teikimo procesą (Lietuvos 2014–2020 m. Europos Sąjungos struktūrinių fondų investicijų veiksmų programos išankstinis vertinimas”, 2014).

Europos Semestro ataskaitoje teigiama, kad viešojo valdymo kokybė gali paskatinti investicijų augimą. Tam reikalinga ne tik sumažinti korupciją, bet ir gerinti viešųjų investicijų strateginį planavimą bei efektyvumą, padidinti skaidrumą bei konkurenciją. Ataskaitoje minimi 2016 m. Valstybės kontrolės atlikti auditai strateginio planavimo ir biudžeto valdymo klausimais. 2017 m. Valstybės kontrolė nustatė, kad pažangos šioje srityje dar nebuvo. Tačiau 2018 m. jau vykdomas projektas, skirtas strateginio planavimo ir biudžeto valdymo tobulinimui (Komisijos tarnybų darbinis dokumentas SWD, 2018).

2014 m. atliktame ES struktūrinės paramos rezultatyvumo ir poveikio viešojo valdymo tobulinimui vertinime pastebėta, kad daugiausia dėmesio ir finansinės paramos 2007–2013 m. programavimo laikotarpiu teko el. valdžios skatinimui, viešųjų paslaugų kokybės ir prieinamumo didinimui, žmogiškųjų išteklių modernizavimui ir į rezultatus orientuoto valdymo skatinimui.

ES struktūrinių fondų poveikis viešajam valdymui žmogiškųjų išteklių srityje yra santykinai didelis. Pirma, buvo pakankamai palankių prielaidų poveikiui pasireikšti. Palankios buvo tokios prielaidos kaip modernių žmogiškųjų išteklių valdymo priemonių patvirtinimas teisės aktais ir sisteminių intervencijų ryšys su organizaciniais pokyčiais, gera paslaugų tiekėjų kokybė ir modernių žmogiškųjų išteklių priemonių taikymas institucijose. Antra, rezultatai dažniausiai tinkami viešojo valdymo žmogiškųjų išteklių tikslams pasiekti. (Lietuvos ūkio sektorių finansavimo po 2020 m. vertinimas, 2019).

Dar vienas uždavinys gerinantis paslaugų kokybę taikant subsidiarumo principą ir kuo aktyviau į tai įtraukiant visuomenę.

Kad ribotais finansiniais ištekliais būtų teikiamos kokybiškos paslaugos, pirmiausia būtina nustatyti optimalią teikiamų paslaugų apimtį, įvertinti teikiamų paslaugų tikslumą. Siekiant visuomenės poreikius atitinkančios paslaugų kokybės, tiek valstybės, tiek savivaldybių lygiu turi būti užtikrinamas nuolatinis paslaugų kokybės vertinimas, vertinami paslaugų vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis rodikliai, tiriami kintantys paslaugų vartotojų poreikiai ir lūkesčiai. Taip pat turi būti tobulinami paslaugų teikimo režimai ir jais remiantis nustatomi minimalūs paslaugų kokybės standartai. Be to, viešojo valdymo institucijos turi sudaryti palankias sąlygas pačiai visuomenei įsitraukti į paslaugų kūrimo, tobulinimo ir teikimo procesus, taip pat ieškoti bendrų susitarimų su visuomene dėl jai teikiamų paslaugų kokybės. Įgyvendinant šį uždavinį siekiama sudaryti sąlygas laisvai paslaugų teikėjų konkurencijai, kad paslaugų vartotojai galėtų gauti priimtinausias pagal kainos ir kokybės santykį paslaugas. Numatomos pagrindinės įgyvendinimo kryptys:

- nustatyti viešųjų paslaugų kokybės standartus ir optimizuoti teikiamų paslaugų apimtį;
- užtikrinti nuolatinę paslaugų kokybės stebėseną ir vertinimą;
- sudaryti vienodas konkurencijos sąlygas visiems galimiems paslaugų teikėjams.

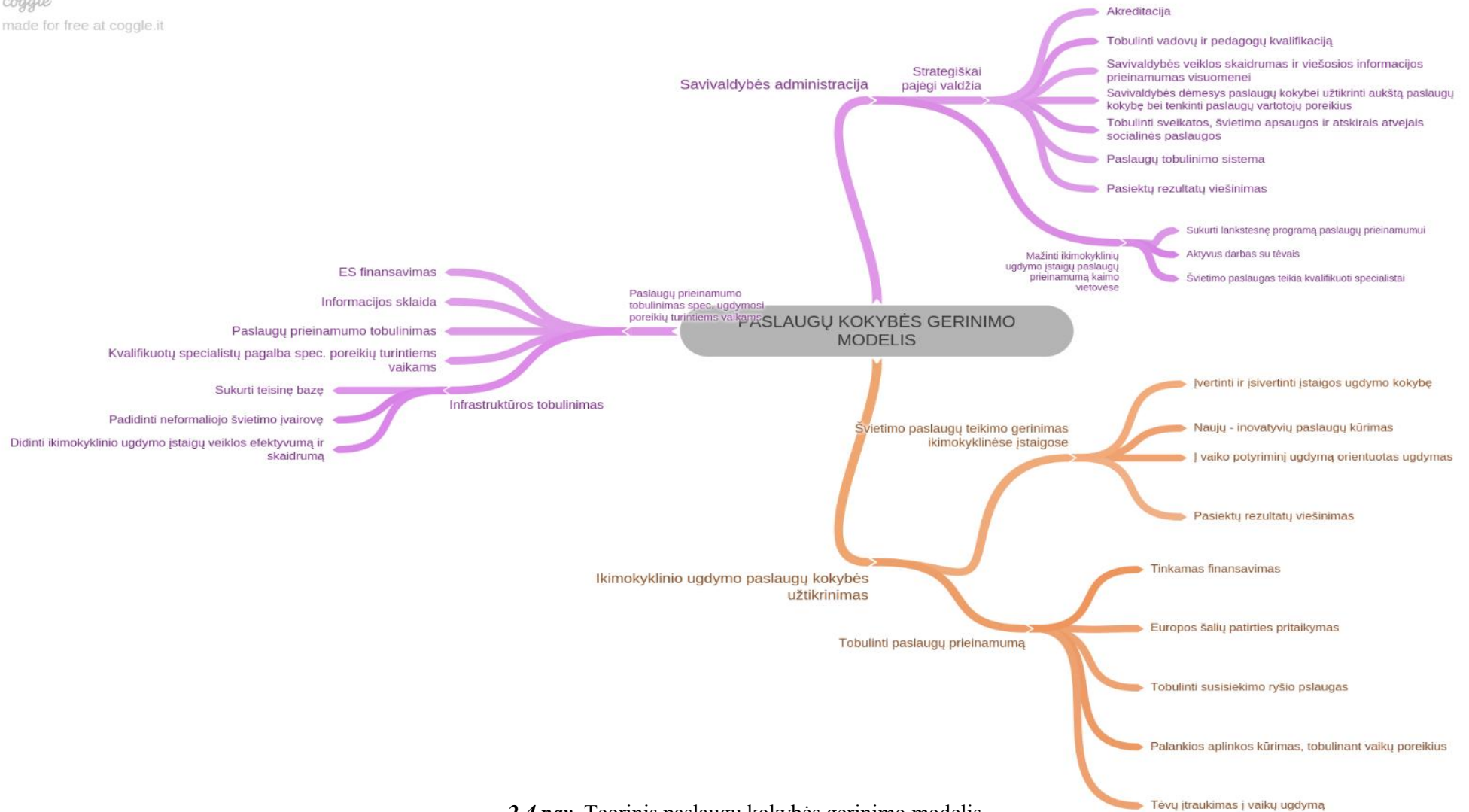
Palyginti su kitomis ES valstybėmis narėmis, Lietuva yra antra (ją lenkia tik Estija) pagal santykinę investicijų į socialinės infrastruktūros dydį. Šiam tikslui Lietuvoje skirta 15 procentų visų 2007–2013 metų Europos regioninės plėtros fondo ir Sanglaudos fondo lėšų. Tačiau tokios investicijų logikos, kai lėšos buvo sutelktos į socialinės infrastruktūros plėtrą, rezultatai jau atskleidžia tam tikras investavimo spragas – nors infrastruktūra jau atnaujinta, tačiau dar nepasiekta pakankama paslaugų kokybė, jų įvairovė, kompetencija ir panašiai.

Lietuvoje švietimas, palyginti su kitomis Europos Sąjungos šalimis, finansuojamas menkai. Jis daugiau orientuotas į aukštus kiekybinius, o ne kokybinius švietimo kokybės rodiklių pasiekimus.

Taigi, nors į ikimokyklinio ugdymo paslaugų plėtrą ES lėšos buvo investuojamos 2007-2013 ir 2014-2020 metų laikotarpiais, tačiau dėl prognozuojamo nuolatinio ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų poreikio didėjimo, svarbu numatyti ir suformuoti tolimesnes investavimo galimybes.

Apibendrinant antrąjį skyrių, būtų galima teigti, jog šiandieną valdymas turi atliepti pagrindinius gero valdymo reikalavimus: būti skaidrus, atliekamas kuo mažesnėmis sąnaudomis, įtraukiantis visuomenę, pažangas, orientuotas į rezultatus. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos, prisiimdamos atsakomybę už vaikų ugdymą bei globą, ieško būdų kaip pateikti savo paslaugas vaikų ir tėvų poreikiams tenkinti. Paslaugų kokybė turėtų būti gerinama periodiškai peržiūrint ir gerinant procesus. Visgi, savivaldybės užtikrindamos paslaugų kokybę, paslaugų lankstumą, galėtų taikyti modelį, kuris padėtų tobulinti kokybės valdymą.

Atlikus ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų kokybės gerinimo analizę teoriniu ir įgyvendinimo aspektais, sukurtas teorinis paslaugų kokybės gerinimo modelis (žr. 2.4 pav.).

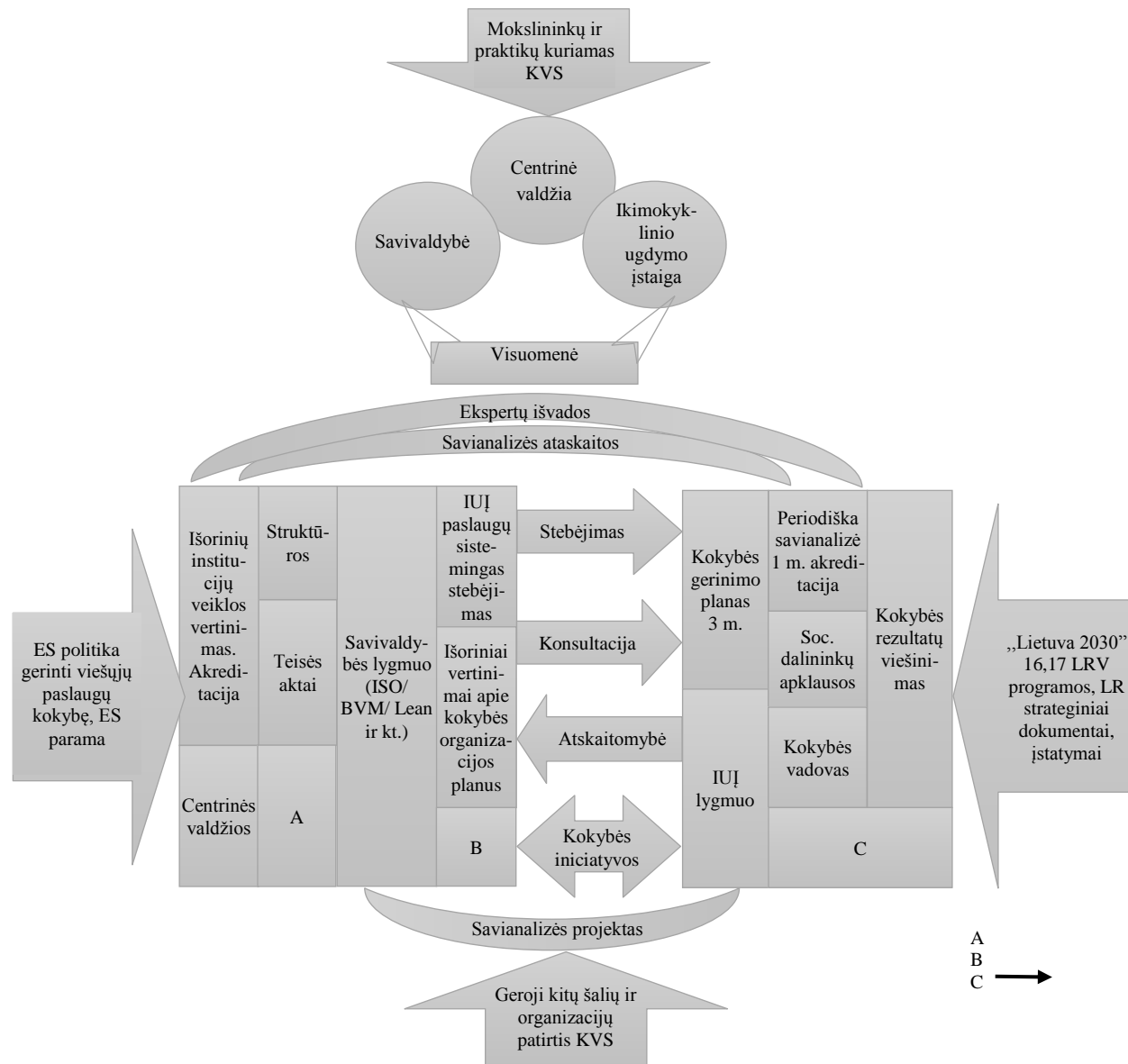


2.4 pav. Teorinis paslaugų kokybės gerinimo modelis

Šaltinis: sudarytas darbo autorės

Modelis rodo, jog įstaigos, siekdamos teikiamų paslaugų kokybės, patrauklumo ir prieinamumo, privalo rūpintis naujovėmis, naujų paslaugų kūrimu bei diegimu. Keičiasi paslaugų vartotojai, jų poreikiai, tobulėja teikėjai, atsiranda naujos aplinkos ir galimybės tas pačias paslaugas padaryti patrauklesnėmis, labiau prieinamomis. Šiandieniniame pasaulyje ypatingai stiprėjanti konkurencija skatina įstaigas ieškoti būdų, kaip geriau aptarnauti vartotojus, patenkinti jų poreikius. Siekiant gerinti viešųjų paslaugų teikimą Lietuvos vietos savivaldybėse, ekspertai siūlo perimti gerąją kitų šalių patirtį. Valstybės pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ Skandinavijos šalys nurodomos kaip siektinas modelis Lietuvai: „tikslingai perimdami šių valstybių patirtį, turime siekti tapti integralia, sėkminga, politiškai ir ekonomiškai konsoliduota Šiaurės ir Baltijos valstybių regiono dalimi“ (Lietuvos pažangos strategija, 2030). Todėl, būtini nuolatiniai pokyčiai ir dėmesys paslaugų kokybei.

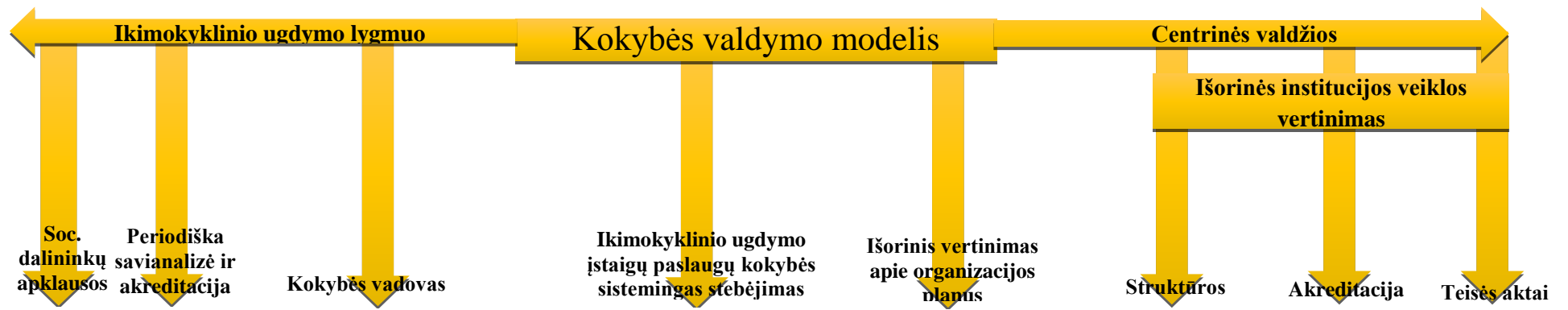
Išanalizavus mokslinę literatūrą, teisės aktus, programas, sukurtas hipotetinis teorinis modelis, kuris, viena vertus, jau įtraukia turimą ir LR taikomą paslaugų kokybės valdymo praktiką ikimokyklinio ugdomo sektoriuje, kita – integruoja mokslinėje literatūroje analizuotas patirtis. Šis modelis galėtų padėti gerinti paslaugų kokybės valdymą savivaldybėje (žr. 2.5 pav.)



2.5 pav. Teorinis ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo savivaldybėje modelis

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis 1 dalies medžiaga

Kokybės valdymo modelio esminiai lygmenys pavaizduoti 2.5 paveiksle. Kokybės valdymo lygmenys suformuoti vadovaujantis atliktos mokslinės, ES, Lietuvos Respublikos teisės aktų, strategijų ir kitų šaltinių analize. Pirmajam lygmeniui (A) įgyvendinti svarbus centrinės valdžios, išorinių institucijų veiklos vertinimas, akreditacija, teisės aktai ir struktūros. Antrajam kokybės valdymo modelio lygmenio (B) įgyvendinimui, pirmiausia turi vykti išorinis vertinimas apie kokybės organizacijoje planus taip pat ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų kokybės sistemingas stebėjimas, savianalizė bei koks modelio įsidiegimas organizacijoje ar modelio sistema būtų tinkamiausia ir mažiausiai pareikalautų finansinių išteklių. Trečiajam kokybės valdymo modelio lygmeniui (C) svarbu įgyvendinti ikimokyklinio ugdymo įstaigų kokybės gerinimo planus, jog vyktų periodiška savianalizė, organizacijos proceso vykdyme didelis vaidmuo tenka kokybės vadovui, būtina, kad įstaigos viešintų rezultatus bei vyktų socialinių dalininkų apklausos. Pagal Valstybės pažangos strategiją „Lietuva 2030“ valdžios institucijos turi gebėti veikti strategiškai ir kryptingai, pagrindinį dėmesį sutelkdamos į svarbiausius prioritetus. Strategijoje „Lietuva 2030“ teigiama, kad, pasiekti veiklos rezultatai turi būti matuojami, analizuojami, vertinami, veiklos informacija skiriama ne tik atsiskaityti už veiklą, bet ir nuolat ją tobulinti. Kokybės valdymo modelio lygmenys plačiau išskleisti 2.6 paveiksle.



2.6 pav. Kokybės valdymo modelis pagal valdymo lygmenis

2. IKIMOKYKLINIO UGDYMO PASLAUGŲ KOKYBĖS VALDYMO MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖJE TYRIMAS

2.1. Tyrimo metodologijos pagrindimas

Siekiant išsiaiškinti ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo tobulinimo galimybes Mažeikių rajone, buvo atliktas Lietuvos ir užsienio autorių mokslinių publikacijų, ES, Lietuvos Respublikos teisės aktų, strategijų ir kitų šaltinių analizė. Gilinantis į ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymą Mažeikių rajone, analizuojami Mažeikių rajono savivaldybės strateginis veiklos planas ir programos, darželių internetinėse svetainėse nurodyta informacija apie paslaugų kokybę ir valdymą, vidiniai įstaigų dokumentai ir kiti šaltiniai. Siekiant išvelgti paslaugų kokybės valdymo ikimokyklinio ugdymo įstaigose tobulinimo galimybes bei pateikti Mažeikių rajono savivaldybei rekomendacijas dėl ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo tobulinimo, buvo atliekamas kokybinis tyrimas: nacionalinių ir vidinių savivaldybės dokumentų turinio bei statistikos analizė ir kokybinis interviu (pagal Gaižauskaitę, Valavičiene, 2016), taikant standartizuotą klausimyną raštu.

Vadovaujantis tokia dėstymo logika priede (žr. Priedas 2) esančiame 2.7 paveiksle magistro darbą sudaro: įvadas, dvi dėstymo dalys, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai.

Teorinėje dalyje apibūdinama viešųjų paslaugų samprata, paslaugų kokybės vertinimas ikimokyklinio ugdymo įstaigose, paslaugų kokybės valdymas. Akcentuojami paslaugų perdavimo ir gavimo sudėtingėjantys būdai ir nustatyti ikimokyklinio ugdymo įstaigų modernesnių paslaugų teikimo būdų teorinės prielaidos. Nagrinėjamas paslaugų kokybės valdymo (centralizuotas ir decentralizuotas) kūrimas ir diegimas ikimokyklinio ugdymo įstaigose, kokybės valdymas savivaldybės administracijoje ir atskiros ugdymo įstaigos lygiais.

Empirinę tyrimo dalį sudaro Mažeikių r. ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų kokybės valdymo situacijos, pasitelkus dokumentų ir kitų šaltinių analizę, pristatymas bei kokybinio tyrimo taikant standartizuotą klausimyną raštu rezultatų analizė. Klausimyną raštu sutiko užpildyti Mažeikių r. savivaldybės darbuotojai (ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai, pavaduotojai). Informantai turėjo galimybę susipažinti su hipotetiniu teoriniu ikimokyklinio ugdymo paslaugų valdymo savivaldybėje modeliu ir išsakyti nuomonę apie galimybes pasitelkti jį siekiant tobulinti dabar turimą paslaugų kokybės valdymo sistemą.

Empirinio tyrimo koncepcija parengta remiantis pastarojo dešimtmečio mokslininkų darbais apie paslaugų kokybės valdymo viešajame sektoriuje būtinumą, sudėtingumą: Neifacho S. (2009), Hopenienės R. ir Bagdonienės L. (2009), Serafino D. (2018), Urvikio M. (2016), Martišauskienės ir kt. (2017), Bilotienės–Motiejūnienės A. (2016) ir kt. Kuriant hipotetinį ikimokyklinio ugdymo paslaugų valdymo savivaldybėje modelį ne mažiau svarbūs buvo strateginiai LR dokumentai, kurie įpareigojo ir įgalino viešojo sektoriaus institucijas siekti kokybės, periodiškai ją vertinti: Ikimokyklinio ugdymo kokybė (2012), Lietuvos pažangos strategija, 2030, Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa ir kt. Lietuvoje jau geras dešimtmetis sėkmingai taikomi įvairūs kokybės valdymo modeliai. Tačiau kokybės valdymo modelių taikymas praktikoje, viešojo sektoriaus institucijose vis dar atrodo sudėtingas.

Tyrimo metodologija pasirinkta remiantis: Gaižauskaitė, I., Valavičiene N. (*Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*, 2016), Žydžiūnaite, V., Sabaliausku, S. (*Kokybiniai tyrimai. Principai ir metodai*, 2017), Bitinu, K. Rupšiene, L., Žydžiūnaite, V. (*Kokybinių tyrimų metodologija*, 2008) ir Žydžiūnaite, V. (*Baigiamojo darbo rengimo metodologija. Mokomoji knyga*, 2011).

2.1.1. Tyrimo metodai ir instrumentai

Tyrimui atlikti pasirinktas *kokybinis tyrimas*. Gaižauskaitės I. ir Valavičienės N. (2016) teigimu, kokybinis tyrimas atskleidžia tiriamojo reiškinio visybę jo įprastame kontekste, todėl kokybinio tyrimo erdvė dažnai yra kasdienis, įprastas gyvenimas su jame vykstančiomis įvairiomis veiklos rūšimis ir socialinėmis sąveikomis. Kokybiniu tyrimu nesiekama testuoti teorijų (tikrinti žinomų teiginių), atskleisti faktus ar

statistiką (Gaižauskaitė, 2016). Surinkti kokybiniai duomenys (informacija) atskleidžia prasmes bei procesus (Žydžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017).

Tyrimas buvo pradėtas atliekant dokumentų turinio analizę. Siekiant išsiaiškinti ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymą Mažeikių rajono savivaldybėje. Išanalizuotas Mažeikių rajono savivaldybės strateginis veiklos planas ir programos, švietimo skyriaus pažangos ataskaita, įstaigų strateginiai planai, ikimokyklinio ugdymo įstaigų audito analizės, dokumentų valdymo aprašai, vaikų priėmimo į ugdymo įstaigas tvarkos aprašai, nemokamo maitinimo organizavimo aprašai, mokesčio už vaikų išlaikymą nustatymo ir apskaičiavimo aprašai, metų veiklos plano ataskaitos, finansų kontrolės ataskaitos, specialiųjų programų sudarymo ir vykdymo tvarka, lėšų panaudojimo tvarkos aprašai.

Kokybinė turinio analizė (dokumentų analizė), remiantis Bitinu ir kt., (2008), skiriama pagal du tipus – viešieji bei privatieji dokumentai. Tyrimo atveju analizuojami viešieji dokumentai: išoriniai ir vidiniai. Išoriniai – įvairios viešos ataskaitos, duomenys apie regionus ir kt. Vidiniai dokumentai apima organizacijoje leidžiamus įsakymus, metinės organizacijos ataskaitas, suvestines, darbo sutartis bei etikos kodeksus. Teisės aktų – dokumentų turinys analizuotas taikant kokybinės kontent analizės metodą. Turinio analizės metodas sudaro galimybę tirti teksto sistemingumo, objektyvumo parametrus, analizuoti jo kiekybinius bei kokybinius aspektus.

Remiantis mokslinės literatūros analize suformuluotas standartizuotas klausimynas, padėsiantis iširti informantų požiūrį į tyrimo tikslą. Klausimyne (žr. Priedas 1) pateikti atviro tipo klausimai apie paslaugų kokybės valdymo tobulinimo galimybes savivaldybės administracijoje ir ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Kaziliūno A. (2009) teigimu, Ganto (juostinis) grafikas sukurtas kaip planavimo bei kontrolės priemonė, kuri leidžia sekti realią darbų eigą. Priede (žr. Priedas 3) esančioje 2.2 lentelėje, Ganto grafike nuosekliai atvaizduota, kaip organizuoti ir planuoti tyrimo teoriniai ir empiriniai darbai, fiksuojamas ir faktinis atliktų darbų laikas. Tyrimas „**Ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo Mažeikių rajono savivaldybėje tyrimas**“ pradėtas vykdyti nuo 2017 m. iki 2020 m. sausio 14 d.

2017 metų I-IV ketvirčius atlikta preliminari mokslinės literatūros analizė, išnagrinėti Lietuvos ir ES strateginiai dokumentai, teisės aktai, kurie baigti nagrinėti 2018 m. I-II ketvirtį. 2018 m. IV ketvirčio pabaigoje ir 2019 m. I ketvirčio pradžioje pradėta planuoti metodologinė dalis. 2019 m. I-IV ketvirčius pradėtas empirinis tyrimas, atlikta dokumentų apie pasirinktos aktualijos situacijos analizė. Paskutinį ketvirtį, atlikus visus uždavinius, ruošiamos išvados ir parašytos rekomendacijos situacijai gerinti.

2.1.2. Tyrimo imtis

Anot Gaižauskaitės I. ir kt. (2016), kokybinio tyrimo rezultatų pagrįstumas ir prasmingumas labiau susiję su pasirinktų atvejų suteiktos informacijos turtingumu. Kokybiniam tyrime dalyvių skaičius priklauso nuo kiekviename interviu gaunamos tekstinės informacijos naujumo ir pasikartojamumo (Žydžiūnaitė, 2011). Tyrimo dalyviai pasirinkti pagal konkrečius kriterijus: 1) vadybinė kategorija; 2) ne mažiau kaip treji metai darbo, susijusio su įsitraukimu į ikimokyklinio ugdymo įstaigos paslaugų kokybės valdymą. Prie tokių asmenų Mažeikių r. savivaldybėje priskirtume visų IUĮ vadovus bei jų pavaduotojus ir Švietimo skyriaus specialistą, Švietimo skyriaus vadovus. Kokybės vadybos tematika ikimokykliniame ugdyme dar nauja ir kelia problemų, vadovams trūksta vadybos žinių bei įgūdžių. Todėl tyrime sutiko dalyvauti tik penki Mažeikių miesto ikimokyklinių įstaigų vadovai ir pavaduotojai (žr. 2.3 lent.). Visus informantus jungia: profesinė patirtis, išsilavinimas (visų aukštasis universitetinis), amžius (44 – 55 metai), lytis (moterys). Tyrime siekiant anonimiškumo informantams suteikti kodai: D1, D2, D3, D4, D5.

2.3 lentelė

Tyrimo dalyvių charakteristika

Kvalifikacinė kategorija	Vadybinis darbo stažas	Pareigos	Įsitraukimas į ES remiamus paslaugų kokybės gerinimo projektus
II vadybinė	8 m.	Direktorė	ES struktūrinių fondų lėšomis finansuojamas projektas „Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo veikos tobulinimas Mažeikių ir Plungės rajonų mokyklose“, (2019 m.).

			Europos Sąjungos struktūrinių fondų projektą „Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtra (IPUP)“ (projekto kodas Nr. VP1-2.3-ŠMM-03-V-02-001), (2012 m.).
II vadybinė	11 m.	Direktorė	2012-2014 ES lėšomis parengtas ir įgyvendintas projektas pagal Šiaurės Vakarų Lietuvos vietos veiklos grupės vietos plėtros strategijos „Vietos plėtros 2008-2014 m.m. strategija“ priemonę „Kaimo atnaujinimas ir plėtra“ (LEADER metodu).
II vadybinė	15 m.	Direktorė	2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 9 prioriteto „Visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas“ 09.2.1-ESFA-K-728 priemonės „Ikimokyklinio ir bendrojo ugdymo mokyklų veiklos tobulinimas“ projektas „Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo veikos tobulinimas Mažeikių ir Plungės rajonų mokyklose“.
Nesuteikta	4 m.	Direktorius pavaduotoja ugdymui	Europos socialinio fondo remiamuose projektuose. Vaisių vartojimo skatinimo mokykloje programa (koordinuoja ir remia LR Žemės ūkio ministerija), Programa „Pienas vaikams“ (koordinuoja ir remia LR Žemės ūkio ministerija).
II vadybinė	36 m.	Direktorius pavaduotoja ugdymui	Projektas „Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtra“ (IPUP) Nr. VP1-2.3-ŠMM-03-V-02-001.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis informantų pateikta informacija

Žinant, kad kokybės valdymas savivaldybės švietimo institucijose taikomas mažiau kaip 10 metų ir daugiausia buvo diegiamas ES lėšomis remiamų projektų dėka, 2.3 lentelėje pateikta ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių ir pavaduotojų įsitraukimas į ES remiamus paslaugų kokybės gerinimo projektus. Akivaizdu, kad projektai, į kuriuos buvo įsitraukę tyrimo informantai, nėra tiesiogiai susiję su kokybės vadybos gerinimu ar kokybės vadybos sistemų kūrimu. Jie orientuoti į veiklos tobulinimą, ugdomojo turinio gerinimą, darbuotojų kompetencijų gerinimą: „Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtra bei „Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo veikos tobulinimas Mažeikių ir Plungės rajonų mokyklose“. Apžvelgus ikimokyklinio ugdymo įstaigų internetinėse svetainėse skelbiamą informaciją, pastebima, jog vis daugiau darželių įsitraukia į Europos socialinio fondo remiamus projektus, per kuriuos tobulinamas ugdymo turinys, didinama paslaugų teikėjų ir gavėjų atsakomybė už aplinką: Vaisių vartojimo skatinimo mokykloje programa (koordinuoja ir remia LR Žemės ūkio ministerija), Programa: „Pienas vaikams“ (koordinuoja ir remia LR Žemės ūkio ministerija). Įstaigos siekia pagerinti vaikų mitybą bei išugdyti vaisių vartojimą įpročius.

2.1.3. Tyrimo eiga ir etika

Etika – gija, nusidriekianti per visą tyrimą, pradedant tyrimo planavimu, numatant tyrimo dalyvių pritraukimą, realiai pritraukiant tyrimo dalyvius, imant interviu, bei analizuojant ir pristatant duomenis (Žydžiūnaitė ir kt., 2017). Socialinių tyrimų metodologų nuomone, jei nėra laikomasi etikos principų, sumažinamas ne tik tyrimo rezultatų patikimumas, bet pakenkiama tyrimo dalyviams (Žydžiūnaitė ir kt., 2017), todėl atliekamame kokybiniame tyrime buvo laikomasi etikos principų.

Anot Bitino (2008), tiriamasis tyrime dalyvauja tik savanoriškai, tyrėjas turi atskleisti tiriamajam tyrimo esmę, informuoti apie galimą riziką. Tyrėjas visuose etapuose turi stengtis apsaugoti nuo galimos žalos, užtikrinti tiriamojo anonimiškumą. Mano pareiga užtikrinti konfidencialumą ir anonimiškumą, išsaugoti privatumą, neatskleisti duomenų rinkimo metu gautos informacijos tretiesiems asmenims, naudoti duomenis tik tyrimo tikslams (Bitinas, 2008).

2.2. Ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo Mažeikių r. savivaldybėje situacijos analizė

2.2.1. Ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo savivaldybėse teisinis reguliavimas

Remiantis priede (žr. Priedas 4) esančioje 2.3.1 lentelėje pateiktais teisės aktais, reglamentuojančiais ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklą Lietuvoje, atlikta tų dokumentų turinio analizė. Sprendimą dėl ikimokyklinio ugdymo įstaigų steigimo priima savivaldybė. Priėmimo taisyklės dėl centralizuoto vaikų priėmimo į savivaldybės švietimo įstaigų ikimokyklinio ugdymo grupes nustatytos *Rekomendacijose savivaldybėms dėl centralizuoto vaikų priėmimo į švietimo įstaigų ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo grupes* (Patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2003 m. birželio 25 d. įsakymu Nr. ISAK-918), ikimokyklinio ugdymo organizavimas, remiantis *Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymu* (Žin., 1994-07-20, Nr. 55-1049; suvestinė redakcija 2008-10-01 iki 2019-07-01) priskiriamas prie savivaldybių savarankiškų funkcijų.

Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme (Žin., 1991-06-25, Nr. 153-0; suvestinė redakcija nuo 2011-07-01 iki 2019-09-01) pateikiama ikimokyklinio ugdymo paskirtis padėti vaikui tenkinti prigimtinius, kultūrinius, socialinius, pažintinius poreikius. Atskirų ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklą reglamentuoja nuostatai, o jų metodinių grupių – metodinės grupės nuostatai. Kad būtų užtikrinamas švietimo plėtotės prieinamumas bei tęstinumas *Valstybinės švietimo strategijos 2003 – 2012 metų nuostatose* pateikiamos įgyvendinimo priemonės: ikimokyklinio ugdymo paslaugų išplėtimas. Ikimokyklinis ugdymas atveriamas socialinę atskirtį patiriantiems ir socialinės rizikos šeimų vaikams.

Ikimokyklinio ugdymo prieinamumo didinimą bei lanksčių ir kokybiškų ikimokyklinių paslaugų užtikrinimą numato „*Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2011-2013 metų programa*“ (Žin., 2011, Nr. V-350). Programoje nurodytiems tikslams pasiekti išskirti uždaviniai: 1) plėtoti ikimokyklinį ir priešmokyklinį ugdymą, ypač kaimo gyvenamosiose vietovėse; 2) plėtoti švietimo pagalbos teikimą ikimokyklinio ir priešmokyklinio amžiaus vaikams ir šeimoms, stiprinti pozityvią tėvystę, kurti sveikatai palankią aplinką; 3) gerinti sąlygas teikti kokybišką ikimokyklinį ir priešmokyklinį ugdymą.

Vaikų maitinimo, vykdomo ikimokyklinio ugdymo įstaigose, reikalavimus nustato *Maitinimo organizavimo ikimokyklinio ugdymo, bendrojo ugdymo mokyklose ir vaikų socialinės globos įstaigose tvarkos aprašas* (Žin., 2011-11-11, Nr.140-6573; suvestinė redakcija nuo 2012-07-01 iki 2018-09-22). Šiuo aprašu, sudaromos sąlygos sveikatai palankiai vaikų mitybai, užtikrinama maisto sauga ir kokybė, patenkinami vaikų maisto medžiagų fiziologiniai poreikiai, ugdomi sveikos mitybos įgūdžiai. Sveikatos saugos reikalavimus ikimokyklinio ugdymo įstaigose numato Lietuvos higienos norma HN 75:2010 „Įstaiga, vykdanči ikimokyklinio ir (ar) priešmokyklinio ugdymo programą. Bendrieji sveikatos saugos reikalavimai“ (Žin., 2010-04-30, Nr. 50-2454, suvestinė redakcija 2010-07-01 iki 2018-11-03).

Siekiant užtikrinti tinkamą valstybės ikimokyklinių ugdymo įstaigų veiklą *Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatymo pakeitimo įstatymas* (2007-06-26, Nr. X-1218) sudaro biudžetinėms įstaigoms palankias sąlygas vykdyti savo veiklą, paskirsto finansinius išteklius.

Pagal *Lietuvos švietimo įstatymą* (1991, Nr. 23-593) redakcijos pakeitimu (2015) už ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansavimą yra atsakingos savivaldybės, kurios įstaigas koordinuoja. Kaip teigiama įstatyme, ikimokyklinio ugdymo ir neformaliojo vaikų švietimo mokykloms, neformaliojo švietimo programoms teisės aktų nustatyta tvarka skiriama lėšų iš valstybės ir savivaldybių biudžetų, taip pat vyriausybės nustatyta tvarka gali būti skiriama lėšų iš Lietuvos Respublikos atitinkamų metų valstybės biudžeto specialiųjų tikslinių dotacijų savivaldybių biudžetams.

Viešojo valdymo tobulinimo 2012 – 2020 metų programoje (2012) teigiama, jog pagrindinis programos strateginis tikslas – teikti geros kokybės administracines bei viešąsias paslaugas, stiprinti strateginio mąstymo gebėjimus viešojo valdymo institucijose ir gerinti jų veiklos valdymą. Siekiama įgyvendinti esminius pokyčius viešajame sektoriuje, kurie padidintų viešojo sektoriaus institucijų efektyvumą bei padėtų geriau patenkinti visuomenės poreikius.

Programos tikslai bei uždaviniai yra susiję su 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programa ir visuomenės poreikius atitinkančiomis numatytomis nuostatomis. Viešojo valdymo tobulinimo programa kaip ir Nacionalinės pažangos programa skirta strategijos „Lietuva 2030“ įgyvendinimui. Būtų galima teigti, jog programose akcentuojamas viešojo sektoriaus institucijų atvirumas bei geresnis veiklos valdymas, tai pat visuomenės poreikius patenkinančių paslaugų teikimas.

Galima daryti prielaidą, kad viešųjų paslaugų kokybės tobulinimas akcentuojamas teisės aktuose ir strateginiuose dokumentuose. Konkretūs veiksmai kaip institucijos galėtų tobulinti paslaugų kokybės valdymą pateikiami Vyriausybės programoje, joje siekiama tobulinti paslaugų kokybę pasitelkiant vadybos sistemas.

2.2.2. Mažeikių r. savivaldybės administracijos įsitraukimas į kokybės valdymą

Remiantis *Mažeikių rajono savivaldybės veiklos programa (2017)*, joje numatomi pasiekimai *Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymu* nustatytų funkcijų – pagal sprendimų priėmimo laisvę: savarankiškųjų, valstybinių (valstybės perduotų savivaldybėms); pagal veiklos pobūdį: vietos valdžios, viešojo administravimo ir viešųjų paslaugų teikimo – vykdymo kokybės užtikrinimas ir pagerinimas.

Vadovaujantis *Lietuvos Respublikos administracinės naštos mažinimo įstatymu*, siekiama sumažinti asmenų laiko sąnaudas ir finansines išlaidas, kurios patiriamos, besikreipiantiems dėl įvairių administracinių paslaugų suteikimo. Siekiama supaprastinti administracines procedūras bei gerinti asmenų aptarnavimo kokybę.

Mažeikių rajono savivaldybės 2019 – 2021 metų strateginiame veiklos plane (2018), strateginiu tikslu užtikrinamas ikimokyklinio amžiaus vaikams teikti formalų ugdymą pagal poreikius, švietimo pagalbos teikimas vaikams, jų tėvams, mokytojams sistemos kūrimas, neformalaus vaikų bei suaugusių švietimo pagal poreikius ir galimybes suteikimas. Numatomi vykdyti projektai, ugdymo kokybės ir mokymosi aplinkos užtikrinimui, privalomo priešmokyklinio ugdymo programos įgyvendinimas. Programa „Ugdymo kokybės ir mokymosi aplinkos užtikrinimo programa“ – viena iš priemonių įgyvendinant Mažeikių rajono strateginio plano tikslus, uždavinius ir priemones. Šiuo tikslu siekiama įgyvendinti Mažeikių rajono savivaldybės švietimo įstaigų ugdymo/si sąlygų gerinimo programą, sukuriant saugią, sveiką, tvarkingą ir modernią ugdymo(-si) aplinką.

Savivaldybės pateiktais duomenimis, pastaraisiais metais nepaprastai išaugo strateginio planavimo kaip efektyvumo didinimo metodo vaidmuo ir reikšmė modernioje visuomenėje. Tai veikia spartūs socialiniai ir technologiniai pokyčiai. Atsižvelgiant į 2014-2020 metų ES fondų investicijas ir valstybės biudžete numatytas lėšas programoms įgyvendinti, 2019-2021 metais Mažeikių savivaldybė planuoja pasiekti šiuos svarbiausius rezultatus:

1. *Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo prieinamumo didinimas Mažeikių mieste.*

2. *„Švietimo paslaugų kokybės gerinimas Mažeikių rajono savivaldybėje“* – pagerinta asmenų aptarnavimo švietimo srityje kokybė, išplėstas Dokumentų valdymo sistemos naudojimas švietimo įstaigoms, pritaikant darbui vieno langelio principą: patobulinta esama informacinė sistema, sukurtos sąsajos su valstybės registrais ir sistemomis, parengtas švietimo paslaugų kokybės standartas bei piliečių chartija.

Kaip teigiama *Mažeikių rajono savivaldybės ugdymo kokybės ir mokymosi aplinkos programoje (2018)*, ketinama įgyvendinti ikimokyklinio ugdymo įstaigų parengtas programas, taikant ugdymo metodus bei pedagogines sistemas ir specialiojo ugdymo programas, samdant pedagogus ir kitus darbuotojus, užtikrinant pedagogų pasirengimą ugdymui, kabinetų priežiūrą ir ugdomųjų aplinkų priežiūrą bei išlaikymą. Įgyvendinti ikimokyklinio, priešmokyklinio, pradinio, pagrindinio, vidurinio ir specialiojo ugdymo programas pradinėse, pagrindinėse mokyklose, mokyklose-daugiafunkčiuose centruose, progimnazijoje ir gimnazijose, finansuoti ir prižiūrėti jų veiklą, užtikrinti pedagogų pasirengimą ugdymui, ugdomųjų aplinkų priežiūrą bei išlaikymą.

Analizuojant Mažeikių r. savivaldybės administracijos įsitraukimą į kokybės valdymą, dėmesys atkreipiamas į probleminius aspektus: kaip strateguojama Mažeikių r. savivaldybėje IUĮ teikiamų paslaugų kokybė, kokios sudaromos galimybės tai kokybei siekti ir gerinti ją bei jos valdymą. Mažeikių rajono 2019–

2021 metų planuojami asignavimai strateginiams tikslams bei jų įgyvendinimui numatomos programos (žr. 2.3.2 lent.). Ketvirtu strateginiu tikslu siekiama: **užtikrinti visuotinę švietimo prieinamumą ir kokybę, mažinti socialinę atskirtį** (Mažeikių rajono savivaldybės 2019 – 2021 metų strateginis veiklos planas, 2018).

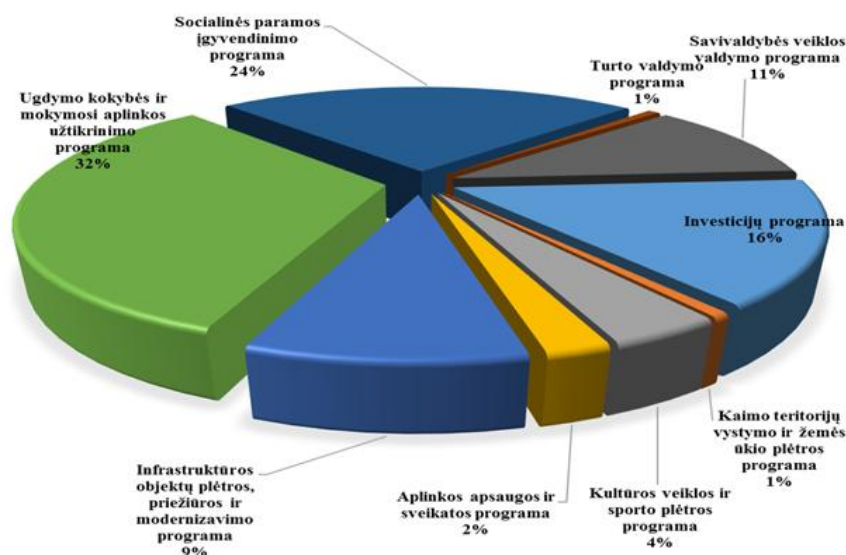
2.3.2 lentelė

Planuojami asignavimai strateginiams tikslams ir programoms įgyvendinti 2019–2021 metais

Savivaldybės strateginio tikslo pavadinimas	Programos pavadinimas	Iš viso asignavimai programai, 61 61gdoma. Eur		
		2019 m.	2020 m.	2021 m.
Užtikrinti visuotinę švietimo prieinamumą ir kokybę, mažinti socialinę atskirtį	Ugdymo kokybės ir mokymosi aplinkos užtikrinimo programa	26 376,3	26 760,5	26 870,5
	Socialinės paramos įgyvendinimo programa	19 837,6	20 376,0	20 816,6
	Iš viso 4 strateginiams tikslui:	46 213,9	50 428,9	50 979,5

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis Mažeikių rajono savivaldybės strateginiu planu 2019-2021 metams

Programoms skiriamus asignavimus įtakoja teisės aktų ir jų reikalavimų pasikeitimai tam tikroms savivaldos funkcijoms vykdyti. Vykdomos ir planuojamos vykdyti sveikatos, švietimo, socialinės apsaugos, inovacijų, mokesčių ir šešėlio mažinimo struktūrinės reformos. Visoje Lietuvoje įsibėgėja 2014-2020 m. finansavimo laikotarpis (žr. 2.8 pav.). Vadinasi, daroma pažanga įgyvendinant šią programą.



2.8 pav. Planuojamų asignavimų dalis kiekvienai programai 2019 metais
Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis Mažeikių rajono savivaldybės strateginiu planu 2019-2021 metams

Strateginio planavimo kokybė turi įtakos biudžeto piniginių išteklių panaudojimo ir valstybės politikos įgyvendinimo rezultatams visuomenei svarbiose srityse: užtikrinant užimtumą, švietimo, sveikatos priežiūros prieinamumą, kuriant palankią aplinką ir kt.

Galima teigti, jog savivaldybė siekia kryptingai planuoti veiklą, kad veikla atitiktų visuomenės poreikius bei lūkesčius, paskirstyti finansinius, materialinius bei žmogiškuosius išteklius.

2017 m. Mažeikių r. savivaldybės administracijos švietimo skyrius savo veiklą vykdė vadovaudamasis Lietuvos Respublikos švietimą reglamentuojančiais dokumentais: *Mažeikių rajono savivaldybės ilgalaikiu strateginiu plėtros planu 2014-2020 m.*; įgyvendinamas *Ugdymo kokybės ir mokymosi aplinkos užtikrinimo programą*, tarp kurios tikslų yra ir akivaizdžiai sietinų su švietimo paslaugų kokybės valdymu, jos gerinimu:

- užtikrinti švietimo programų kokybišką įgyvendinimą, tobulinant švietimo valdymą;
- sudaryti sąlygas ugdyti vaikus įvairių tipų mokyklose, tobulinti švietimo įstaigų mokytojų ir vadovų kvalifikaciją;

- formuoti vaiko ugdymui palankią aplinką;
- organizuoti neformalųjį suaugusiųjų švietimą, tobulinti mokytojų metodinę ir konsultacinę veiklą;
- tenkinti mokinių papildomos saviraiškos poreikius (Mažeikių rajono savivaldybės veiklos valdymo programa, 2017).

2016 m. balandžio mėn. patvirtintas *Mažeikių rajono švietimo įstaigų tinklo pertvarkos planas 2016–2019 metams*, kurio tikslas – sudaryti sąlygas geros kokybės privalomojo švietimo plėtojimui bei švietimo prieinamumui didinti už savivaldybės biudžetui tinkamą kainą.

Remiantis Mažeikių rajono savivaldybės strateginiu planu bei programomis, būtų galima teigti, jog savivaldybė visų pirma vadovaujasi LR įstatymais, kuriais siekia įgyvendinti švietimo politiką bei užtikrinti švietimo paslaugų kokybę. ES fondų investicijos ir valstybės biudžeto numatytos lėšos programoms įgyvendinti padeda savivaldybei siekti aukštesnės paslaugų kokybės. Strateginėse savivaldybės gairėse akivaizdus kryptingumas į paslaugų kokybės didinimą per atskirų veiklų tobulinimą: palankios ugdymui aplinkos, personalo kompetencijų, ugdymo turinio, paslaugų prieinamumo gerinimą. Trūksta sisteminės prieigos tobulinant paslaugų kokybės valdymą.

2.2.3. Mažeikių r. ikimokyklinio ugdymo įstaigų dalyvavimas paslaugų kokybės valdyme

Analizuojant Mažeikių rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų dokumentus, paaiškėjo, kad dešimties ikimokyklinio ugdymo įstaigų valdymo dokumentai pateikti internetinėse svetainėse, dvių ikimokyklinio ugdymo įstaigų dokumentai ruošiami pateikti į viešąją erdvę.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovaujasi nuostatomis (darželio veiklos sritys, rūšys, tikslai, uždaviniai, funkcijos, įstaigos teisės ir pareigos, veiklos organizavimas ir valdymas, darželio savivalda, darbuotojų priėmimas į darbą, apmokėjimo tvarka, lėšos jų panaudojimo tvarka, atestacija, finansinė veiklos kontrolė ir įstaigos veiklos priežiūra, pedagogų etikos kodeksas), kurias tvirtina Mažeikių rajono savivaldybės taryba. Lentelėje 2.3.3 pateikiama, kaip vyksta įstaigų įsitraukimas į paslaugų kokybės gerinimą Mažeikių rajone (žr. 2.3.3 lent.).

2.3.3 lentelė

Ikimokyklinių ugdymo įstaigų įsitraukimas į paslaugų kokybės gerinimą

Įstaigos pavadinimas	Vykdomi pokyčiai paslaugų kokybės valdyme	Planuojami pokyčiai paslaugų kokybės valdyme
Mažeikių r. Sedos darželis	Grindžiamas viešumo, humanizmo, demokratijos, decentralizacijos ir savivaldos principais.	Siekia numatyti veiklos prioritetus ir perspektyvą kryptingai telkti visos bendruomenės pastangas užtikrinti Mažeikių r. Sedos darželio sistemingą ir darnų vystymąsi bei efektyvų ir racionalų visų išteklių panaudojimą.
Mažeikių r. Tirkšlių darželis „Giliukas“	Veiklos organizuojamos demokratinio valdymo principais, orientuotais į besimokančios organizacijos kūrimą. Veikia decentralizuoto valdymo sistema.	Siekia sutelkti Tirkšlių darželio „Giliukas“ bendruomenės pastangas kryptingos ir nuoseklios darželio veiklos vykdymui, esminiams pokyčiams, kurie būtini atsivėlgiant į bendruomenės lūkesčius.
Viekšnių lopšelis-darželis „Liepaitė“	Veiklos organizuojamos demokratinio valdymo principais, orientuotais į besimokančios organizacijos kūrimą	Kokybiško ugdymo proceso užtikrinimas, vaikų pažangos garantavimas, edukacinių erdvių modernizavimas, IKT technologijų integravimas, dalykinės, profesinės pedagoginės veiklos tobulinimas.
Lopšelis-darželis „Saulutė“	Atsirado naujos galimybės valdymo procesui ir ugdymo kokybei tobulinti: atnaujinta valdymo struktūra, sukurtos naujos veiklos planavimo bei ataskaitų teikimo formos administracijos darbuotojams.	Nuostata – ne tik vykdyti tradicinę vaikų ugdymo veiklą, bet ir nuosekliai diegti sveikatos bei saugios gyvenamosios aplinkos, formuoti vaikų bei bendruomenės humanistines nuostatas.
Lopšelis-darželis „Pasaka“	Siekia efektyviai valdyti ugdymo įstaigos veiklą, numatyti bei kontroliuoti aplinkoje vykstančius procesus, išlaikyti veiklos tęstinumą, telkti ir vienyti bendruomenę aktualioms problemoms spręsti,	Aukštos švietimo paslaugų kokybės užtikrinimas bei lopšelio-darželio materialinės bazės gerinimas.

	nukreipiant veiklą svarbiausių tikslų link.	
Lopšelis-darželis „Gintarėlis“	Vyksta įstaigos valdymo kaita, į vaiką orientuoto ugdymo organizavimas bei efektyvios organizacijos kūrimas.	Skatinti bendruomenės sutelktumą, stiprinti savivaldos struktūrą.
Lopšelis-darželis „Linelis“	Valdymo atsakomybės darželyje išskiriamos pagal; pareigybėms priskirtas funkcijas ir atsakomybių sritis.	Tobulinti ugdymo kokybės veiksmingumą.
Lopšelis-darželis „Bitutė“	Įgyvendinant 2014 – 2016 metų strateginius tikslus, pasiekti pokyčiai ugdymo kokybės ir materialinės bazės stiprinimo srityse.	Kryptingai telkti visos bendruomenės pastangas, ikimokyklinio ir priešmokyklinio, specialiojo ugdymo(-si) kokybės užtikrinimui, racionaliam išteklių panaudojimui.
Lopšelis-darželis „Buratinas“	Remiasi viešumo, integralumo, lankstumo, pasiekiamumo, kryptingumo, dinamiškumo bei kokybinio pokyčio principais.	Sutelkti darželio bendruomenės narius kryptingam asmeniniam tobulėjimui per individualius pokyčius siekiant įstaigos kokybinės ir integralaus veiklos organizavimo. Atnaujinti ikimokyklinio ugdymo (-si) programą.
Lopšelis-darželis „Delfinas“	Ugdymo(-si) kokybės gerinimas, tobulinant partnerystę su šeima.	Organizuoti kokybišką ugdymo(-si) procesą, skatinant bendruomenės narių asmeninį ir profesinį tobulėjimą, siekiant visapusiško vaikų galių puoselėjimo, bendraujant ir bendradarbiaujant su šeima.

Šaltiniai: Mažeikių r. Sedos darželis, 2019; Mažeikių r. Tirkšlių darželis „Giliukas“, 2019; Mažeikių r. Vieksnių lopšelis-darželis „Liepaitė“, 2019; Mažeikių lopšelis-darželis „Saulutė“, 2019; Mažeikių lopšelis-darželis „Pasaka“, 2019; Mažeikių lopšelis-darželis „Gintarėlis“, 2019; Mažeikių lopšelis-darželis „Linelis“, 2019; Mažeikių lopšelis-darželis „Bitutė“, 2019; Mažeikių lopšelis-darželis „Buratinas“, 2019; Mažeikių lopšelis-darželis „Delfinas“, 2019.

Atlikus viešai skelbiamos darželių pozicijos, siekiant paslaugų kokybės, analizę, matyti, kad įstaigos mato kelias pagrindines kryptis veiklos kokybei gerinti: 1) per valdymo struktūros pertvarką bei naujų administravimo metodų taikymą (L-d „Saulutė“, „Giliukas“, „Gintarėlis“); 2) per socialinių dalininkų bei visuomenės įtraukimą į veiklos kokybės siekį (visos įstaigos); 3) per sąveikos su ugdytinių šeimomis didinimą (L-d „Delfinas“, „Pasaka“), 4) stiprinant materialinę bazę (L-d „Bitutė“), 5) ugdymo turinį orientuojant į vaiką (L-d „Gintarėlis“), 6) pasiskirstant organizacijoje atsakomybėmis (L-d „Linelis“) ir kt. Apibendrinus ikimokyklinio ugdymo įstaigų siekius įsitraukti į paslaugų kokybės gerinimą, galima teigti, jog tik pavieniai darželiai kelia sau tikslus siekti paslaugų kokybės strategiškai, susiejant tai su pagrindiniais organizacijos tikslais, mažai kalbama apie konkrečias priemones.

Įstaigos, siekdamos išsiaiškinti veiklos privalumus bei trūkumus, atlieka vidaus auditą, kuris patvirtintas Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymais bei teisės aktais, reglamentuojančiais vidaus audito atlikimo tvarką. Aprašu siekiama padėti įstaigos vadovui vykdyti švietimo stebėseną: naudojantis apibūžtomis sritimis, veiklos rodikliais įsivertinti darželyje teikiamo švietimo būklę ir priimti pagrįstus sprendimus, laiduojančius darželio veiklos tobulinimą (žr. 2.3.4 lent.).

2.3.4 lentelė

2015-2017 metų Mažeikių r. ikimokyklinio ugdymo įstaigų dokumentų analizė vidinio audito atlikimo aspektu

Ikimokyklinio ugdymo įstaiga	Vidinio veiklos audito vykdymo situacija
Sedos darželis	Periodiškai atliekama įstaigos vidaus audito analizė, išskiriamos probleminės sritys. Atliekamos probleminės srities analizės, darbuotojai dalyvauja apklausose – anketų grįžtamumas didelis bei įtraukiant visuomenę atlikta audito analizė.
L/D „Linelis“	Įstaigoje diegiama vidaus audito sistema, stiprinamas įstaigos komandinis darbas.
L/D „Bitutė“	Kasmet atliekamas vidaus auditas. Įstaigos veiklą koordinuoja ŠMM įgalioti asmenys, Mažeikių r. savivaldybės švietimo skyrius. Finansinę įstaigos kontrolę atlieka įgaliotas valstybės kontrolės institucijos ir Mažeikių r. savivaldybės centralizuotas vidaus audito skyrius, kontrolės bei audito tarnyba. Tikslams pasiekti vykdomos programos: kokybiško ugdymo(-si) užtikrinimas bei ugdymo(-si) aplinkos atnaujinimas ir modernizavimas.
Tirkšlių darželis „Giliukas“	Atliekamas vidaus auditas. Silpniausia sritis tarpusavio santykiai ir darbo komandoje įgūdžiai bei ūkinė veikla.

Viešnių lopšelis-darželis „Liepaitė“	Atliekamas vidaus auditas.
L/D „Gintarėlis“	Atliekamas vidaus auditas. Vidaus audito įsivertinimo bei vertinimo sistema yra tobulintina.
L/D „Pasaka“	Atliekamas vidaus auditas. Įstaigos veiklos kokybės įsivertinimas (pagal ikimokyklinio ugdymo įstaigos vidaus audito metodiką) yra esminė ir svarbiausia lopšelio-darželio veiklos efektyvumo vertinimo forma.
L/D „Delfinas“	Vidaus audito įsivertinimas viešojoje erdvėje neskelbiamas.
L/D „Buratinas“	Vidaus audito darbo grupė, kasmet atlieka darželio veiklos vidaus auditą.
L/D „Saulutė“	Vidaus audito įsivertinimas viešojoje erdvėje neskelbiamas.

Šaltiniai: Mažeikių r. Sedos darželis, 2019; Mažeikių r. Tirkšlių darželis „Giliukas“, 2019; Mažeikių r. Viešnių lopšelis-darželis „Liepaitė“, 2019; Mažeikių lopšelis-darželis „Saulutė“, 2019; Mažeikių lopšelis-darželis „Pasaka“ 2019; Mažeikių lopšelis-darželis „Gintarėlis“, 2019; Mažeikių lopšelis-darželis „Linelis“, 2019; Mažeikių lopšelis-darželis „Bitutė“, 2019; Mažeikių lopšelis-darželis „Buratinas“, 2019; Mažeikių lopšelis-darželis „Delfinas“, 2019.

Pateikta analizė liudija, kad: 1) dauguma ikimokyklinio ugdymo įstaigų, kaip numatyta teisės aktuose, viešina kokybės vertinimo rezultatus, šiuo atveju vidaus audito medžiagą; 2) veiklos auditas atliekamas kiekvienais metais, tam sudarytos darbo grupės įstaigose; 3) vidaus audito metu išryškintos silpniausios veiklos sritys; numatomos veiklos gerinimo kryptys: komandinio darbo stiprinimas („Linelis“, „Giliukas“), ugdymo aplinkos atnaujinimas ir modernizavimas („Bitutė“), vertinimo sistemos tobulinimas („Gintarėlis“).

Būtų galima teigti, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigos rengiant strateginį planą atsižvelgia į darželio vidaus audito veiklos įsivertinimo rezultatus. Įstaigos kuria darželį kaip nuolat veiklos kokybę įsivertinančią bei tobulėjančią organizaciją. Vidaus auditas, kaip nuolatinis duomenų reflektavimo procesas, įtraukiantis visus darželio bendruomenės narius. Atliekant auditą laikomasi objektyvumo, kolegialumo, konfidencialumo principų.

Remiantis atlikta Mažeikių r. ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos valdymo vidinių dokumentų (žr. Priedas 5) turinio analize, paslaugų kokybės valdymo aspektu, matyti, kad:

1. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybę reglamentuoja dokumentais bei struktūromis. Vadovaujasi Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymu, Švietimo įstatymu, Švietimo ir mokslo ministerijos patvirtintais dokumentais, Švietimo ir mokslo ministro įsakymais, Mažeikių r. savivaldybės ilgalaikiu strateginiu plėtros planu 2014 – 2020 m. (2016) bei Mažeikių r. savivaldybės 2018 metų biudžetu, darželio direktoriaus įsakymais, strategijomis, ŠMM numatomomis priemonėmis 2014 – 2020 m., veiksmų planais, atsižvelgia į socialinės aplinkos ypatumus, vykdomą veiklą ir turimus išteklius, bendruomenės narių pasiūlymus.

2. Darželio veikla organizuojama pagal metų veiklos planą, strateginį planą ir mokslo metų ugdymo veiklos planą (suderinta darželio tarybos), atlieka veiklos stebėseną ir įsivertinimą. Atliekamos vidaus išteklių analizės, anketinės apklausos, rengiamos metų ataskaitos, vykdomas tikslingas dokumentų valdymo organizavimas. Už dokumentų valdymo organizavimą ir kontrolę atsakingas įstaigos vadovas.

3. Bazės plėtrai darželiai aktyviai ieško papildomų finansavimo šaltinių. Vykdoma efektyvi lėšų įsisavinimo politika. Suaktyvinta ir išplėta švietimo pagalba vaikams, turintiems specialiųjų ugdymo(-si) poreikių, aplinkos pritaikymas įvairių poreikių vaikams. Sistemingai vykdoma plano įgyvendinimo stebėseną. Kiekvienų ugdymo metų pabaigoje analizuojamas įstaigos metinio plano įgyvendinimas bei teikiamos rekomendacijos darbo grupėms.

4. Dvi ikimokyklinio ugdymo įstaigos (t. y. Mažeikių r. Tirkšlių darželis „Giliukas“ ir Mažeikių r. Viešnių lopšelis-darželis „Liepaitė“) naudojami mokinių ir mokytojų registro duomenų bazėmis, švietimo valdymo sistema ŠVIS, veiklos valdymo sistema LABBIS, finansų valdymo sistema FINNET. Bankų pavedimai bei kitos finansinės operacijos atliekamos naudojant bankų internetines sistemas.

5. Kitos vidinės priemonės padeda užtikrinti kokybę ikimokyklinio ugdymo įstaigose: a) aktyvėjantis tėvų įtraukimas į darželio veiklą, veiklos viešumas didina įstaigos patrauklumą, žinomumą, o tai užtikrina stabilų vaikų skaičių; b) įsteigti auklėtojų ir auklėtojų padėjėjų etatai; c) racionaliai panaudojamas įstaigos veiklos finansavimo lėšos, laiku atsiskaitoma su tiekėjais, darbuotojais; nuolat atnaujinama techninė

bazė; d) pedagogams sudaromos sąlygos studijuoti, sistemingai kelti kvalifikaciją, kompetencijas; e) įgytos kokybiškos, saugios ugdymo(-si) priemonės ir inventoriūs padidina teikiamų paslaugų kokybę; sukurta šiuolaikiška ugdymo(-si) aplinka, atitinkanti higienos normas bei teisės aktais nustatytais vaikų saugos ir sveikatos reikalavimais; f) glaudus bendradarbiavimo su šeima padeda sėkmingai spręsti tėvų bei pedagogų pažiūrų suderinamumo problemas, bei išvengti konfliktų.

6. Mažeikių r. Tirkšlių darželis „Giliukas“, lopšelis-darželis „Buratinas“ bei Viekšnių lopšelis-darželis „Liepaitė“ turi asignavimų valdytojų statusą. Tai padidina įstaigos galimybes pačioms daugiau pasirūpinti kuriamomis valdymo sistemomis.

Remiantis anksčiau analizuotais teoriniais darbais, žinome, jog didžiausias vaidmuo kuriant organizacijoje kokybės vadybos sistemą, tenka įstaigos vadovui, jis atsakingas už įstaigos skaidrumą, efektyvumą, vykdomą sistemingą planavimą. Planingas planavimas padeda sėkmingai įgyvendinti užsibrėžtus tikslus. Vadovų atestacijoje šiuo metu jau skiriamas didelis dėmesys asmens gebėjimui strateguoti procesus, diegti kokybės vadybos metodus. Mažeikių r. švietimo įstaigose vyksta vadovų atestacijos. Priimant į darbą ikimokyklinio ugdymo įstaigų potencialiems vadovams keliami reikalavimai lyderystei, o tai ateityje užtikrins didesnę dėmesį veiklos kokybės sistemiskumui.

Apibendrinus aukščiau pateiktą Mažeikių rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų įsitraukimo į kokybės valdymą situaciją, pagal prieinamus viešai vidinius dokumentus bei viešą informaciją internete, matyti, kad: 1) pagrindinė vadybinė veikla, liudijanti kokybės vadybos valdymo procesus įstaigose yra vidaus auditas, kuris atliekamas kiekvienais metais; daugumoje įstaigų ataskaita skelbiama viešai; vidaus auditui suburiama komanda, ji, tikėtina, ir tampa pagrindiniu pagalbininku vadovui, rengiant priemonių planą kokybei gerinti; 2) kol kas kokybės vadyba įstaigose yra fragmentinė: tobulinami atskiri procesai, nėra sistemos, taikomos priemonės nesiejamos su strateginiais organizacijos tikslais, o daugiau padiktuotos audito išvadomis; tai paaiškinama gana dideliu paslaugų gavėjų tėvų ir globėjų pasitikėjimu įstaigomis ir gana aukštu paslaugų kokybės vertinimu.

2.3. Ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo Mažeikių r. savivaldybėje kokybinio tyrimo rezultatų analizė

Šios dalies pradžioje (2.1.), tyrimo metodologijos skyriuje buvo pristatyti: kokybinio tyrimo eiga, strategija, kokybiniam tyrimui išsikelti probleminiai klausimai. Žinant, kad paslaugų kokybės valdymas vyksta nacionaliniu, savivaldos ir organizacijos lygiais, buvo siekiama išsiaiškinti, kokios galimybės yra taikyti naujesnę paslaugų kokybės valdymo prieigą Mažeikių r. savivaldybėje, analizuojant galimybes iš kokybės vadybos procesus įgyvendinančiųjų darbuotojų (IUĮ vadovai, pavaduotojai) pozicijos. Struktūruotas klausimynas buvo parengtas taip, kad atsiskleistų paties organizacijos vadovo dalyvavimą kokybės valdymo procese, savivaldybės tarybos, savivaldybės administracijos, švietimo skyriaus, IUĮ bendruomenės įsitraukimas į tuos procesus. Įtrauktieji į tyrimą IUĮ vadovai, kaip matyti iš žemiau pateiktos lentelės (žr. 2.3.6 lentelė), vykdo ir nacionaliniais dokumentais numatytas veiklas kokybei valdyti, ir patys inicijuoja įvairias priemones.

2.3.6 lentelė

Mažeikių rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų kokybės valdymo užtikrinimo priemonės

Švietimo įstaigos pavadinimas	Priemonės
Mažeikių lopšelis-darželis „Žilvitis“	Nuolat vykdoma veiklos stebėseną ir analizę, atliekamas (į-si) vertinimas, vykdoma strategijos idėjų sklaida lopšelio-darželio bendruomenėje. Apie priemonių įgyvendinimą informuojama lopšelio-darželio bendruomenė susirinkimuose, posėdžiuose, pasitarimuose.
Mažeikių lopšelis-darželis „Buratinas“	Visuotinių bendruomenės narių susirinkimų metu išsakomi lūkesčiai ir įžvalgos; vykdomas darželio vidaus audito veiklos įsivertinimas rezultatais; darželio veiklos ataskaitomis; bendruomenės poreikius atskleidžiančia apklausa ir tyrimų analizėmis.
Mažeikių lopšelis-darželis „Linelis“	Atliekamos vidaus audito ataskaitos; bendruomenės pedagoginės ir kultūrinės veiklos patirtys; bendruomenės narių pasiūlymai, pageidavimai, poreikiai.

Mažeikių lopšelis-darželis „Saulutė“	Atliekamas vidinis ir išorinis įsivertinimas, atnaujinamos ikimokyklinio ugdymo programos, rengia ir įgyvendina finansuojamus projektus ir daželio ilgalaikius projektus, aktyvus dalyvavimas respublikiniuose ir rajono pedagogams organizuojamuose seminaruose, konferencijose, seminarų organizavimas, vaikų pasiekimai vertinami su tėvais, pateikiant informaciją apie vaikų pasiekimus IT sistemoje „Mūsų darželis“. Įstaigos veiklos informavimas internetiniame puslapyje. Grupės aprūpintos inovatyviomis, interaktyviomis ugdymo priemonėmis.
Mažeikių lopšelis-darželis „Pasaka“	Išorės ir vidaus veiksmų analizė, kokybiškų ugdymo(-si) paslaugų plėtra, bendruomenės sveikos gyvensenos ugdymo sistemos keitimas, orientuojantis į sveikatinimą, lopšelio-darželio išorės ir vidaus aplinkos tinkamų edukacinių erdvių infrastruktūros kūrimas. Įvaizdžio ir identiteto formavimas.
Mažeikių lopšelis-darželis „Bitutė“	Įgyvendinta strateginio planavimo stebėsenos sistema pristatomi strateginio plano įgyvendinimo rezultatai bendruomenei susirinkimuose kartą metuose. Bendruomenė vertina ir teikia siūlymus bei pageidavimus, taip pat įgyvendinami strateginiai tikslai, programos. Lėšų stebėjimas analizuojamas, ar tinkamai ir skaidriai planuojamos bei panaudojamos. Pasiiekti pokyčiai ugdymo kokybės materialinės bazės stiprinimo srityse.
Mažeikių lopšelis-darželis „Delfinas“	Ikimokyklinių ir priešmokyklinių ugdymo programų įgyvendinimas, užtikrintas kokybiškas paslaugų teikimas, vaikų sveikatos stiprinimas, informacinės ir specialiosios pagalbos teikimas, higienos normų, teisės aktų reikalavimų įgyvendinimas bei plėtojama bendrystė su Žemaitijos regiono ikimokyklinio ugdymo įstaigomis, jų bendruomenėmis, dalyvavimas respublikiniuose projektuose.
Mažeikių lopšelis-darželis „Gintarėlis“	Tikslingai optimizuoja ugdymo turinį, nukreiptą į vaikų pasiekimų pažangą. Stebi ir vertina vaiko ugdymo(-si) procesą, pasiekimus rezultatai. Plečia profesinių kompetencijų – žinių, įgūdžių, gebėjimų, vertybinių nuostatų tobulinimą. Skatina gerosios patirties sklaidą. Kviečia į sveikatos renginius socialinius partnerius. Informuoti įstaigos bendruomenę, visuomenę apie darželyje vykstančias sveikatinimo veiklas. Bendradarbiauja pedagogai su kitais specialistais, atlieka specialiųjų poreikių vaiko pasiekimų vertinimą. Informuoja tėvus apie specialiųjų poreikių vaiko pasiekimų vertinimą. Teikia netradicinę pagalbą specialiųjų poreikių vaikams. Skatina tėvų aktyvų dalyvavimą ugdomajame procese ir kitose veiklose. Dalinasi abipuse atsakomybe, keičiasi informacija. Planuoja ugdymą su socialiniais partneriais ir veiklos turinį.
Mažeikių r. Sedos darželis	Išorės ir vidaus veiksmų analizė, strateginio plano įgyvendinimas ir įvertinimas, švietimo programos kokybiškas įgyvendinimas, tobulinamas švietimo valdymas bei mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo sistema, strateginis stebėsenos planas pristatomas bendruomenei, skelbiamas įstaigos internetiniame puslapyje, teikiami siūlymai, bei pageidavimai.
Mažeikių r. Tirkšlių darželis „Giliukas“	Aplinkos analizė (PEST), vidaus išteklių analizė, SSGG analizė, metinių veiklos planų įgyvendinimas, metų pabaigoje rengia refleksines analizes, analizės stebėseną koreguojamas strateginis planas.
Mažeikių r. Vieکشnių lopšelis-darželis „Liepaitė“	Išorinių ir vidinių veiksmų analizė, SSGG analizė, du kartus per metus atliekamas ugdytinių pasiekimų vertinimas, gerosios patirties dalijimasis su kitomis Mažeikių r. ikimokyklinio ugdymo įstaigų švietimo specialistais, įstaigos narių apklausos pozityvaus ugdymo klausimais bei mikroklimato.
Mažeikių lopšelis-darželis „Eglutė“	Išorės ir vidaus veiksmų analizė, SSGG analizė, ikimokyklinio ugdymo(-si) programos įgyvendinimas ikimokyklinėje įstaigoje. Švietimo pagalbos teikimo galimybių plėtojimas, modernios organizacinės ir mokymo(-si) priemonės, prevencinių programų vykdymas. Individualių vaiko gebėjimų atpažinimas ir skatinimas. Strateginis stebėsenos planas pristatomas bendruomenei, teikiami pasiūlymai.

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis internetinėje svetainėje pateiktais duomenimis

Išanalizavus viešai skelbiamas Mažeikių rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų priemones paslaugų kokybei gerinti (žr. 2.3.6 lent.), matyti kad: 1) atskirose įstaigose periodiškai vykdomas išorės veiksmų ir veiklos stebėjimas ir vertinimas, analizė, rezultatų viešinimas („Žilvitis“, „Pasaka“, „Gintarėlis“, Sedos darželis, Vieکشnių darželis „Liepaitė“, „Eglutė“), 2) vidaus audito rezultatai aptariami bendruomenėje, skelbiami viešai („Žilvitis“, „Buratinas“, „Saulutė“, Sedos darželis ir kt.); 3) nuolat tiriami bendruomenės poreikiai, lūkesčiai, pasitelkus apklausas („Buratinas“, „Linėlis“, „Gintarėlis“); 4) personalas nuolat mokosi, įsitraukia į projektus („Saulutė“, „Gintarėlis“), gerosios patirties perėmimą („Delfinas“, Vieکشnių darželis „Liepaitė“). Atskirose įstaigose tai siejama su strateginiais organizacijos tikslais ir tampa strateginių planų dalimi („Bitutė“, „Gintarėlis“, Tirkšlių darželis „Giliukas“).

Galima teigti, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigos siekia gerinti teikiamų paslaugų kokybę. Paslaugų kokybės gerinimas tampa institucijų tikslu, vienas iš būdų tai pasiekti bendrakūra, kuomet vartotojai įtraukiami į tobulinimo procesus.

2.3.1. Asmeninis įstaigų vadovų įsitraukimas į paslaugų kokybės valdymą

Siekiant išsiaiškinti švietimo įstaigų vadovų ir pavaduotojų vaidmenį paslaugų kokybės valdyme, informantų buvo teirautasi, **Kaip Jūs asmeniškai esate įsitraukęs (-usi) į ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymą?** Informantų pasisakymų analizė pateikta 2.3.7 lentelėje iliustruojančiuose teiginiuose; informantų nuomonės buvo išskirtos į reikšmingas kategorijas ir subkategorijas.

2.3.7 lentelė

Nuomonės, kaip asmeniškai įsitraukęs (-usi) į ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymą ikimokyklinio ugdymo įstaigose, raiška

Kategorijos (grupės)	Subkategorijos (pogrūpiai)	Patvirtinantys teiginiai
Asmeninis vadovo įsitraukimas į IUĮ KV pagal pareigas		Inicijuojau, organizuoju ir kuruoju veiklas, gerinančias paslaugų kokybę (D2).
		Konsultacijos pedagogams, seminarų, mokymų, projektų organizavimas, lankymas, paslaugų kokybės tyrimas apklausomis, naujų kokybės gerinimo metodų ir būdų paieška, taikymas ugdymo įstaigoje (D3).
		Viena iš mano atliekamų pareigų įstaigoje koordinuoti paslaugų kokybę (D4).
		Atsakinga už įstaigos teikiamas paslaugas. Atsakinga už materialinių ir finansinių išteklių panaudojimą (D5).
		Kaip įstaigos vadovas esu atsakinga už įstaigos teikiamas paslaugas (D1). Atsakinga už darželio valdymą. Įpareigoja švietimo politika, įstaigos veiklą reglamentuojantys teisės aktai, darželio nuostatai, direktoriaus pareigybės aprašymas (D1).
		Įpareigoja asmeninis požiūris į savo veiksmus, materialinius, finansinius resursus (D1).
	Aktyvus asmeninis įsitraukimas į naujas veiklas	Inicijuojau tikslingą dokumentų valdymo organizavimą, sistemingą planavimą, dalyvavimą projektuose, seminaruose... inicijuojau papildomų išteklių pritraukimą (D5). Dalyvauju savivaldybės sudarytose darbo grupėse (D2).
	Įsitraukimas į kokybės stebėjimą, vertinimą	Vykdaū įgyvendinimo priežiūrą, kontrolę ir refleksiją (D2).
		Organizuoju kokybės vertinimą įstaigoje, susisteminu gautus rezultatus, parengiu išvadas, pristatau vadovui (D4).
	Vadovo atskaitomybė už darbo rezultatus	Organizuojamas auditas, bendravimas ir bendradarbiavimas su įstaigos pedagogais, tėvais, socialiniais partneriais (D3).
		Esu atsakinga ne tik už savo veiksmus, bet ir už darbuotojų darbo rezultatus, pedagoginio ir nepedagoginio personalo profesinį tobulėjimą, sveiką, saugią aplinką. Analizuoju darželio veiklos ir valdymo išteklių būklę ir atsakau už darželio veiklos rezultatus (D1). Skatinu pedagogų ir nepedagoginio personalo profesinį tobulėjimą. Analizuoju darželio veiklos ir valdymo būklę, vykdaū refleksiją (D5).

Šaltiniai: sudaryta autorės pagal informantų pasisakymus

Tyrimo metu buvo norima sužinoti, kaip įstaigų vadovai ir pavaduotojai įsitraukę (-usi) į ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymą. Jų įžvalgos leidžia teigti, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigoje dirbantis personalas atsako už teikiamas paslaugas bei paslaugų kokybę: 1) pagal savo pareigas; 2) iš asmeninės iniciatyvos gilintis į naujoves ir susieti jas su strateginiais tikslais. Anot Vaicekauskienės V. (2007), kokybė yra sistemingas procesas, kuriam svarbus ne vien rezultatas, bet ir priemonės tam rezultatui pasiekti. Galima daryti prielaidą, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigos ieško būdų tobulėti, teikti kokybiškas paslaugas, kurios atlieptų vartotojų poreikius.

Analizuojant tyrimo dalyvių pastebėjimus, matyti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos siekdamos aukštesnių pozicijų įsitraukia į naujas veiklas „dalyvauja savivaldybės sudarytose darbo grupėse (D2), inicijuoja tikslingą dokumentų valdymo organizavimą, sistemingą planavimą, dalyvavimą projektuose, seminaruose inicijuoja papildomų išteklių pritraukimą (D5)“. Visa tai leidžia daryti prielaidą, jog aktyviai

asmeniniu vadovų įsitraukimu ieškoma būdų gerinti paslaugų kokybę, prieinamumą bei tobulinti valdymo sritis.

Paslaugų kokybės valdymas ikimokyklinio ugdymo įstaigoje turi būti grindžiamas įrodymais. Tyrime dalyvavę ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai ir pavaduotojai mano, kad kokybės stebėjimas, vertinimas įstaigose padės išlaikyti ir kontroliuoti esama paslaugų kokybės valdymą bei jį tobulinti. Kuo efektyviau bus išnaudota turima informacija apie paslaugų kokybę ir reguliariai rinkti vartotojų atsiliepimai, tuo didesnė galimybė sukurti aiškią tyrimų bei konsultacijų strategiją. Visa tai sustiprintų įstaigos tikslus, prioritetus bei suteiktų aukštos kokybės naudingą informaciją įstaigoms.

Europos sąjungos šalyse palaikant ir užtikrinant ikimokyklinio ugdymo kokybę vis didesnė atsakomybė perduodama savivaldybėms, kurios privalo užtikrinti ne tik vyriausybės ugdymo politikos vykdymą, bet ir ikimokyklinio ugdymo kokybę.

Šiandien įstaigos vadovui tenka didelis vaidmuo, nes valdymas turi būti atsakingas, kūrybingas, sumanus, turi tapti rezultatyviu. Didžioji dalis informantų teigia, jog „*vykdo įgyvendinimo priežiūrą, kontrolę, refleksiją, analizuoja darželio veiklos ir valdymo išteklių būklę, atsako už darželio veiklos rezultatus, organizuoja kokybės vertinimą įstaigoje, susistemina gautus rezultatus, parengia išvadas*“. Vadinasi, ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai siekia rezultatyvaus bei atsakingo valdymo. Visgi, siekiant įgyvendinti sumanaus valdymo viziją Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ teigiama: svarbu veikti tam tikromis valdžios kūrimo kryptimis bei užtikrinti esmines pokyčių alternatyvas (Lietuvos pažangos strategija, 2030). Mažoji dalis tyrimo dalyvių teigia, jog yra „*atsakingi ne tik už savo veiksmus, bet ir už darbuotojų darbo rezultatus, pedagoginio ir nepedagoginio personalo profesinį tobulėjimą, sveiką, saugią aplinką*“. Tai rodo, kad kokybę įstaigose lemia daugelis tarpusavyje susijusių veiksnių: švietimo valdymas ir finansavimas, pedagogų kompetencija, infrastruktūra, organizacijos kultūra. Siekiant gerinti kokybę reikalingos ilgalaikės, kryptingos, kompleksinės tarpusavyje suderintos priemonės.

2.3.2. Ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo sistema savivaldybėje

Siekiant nustatyti ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo lygmenis, Mažeikių r. ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams ir pavaduotojams buvo pateiktas klausimas: ***Ar sutinkate, kad ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybė yra valdoma trimis lygmenimis: centrinės valdžios (teisinis reguliavimas, politikos strategavimas (nacionaliniu lygiu ir kt.); savivaldybės lygiu; atskiros organizacijos lygiu?*** Informantų nuomonių analizė pateikta 2.3.8 lentelėje.

2.3.8 lentelė

Informantų nuomonių apie ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo lygmenis raiška

Kategorijos (grupės)	Subkategorijos (pogrūpiai)	Patvirtinantys teiginiai
Paslaugų kokybės valdymo lygmenys	Paslaugų kokybė valdoma trimis lygmenimis	Sutinku (D1). Sutinku (D2). Taip, sutinku (D3). Taip, sutinku (D5).
	Ikimokyklinio ugdymo įstaigos lygmuo	Manau, kad svarbiausias lygmuo siekiant aukštos kokybės, žinoma, yra įstaigos (D4).
	Savivaldybės lygmuo	Tačiau atskaitomybė aukštesniam lygmeniui taip pat yra svarbi (D4).
	Centrinės valdžios lygmuo	Centrinės valdžios pateikti teisės aktai, rekomendacijos, strategijos leidžia aiškiai nusistatyti paslaugų kokybės valdymo forma atitinkantį nacionalinį lygį (D4).

Šaltiniai: sudaryta autorės pagal informantų pasisakymus

Keliant šį, labai paprastą, klausimą, kuriame nutuokiamas atsakymas, buvo tikėtasi, kad informantai pateiks ir savo kritinę nuomonę dėl kelių lygmenų kokybės valdymo, gal matys ir visuomenės vaidmenį. Visų vadybinę kategoriją turinčių informantų nuomonės sutapo, kad kokybė valdoma trimis lygmenimis. Kita vertus, tarp 5 informantų buvo atsakymų, liudijančių skirtingas pozicijas dėl atskirų KV lygmenų svarbos. Informantas mano, jog: „*svarbiausias lygmuo siekiant aukštos kokybės žinoma yra įstaigos*“(D4). Tai rodo, kad įstaigos siekia teikti aukštos kokybės paslaugas bei užtikrinti jų prieinamumą,

ko šiandiena nori visuomenė, nes kintant aplinkai, kinta tiekėjo ir vartotojo santykis. Paslaugos turi ne tik tenkinti vartotojų poreikius ir lūkesčius, svarbu ir tai, kad jos būtų prieinamos įvairių socialinių grupių ir gabumų vaikams (Trakšėly, Martišauskienė, 2016). Vienas informantas mano, jog savivaldybės lygmuo taip pat svarbus – „tačiau atskaitomybė aukštesniam lygmeniui taip pat yra svarbi“ (D4). Informanto įžvalga leidžia daryti išvadą, kad norit siekti aukštos ikimokyklinio ugdymo kokybės savivaldybės administracijoje reikėtų perimti užsienio šalių gerą patirtį. Iš D4 informanto pasisakymo matyti, jog centrinės valdžios „pateikti teisės aktai, rekomendacijos, strategijos leidžia aiškiai nusistatyti paslaugų kokybės valdymo formą atitinkantį nacionalinį lygį“ (D4). Paslaugų kokybės valdymo lygmenys ikimokyklinio ugdymo įstaigoms užtikrina paslaugų prieinamumą, patikimumą, geros kokybės rezultatų siekimą, lanksčių paslaugų vykdymą, orientuotą į specialiųjų poreikių turinčias šeimas, plėtrą.

2.3.3. Paslaugų kokybės valdymas Mažeikių rajono savivaldybėje

Siekiant nustatyti, kaip ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdyme dalyvauja Mažeikių rajono savivaldybė, informantų buvo klausama: *Kaip ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdyme dalyvauja Jūsų rajono savivaldybės taryba? Savivaldybės administracija? Švietimo skyrius?* 2.3.9 lentelėje pateiktos informantų nuomonės ir išskirtos kategorijos ir subkategorijos.

2.3.9 lentelė

Nuomonių apie Mažeikių r. savivaldybės dalyvavimą ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdyme raiška

Kategorijos (grupės)	Subkategorijos (pogrupiai)	Patvirtinantys teiginiai
Savivaldybės tarybos įsitraukimas į paslaugų KV	Sprendimų priėmimu	Priimant sprendimus, atliekant kontrolę, priežiūrą ir konsultuojant. Nuo Mažeikių rajono savivaldybės tarybos priimtų sprendimų priklauso darželio veiklos organizavimas ir valdymas (D1).
	Tvirtinat asignavimus, reikalingas lėšas ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklai	Rajono savivaldybės administracija turi gauti savivaldybės tarybos pritarimą, jei nori skirti lėšų ugdymo įstaigos ugdymo kokybės paslaugų gerinimui (D3), (D4).
	Atliekant priežiūrą, kontrolę	Atlieka darželio veiklos ir valdymo išteklių būklę bei priežiūrą, kontrolę (D1).
Savivaldybės administracijos dalyvavimas paslaugų kokybės valdyme	Per savivaldybės kontrolieriaus pareigybę	Savivaldybės kontrolierius atlieka finansinį ir veiklos auditą (D1). Vykdo veiklos kontrolę, atlieka veiklos auditą (D5). Savivaldybės administracija priima sprendimus dėl ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansavimo, prižiūri materialinių ir finansinių išteklių tikslingą panaudojimą (D5).
	Per veiklos reglamentavimą, pareigybių, planų, ataskaitų tvirtinimą	Savivaldybės administracija rengia tvarkos aprašus, reglamentuojančius paslaugų kokybę (pvz., Mokesčio už darželį tvarką) (D2).
	Inicijuodama ilgalaikį finansavimą, kokybę užtikrinančių priemonių svarstymui Taryboje	Rajono savivaldybės administracija su savivaldybės tarybos pritarimu skiria lėšas darželių remontams, aplinkos tvarkymui, pagalbos vaikui specialistų etatų įsteigimo finansavimui, mokytojų padėjėjų (darbui su vaikais, turinčiais specialiuosius ugdymo(-si) poreikius) etatų įsteigimo finansavimui, prekių ir paslaugų įsigijimui (D3). Rajono savivaldybės administracija turi gauti savivaldybės tarybos pritarimą, jei nori skirti lėšų ugdymo įstaigos ugdymo kokybės paslaugų gerinimui (D4).
	Švietimo skyriaus įsitraukimas į IUĮ paslaugų kokybės valdymą	Per vyr. specialisto IUĮ pareigybę
	Teikdamas metodinę pagalbą	Švietimo skyrius konsultuoja, dalyvauja renginiuose, tarpininkauja tarp įstaigos ir savivaldybės administracijos (D2).

		Švietimo skyrius teikia metodinę pagalbą, informuoja apie naujus priimtus įstatymų pakeitimus ar tvarkas, kurias tvirtina miesto savivaldybės taryba. Inicijuoja, remdamiesi vadovų apklausomis, naujų etatų įvedimo ugdymo įstaigose, finansavimo klausimus ir pateikia svarstyti savivaldybės tarybai. (D3).
	Atlikdamas institucijos ir darbuotojų veiklos vertinimą	Dalyvauja mokytojų atestacijos komisijose, skiria vertintojus, kurie vertina mokytojų veiklas. Atstovai vyksta į ugdymo įstaigas, vertina ugdymo paslaugų kokybę, vykdomus pokyčius, dalyvauja įstaigų atvirose veiklose, projektuose, konkursuose (D3).
		Dalyvauja mokytojų atestacijos komisijose, vertina mokytojų veiklas, teikia metodinę pagalbą (D4).
		Rajono švietimo skyrius vykdo įstaigų veiklos priežiūrą, konsultuoja, vertina pedagogų praktinę veiklą, analizuoja ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos būklę, dalyvauja organizuojamose renginiuose (D5).

Šaltiniai: sudaryta autorės pagal informantų pasisakymus

Vietos savivaldos įstatymo devintas straipsnis nustato, jog savivaldybė administruoja ir užtikrina viešųjų paslaugų teikimą, nustatydamas paslaugų teikimo būdą, taisykles ir režimą, steigdamas biudžetines ir viešąsias įstaigas, įstatymų ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka parinkdama viešųjų paslaugų teikėjus ir įgyvendindama viešųjų paslaugų teikimo priežiūrą ir kontrolę (LR vietos savivaldos įstatymas. Žin. 1994-07-20, Nr. 55-1049; suvestinė redakcija 2008-10-01 iki 2019-07-01). Tyrimo dalyviai pažymi, kad didžiausias vaidmuo tenka rajono savivaldybės tarybai „*priimant sprendimus, atliekant kontrolę, priežiūrą ir konsultuojant. Nuo Mažeikių rajono savivaldybės tarybos priimtų sprendimų priklauso darželio veiklos organizavimas ir valdymas*“ (D1). „*Rajono savivaldybės administracija turi gauti savivaldybės tarybos pritarimą, jei nori skirti lėšų ugdymo įstaigos ugdymo kokybės paslaugų gerinimui*“ (D3), (D4). Remiantis šiais pasisakymais, būtų galima teigti, jog rajono savivaldybės taryba siekia kryptingai, sistemingai užtikrinti ikimokyklinio ugdymo įstaigų kokybės valdymą: priima sprendimus, tvirtina asignavimus, reikalingas lėšas ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklai, atlieka priežiūrą, kontrolę. Kita vertus, jos iniciatyvų, siūlant administracijai ilgalaikiuose strateginiuose dokumentuose diegti paslaugų kokybės sistemas, nei analizuotuose dokumentuose, nei informantų pasisakymuose, nerasta.

Informantai pastebi, jog savivaldybės administracijos dalyvavimas paslaugų kokybės valdyme, vyksta per savivaldybės kontrolieriaus pareigybę, nes „*savivaldybės kontrolierius atlieka finansinį ir veiklos auditą* (D1). *Savivaldybės administracija priima sprendimus dėl ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansavimo, prižiūri materialinių ir finansinių išteklių tikslingą panaudojimą, veiklos kontrolę, atlieka veiklos auditą* (D5). Visa tai leidžia įžvelgti, jog savivaldybė siekia kryptingai užtikrinti ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansinių išteklių naudojimą, pasitelkus auditą ir kontrolę. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos turi gebėti tinkamai paskirstyti savivaldybės biudžeto finansinius išteklius, nes nuo to priklauso teikiamų paslaugų kokybė, įvaizdis, infrastruktūra.

Iš pateiktos informanto informacijos matyti, kad savivaldybė kokybės valdymą užtikrina per veiklos reglamentavimą, pareigybių, planų, ataskaitų tvirtinimą, „*savivaldybės administracija rengia tvarkos aprašus, reglamentuojančius paslaugų kokybę (pvz., Mokesčio už darželį tvarką)*“ (D2). Informanto nuomone, rajono savivaldybė vadovaujasi Lietuvos Respublikos švietimą reglamentuojančiais dokumentais bei siekia sudaryti galimybę naudotis kokybiškomis paslaugomis.

Tyrimo dalyviai teigia, kad norint užtikrinti ilgalaikį finansavimą kokybę bei priemonėmis ikimokyklinio ugdymo įstaigas, savivaldybės administracija turi gauti savivaldybės tarybos pritarimą. Rajono savivaldybė siekia gerinti švietimo paslaugų kokybę ir prieinamumą, steigia daugiafunkčius centrus, kad ankstyvojo ugdymo paslaugas gautų kuo daugiau vaikų kaimo vietovėse. Kad būtų sukurta daugiau ankstyvojo ugdymo vietų, kūrėsi ikimokyklinio ugdymo grupės kaimo pagrindinėse mokyklose.

Analizuojant švietimo skyriaus įsitraukimą į IUĮ paslaugų kokybės valdymą, tyrimo dalyvių nuomone, jog savivaldybės suteiktu įgaliojimu švietimo skyrius veiklą vykdo per vyr. specialisto IUĮ pareigybę: „*analizuoja IU įstaigų veiklą, konsultuoja (dalykinė ir organizacinė pagalba), vertina pedagogų praktinę veiklą, analizuoja ugdymo planus, jų atitikimą, nustato kaip vykdoma švietimo politika*“ (D1).

Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme (2011) teigiama, jog valstybė įsipareigoja užtikrinti švietimo paslaugų kokybę, o švietimo sistema – siekti geros kokybės rezultatų. Galima teigti, kad švietimo skyriaus vyr. specialistas siekia švietimo sistemos kokybės konsultuojant, analizuojant vykdomą įstaigose švietimo politiką.

Informantai pažymi, jog švietimo skyrius teikia ir metodinę pagalbą (D2), (D3): tarpininkauja tarp įstaigų ir savivaldybės administracijos, informuoja apie naujus priimtus įstatymų pakeitimus ar tvarkas, kurias tvirtina miesto savivaldybės taryba, konsultuoja finansavimo klausimais, gautus duomenis pateikia svarstyti savivaldybės tarybai. Informantų nuomonės leidžia daryti išvadas, jog savivaldybės administracijos tarpininkavimas su švietimo skyriumi, padeda įstaigoms greičiau pasiekti reikiamą informaciją apie įstatymų pakeitimus, finansavimo klausimais, kurias tvirtina miesto savivaldybės taryba.

Informantai teigia, jog Švietimo skyrius, atlikdamas institucijos ir darbuotojų veiklos vertinimą, dalyvauja mokytojų atestacijos komisijose, vertina mokytojų veiklas. Vyksta į ugdymo įstaigas, vertina ugdymo paslaugų kokybę, vykdomus pokyčius, dalyvauja įstaigų atvirose veiklose, projektuose, konkursuose. Mažeikių rajono savivaldybės veiklos valdymo programoje (2017) nurodoma, jog švietimo skyriaus siekis tobulinti švietimo valdymą. Didžiausias vaidmuo tenka rajono tarybai, nes nuo tarybos priimtų sprendimų priklauso paslaugų kokybės valdymas ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

2.3.4. Paslaugų kokybės valdymas ikimokyklinio ugdymo įstaigų viduje

Siekiant išsiaiškinti vidinę paslaugų kokybės valdymo sistemą ikimokyklinio ugdymo įstaigose, informantų buvo klausiama: **Kokia Jūsų įstaigoje taikoma vidinė paslaugų kokybės valdymo sistema?** Nuomones iliustruojantys teiginiai ir iš jų išskirtos reikšmingos analizuojamam klausimui kategorijos ir subkategorijos pristatytos 2.3.10 lentelėje.

2.3.10 lentelė

Nuomonių, apie vidinę paslaugų kokybės valdymo sistemą organizacijos viduje, raiška

Kategorijos (grupės)	Subkategorijos (pogrupiai)	Patvirtinantys teiginiai
Decentralizuota įstaigos valdymo sistema	Administracinė decentralizacija	Darželyje siekiama perskirstyti įgaliojimus, atsakomybę ir finansinius išteklius tarp skirtingų įstaigos valdymo lygių subjektų. Tai darbdavį atstovaujančio asmens (direktoriaus) valdymo atsakomybės perdavimas atskirų veiklos barų administratoriams. Valdymo atsakomybės darželyje išskiriamos pagal pareigyboms priskirtas funkcijas ir atsakomybių sritis (D1).
Kokybės valdymo sistema	Kokybės valdymas susiejamas su strateginiu organizacijos valdymu	Rengiami strateginiai, trumpalaikiai ir operatyviniai veiklos planai (D2).
		Vykdomas veiklos planavimas, orientuotas į kokybišką ugdymo įstaigos paskirties ir misijos realizavimą bei poreikių patenkinimą (D5).
	Sistemiškas paslaugų kokybės stebėjimas, vertinimas	Stebėjimas, analizavimas, tyrimai, apklausos, bendradarbiavimas su ugdytinių tėvais, socialiniais partneriais (D3).
		Stebėjimas, apklausos, bendradarbiavimas su socialiniais partneriais (D4).
Kokybės gerinimas		Rengiami metiniai pokalbiai su darbuotojais. Vykdomos metinės savianalizės (mokytojų, vadovų) (D2).
		Bendradarbiavimas, savitarpio pagalba, atviros veiklos, bendradarbiavimas su ugdytinių tėvais, socialiniais partneriais, gerosios patirties sklaida, mokymų, seminarų medžiagos pristatymai per susirinkimus, motyvavimas, savo tikslų, susietų su įstaigos tikslais, išsikėlimas, metiniai pokalbiai (D3).
		Bendradarbiavimas, atviros veiklos, patirties sklaida (D4).
		Vykdomas veiklos organizavimas, motyvavimas, koordinavimas. Tinkamai organizuojamas specialiųjų poreikių turinčių vaikų ugdymas. Vykdoma kontrolė: metinė pedagogų ir vadovų savianalizė, gerosios patirties sklaida, metiniai pokalbiai su darbuotojais. Vidiniai resursai išvelgiami paslaugų tinklo plėtojime, pagalbos mokiniui specialistų prieinamumo didinime, vadovų ir pedagogų kvalifikacijos tobulinime (D5).

Šaltiniai: sudaryta autorės pagal informantų pasisakymus

Iš informantų išsakytų nuomonių matyti, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigų vidinė valdymo sistema skiriasi. Informanto nuomonė atskleidė, kad Mažeikių rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigoje veikia decentralizuota valdymo sistema. Įstaigos vadovė teigia, jog „*siekiama perskirstyti įgaliojimus, atsakomybę ir finansinius išteklius tarp skirtingų įstaigos valdymo lygių subjektų. Tai darbdavį atstovaujančio asmens (direktoriaus) valdymo atsakomybės perdavimas atskirų veiklos barų administratoriams. Valdymo atsakomybės darželyje išskiriamos pagal pareigybėms priskirtas funkcijas ir atsakomybių sritis*“ (D1). Iš pateiktos informanto informacijos, matyti, jog darželyje vykdoma administracinė decentralizacija. Vadovas atsakingas už įstaigos strategijos formavimą. Įstaigos administratoriai atsakingi už strategijos įgyvendinimą bei taktiką atskiruose baruose: gydomasis procesas, ūkinė veikla, turto valdymas bei dokumentų valdymas.

Tyrimo dalyviai pabrėžia, jog kokybės valdymo sistema siejama su strateginiu organizacijos valdymu. Kokybės valdymo sistemai tobulinti rengiami strateginiai, trumpalaikiai, operatyviniai veiklos planai, veiklos planavimas orientuotas į kokybišką ugdymo įstaigos paskirties ir misijos realizavimą bei poreikių patenkinimą. Analizuojant Mažeikių rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų dokumentus, pateiktus viešojoje erdvėje, matome, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos rengdamos strateginius, trumpalaikius, operatyvius veiklos planus siekia numatyti kryptingą veiksmų eigą, įgyvendinti veiklos prioritetus, tikslus, uždavinius, konkrečius finansinius išteklius. Operatyviniuose planuose numatomos konkrečios priemonės bei reikalingi ištekliai, planui įgyvendinti. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų planavimas, kaip teigė informantas (D5), orientuotas į kokybišką ugdymo įstaigos paskirties ir misijos realizavimą bei poreikių patenkinimą.

Labai svarbus aspektas – sistemingas paslaugų kokybės stebėjimas ir vertinimas. Informantai (D3), (D4) teigia, kad įstaigose vyksta stebėjimas, analizavimas, bendradarbiavimas, tyrimai, apklausos, bendradarbiavimas su ugdytinių tėvais, socialiniais partneriais. Remiantis pateiktais viešojoje erdvėje ikimokyklinio ugdymo įstaigų dokumentais, galima daryti prielaidą, jog sistemingas paslaugų kokybės stebėjimas ir vertinimas atliekamas ikimokyklinio ugdymo įstaigose, kurio rezultatai pristatomi per visuotinius susirinkimus bei pateikiami metiniame plane.

Dauguma informantų mano, kad kokybės gerinimas sietinas su savitarpio pagalba, apklausos, gerosios patirties sklaida, mokymų, seminarų medžiagos pristatymai per susirinkimus, motyvavimas, savo tikslų, susietų su įstaigos tikslais, išsikėlimas. Vykdomi metiniai pokalbiai su darbuotojais, kontrolė: metinė pedagogų ir vadovų savianalizė, vadovų ir pedagogų kvalifikacijos tobulinimas.

Informantų įžvalgos leidžia daryti išvadas, kad vidinei kokybės valdymo sistemai užtikrinti įstaigos siekia tinkamai organizuoti, realizuoti turimą valdymo sistemą. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodikoje (2005) teigiama, jog ikimokyklinis ugdymas yra švietimo sistemos posistemė, nuo kurios vystymosi pobūdžio ir rezultato priklauso sistemos kokybė. Iš pateiktų duomenų viešojoje erdvėje rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigos vidinei paslaugų kokybės valdymo sistemai užtikrinti siekia įvairiomis priemonėmis.

2.3.5. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų siūlymai dėl kokybės valdymo sistemos Mažeikių r. savivaldybėje

Siekiant išsiaiškinti kokybės vadybos sistemų, modelių perspektyvą rajono savivaldybėje, informantų buvo klausama: ***Kokie iš Jums žinomų visuotinės kokybės vadybos sistemų, modelių turėtų perspektyvą Mažeikių r. savivaldybės administracijoje arba vien Švietimo skyriuje, kad paslaugų kokybė būtų valdoma sutelktai, kryptingai?*** 2.3.11 lentelėje pateiktos informantų nuomonės ir išskirtos kategorijos ir subkategorijos.

2.3.11 lentelė

Visuotinės kokybės vadybos sistemų/modelių perspektyva Mažeikių r. savivaldybėje

Kategorijos (grupės)	Subkategorijos (pogrūpiai)	Patvirtinantys teiginiai
Dabar taikomos KV sistemos vertinimas	Pritarimas dabar veikiančiais KVS	Mano manymu, šiuo metu Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje taikoma tinkama vadybos kokybės sistema. (D5).

Modeliai, turintys perspektyvą Mažeikių r. savivaldybėje	BVM ir ISO 9000 serijos standartai	Ateityje gali būti taikomi ir Europoje pripažinti BVM ir ISO 9000 kokybės vadybos modeliai (D5). Europos valstybių viešuosiuose sektoriuose labiausiai paplitę yra BVM ir ISO 9000 serijos standartai (D1), (D5).
	Mažeikių r. atvejui adaptuotas KV modelis	Manau, kad Mažeikių r. savivaldybės administracijoje pasirinkta sistema būtų tinkamai įvertinta. Svarbu, kad būtų skatintų-kurtų organizacijų nuolatinį tobulėjimo mechanizmą, taip kaip numatyta teorijoje: „apimančių atskirų padalinių, kiekvieno darbuotojo veiklos nuolatinį gerinimą bei procesų tobulinimą, gali gerinti produktų ir paslaugų kokybę, mažinti kaštus ir kartu patenkinti klientų poreikius bei lūkesčius“ (D1).
Kliūtais, trukdančiais įsdiegti KVS Mažeikių r. švietimo sistemoje	Kokybės vadybos kompetencijų trūkumas	Kad įvertinti, kurios visuotinės kokybės vadybos sistemos yra efektyviausios bei pasiteisintų Mažeikių r. savivaldybės administracijoje, reikia šias sistemas/modelius atsakingai ir nuodugniai išanalizuoti (D1).
		Negaliu atsakyti į klausimą, nes nežinau kokios būna visuotinės kokybės vadybos sistemos ar modeliai (D2), (D3). Kokia būtų efektyvi visuotinės kokybės vadybos sistema Mažeikių r. savivaldybės administracijoje, reikia šias sistemas atsakingai išanalizuoti (D4).

Šaltiniai: sudaryta autorės pagal informantų pasisakymus

Analizuojant visuotinės kokybės vadybos sistemos/modelio pritaikomumą rajono savivaldybėje informantas (D5) teigia, jog pritaria dabar taikomai KV sistemai. Tyrimo dalyviai teigia, kad vadybos sistema ar modelis pasirinktas rajono savivaldybėje turėtų perspektyvą (svarbu, kad būtų tinkamai įvertintas), mažoji dalis tyrimo dalyvių teigia, jog „*Europos valstybių viešuosiuose sektoriuose labiausiai paplitę yra BVM ir ISO 9000 serijos standartai*“ (D1), (D5). Analizuojant tyrimo dalyvių pastebėjimus, galima teigti, jog paslaugų kokybės valdymo modelių pasirinkimas yra gausus. Tačiau, vieni modeliai labiau tinkami privačiam sektoriui, kiti – viešajam. Paslaugų kokybės užtikrinimui ir palaikymui būtina kokybės vadybos sistema.

Informanto nuomone, Mažeikių rajono atvejui pasirinktas tinkamiausias KV modelis, būtų, tas, kuris skatintų „*organizacijų nuolatinį tobulėjimo mechanizmą, taip kaip numatyta teorijoje: „apimančių atskirų padalinių, kiekvieno darbuotojo veiklos nuolatinį gerinimą bei procesų tobulinimą, gali gerinti produktų ir paslaugų kokybę, mažinti kaštus ir kartu patenkinti klientų poreikius bei lūkesčius*“ (D1). Informanto teigimu, jeigu rajono savivaldybė pasirinktų vadybos sistemą /modelį, svarbu, kad būtų siekiama užtikrinti įstaigos paslaugų kokybę, nes kokybės modelio pasirinkimas lemia paslaugos prigimtį bei tikslą. Pasak Bagdonienės L. Hopenienės R. (2009) organizacija, norėdama iširti teikiamų paslaugų kokybę, turėtų pasirinkti tokį modelį, kurio rezultatai atskleistų vartotojų poreikių atitikimą, tinkamą paslaugų teikimo procesą ir nuoseklią paslaugų teikimo sistemą (Bagdonienė ir Hopenienė, 2009). Norint išlaikyti aukštą ikimokyklinio ugdymo įstaigų ugdymo kokybę, rajono savivaldybė galėtų taikyti vadybos modelių junginius.

Informantų teigimu, jog norint įvertinti kurios visuotinės kokybės vadybos sistemos yra efektyviausios bei pasiteisintų Mažeikių r. savivaldybės administracijoje, reikia šias sistemas/modelius atsakingai ir nuodugniai išanalizuoti. Tyrimo dalyvių išvalgos leidžia daryti išvadas, jog informantai susiduria su kliūtimis, trukdančiomis įsdiegti KVS Mažeikių r. švietimo sistemoje, nes trūksta kokybės vadybos kompetencijų, todėl ir negali tiksliai atsakyti, kokia sistema ar modelis pasiteisintų rajono savivaldybėje.

2.3.6. Teorinio ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo modelio įgyvendinimo Mažeikių rajono savivaldybėje galimybės

Siekiant nustatyti, teorinio paslaugų kokybės valdymo modelio pritaikomumą Mažeikių r. savivaldybėje, informantų buvo klausama: *Jums pateiktas teorinis paslaugų kokybės valdymo savivaldybėje modelis. Koks tokio modelio praktinis pritaikomumas Jūsų savivaldybėje siekiant kryptingai valdyti ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybę? Kokios modelio dalys neturi perspektyvos Jūsų savivaldybėje ir kodėl?* 2.3.12 lentelėje pristatoma informantų nuomonės analizė.

Nuomonė apie teorinį paslaugų kokybės valdymo modelį, jo pritaikomumą, siekiant paslaugų kokybės valdymo ikimokyklinio ugdymo įstaigose

Kategorijos (grupės)	Subkategorijos (pogrupiai)	Patvirtinantys teiginiai
Teorinis pritaikomumas	Kaip siekiamybė ilgalaikėje perspektyvoje	Pritaikomumas šiai dienai tik teorinis, bet siektinas. Į ekspertų išvadas centrinė valdžia mažai kreipia dėmesio, jų nuomonės paisoma, kai reikia parengti ES finansuojamus projektus, sukurti programas. Įstatymų pakeitimai tiesiog nuleidžiami savivaldybėms, o šios turi pačios jas taikyti, dažnai neskiriant papildomo finansavimo. ES parama skirstoma taip pat neaišku kokiais principais ir prioritetais remiantis (D3).
	Kaip objektas politikų diskusijoms tobulinant KV sistemą	Modelis sunkiai pritaikomas šiuo metu, kadangi nėra nacionaliniu lygmeniu susitarta dėl ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės rodiklių. IUĮ išorinis veiklos vertinimas ir akreditacija nėra vykdomi (D2).
Dalinis pritaikymas	Perimant gerąją kitų šalių patirtį	Pagerintų ir patobulintų kokybės valdymą geroji kitų šalių ir organizacijų patirtys (D5).
		Sudarytame (autorės) modelyje numatyta dalis „geroji šalių patirtis (KVS)“ šiandien nėra labai veiksminga. Manau, kad valdymas tikrai patobulėtų, jei būtų pritaikomos kitų šalių patirtys. Tačiau modelio dalis turi būti realiai įgyvendinama, kad duotų reikšmingų rezultatų, o ne tik atsispindintys dokumentuose (D1).
	Palapsniui diegiant kai kuriuos elementus	Modelis gali būti taikomas iš dalies. Šiuo metu nėra vykdoma ikimokyklinio ugdymo įstaigų akreditacija. (D5). Manychiau kad pateiktas teorinis paslaugų kokybės valdymo savivaldybėje modelis, turėtų būti įgyvendintas, kad duotų reikšmingų rezultatų (D4).
Modelio pilnas pritaikomumas	Modelio taikymas privačiose įstaigose	Manau, kad į šį modelį būtų galima įtraukti įmones ir privačias asociacijas bei organizacijas, suteikiant jos tam tikrą vaidmenį. Skatinti jų dalyvavimą valdyme. Verslas + politikai + Mokykla/Darželis turi turėti bendrą ir aiškią kryptį. Nes šiandien trūksta viešojo ir privataus sektorių partnerystės (D1).

Šaltiniai: sudaryta autorės pagal informantų pasisakymus

Siekiant išsiaiškinti modelio pritaikomumą rajono savivaldybėje, informantams klausimyno priede (Priedas Nr.1) buvo pateiktas teorinis ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo savivaldybėje modelis. Vieno informanto nuomone, teorinio modelio pritaikomumas, kaip siekiamybė ilgalaikėje perspektyvoje „*pritaikomumas šiai dienai tik teorinis, bet siektinas. Į ekspertų išvadas centrinė valdžia mažai kreipia dėmesio, jų nuomonės paisoma, kai reikia parengti ES finansuojamus projektus, sukurti programas. Įstatymų pakeitimai tiesiog nuleidžiami savivaldybėms, o šios turi pačios jas taikyti, dažnai neskiriant papildomo finansavimo. ES parama skirstoma taip pat neaišku kokiais principais ir prioritetais remiantis*“ (D3). Informanto įžvalga leidžia teigti, jog centrinė valdžia mažai domisi gaunamomis išvadomis, į kurias turėtų būti nukreiptas visas dėmesys siekiant rezultatyvaus, lankstaus, skaidraus paslaugų kokybės valdymo.

Informanto išsakytose įžvalgose išryškėja, jog teorinio modelio pritaikomumas kaip objektas politikų diskusijoms tobulinant KV sistemą „*modelis sunkiai pritaikomas šiuo metu, kadangi nėra nacionaliniu lygmeniu susitarta dėl ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės rodiklių. IUĮ išorinis veiklos vertinimas ir akreditacija nėra vykdomi*“ (D2). Analizuojant informanto įžvalgas, galima daryti išvadas, jog ikimokyklinio ugdymo paslaugų rodikliai turėtų būti orientyru, leidžiančiu siekti kokybiško ikimokyklinio ugdymo. Šiai dienai ikimokyklinio ugdymo įstaigose nevykdomas išorinis veiklos vertinimas ir akreditacija. Užsienio šalyse taikomi įvairūs ikimokyklinio ugdymo kokybės užtikrinimo būdai. Vertinimas, įsivertinimas, akreditacija yra svarbūs ikimokyklinio ugdymo garantai. Akreditacijos rezultatai galėtų būti kai kurių ikimokyklinio ugdymo kokybės aspektų tobulinimas.

Tyrimo dalyvių įžvalgos leidžia teigti, jog teorinio modelio pritaikomumas rajono savivaldybėje gali būti dalinis, perimant gerąją kitų šalių patirtį, nes „*pagerintų ir patobulintų kokybės valdymą geroji kitų šalių ir organizacijų patirtys (D5)*“. „*Sudarytame (autorės) modelyje numatyta dalis „geroji šalių patirtis (KVS)“ šiandien nėra labai veiksminga. Manau, kad valdymas tikrai patobulėtų, jei*

būtų pritaikomos kitų šalių patirtys“. Įžvalgos leidžia teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigoms reikalinga akreditacija, todėl švietimo skyrius galėtų tikslingai perimti kitų šalių patirtis.

Informantai pastebi, jog modelio pritaikomumą galima diegti palaipsniui, taikyti kai kuriuos elementus, „teorinis paslaugų kokybės valdymo savivaldybėje modelis, turėtų būti įgyvendintas, kad duotų reikšmingų rezultatų“ (D4), (D1). Išanalizavus tyrimo dalyvių pastebėjimus, matyti, kad šiandiena, norint užtikrinti rezultatų, funkcionalų paslaugų kokybės valdymą, reikalinga sisteminga sistema/modelis, kuri padėtų siekti aukštų rezultatų paslaugų kokybei užtikrinti. Modelio pasirinkimas priklauso nuo įstaigos statuso, teikiamų paslaugų specifikos, bei kokybės supratimo pačioje įstaigoje. Apsisprendimas dėl konkretaus modelio taikymo turi turėti aiškų motyvą, kokių rezultatų siekiama diegiant atitinkamą modelį/sistemą.

Informanto nuomonė atskleidė, jog modelis galėtų būti taikomas privačiose įstaigose „modelį būtų galima įtraukti įmones ir privačias asociacijas bei organizacijas, suteikiant joms tam tikrą vaidmenį. Skatinti jų dalyvavimą valdyme. Verslas + politikai + Mokykla/Darželis turi turėti bendrą ir aiškią kryptį. Nes šiandien trūksta viešojo ir privataus sektorių partnerystės“ (D1). Vėlgi, galima daryti prielaidą, jog bendradarbiavimas viešojo ir privataus sektorių padėtų įstaigoms užtikrinti patikimumą, išlaikyti puikius santykius su vartotojais. Martišauskienės D. ir Trakšelio K. (2017) teigimu, ikimokyklinės įstaigos, prisiimdamos atsakomybę už vaikų ugdymą, ieško būdų kaip pateikti paslaugas vaikų ir tėvų poreikiams tenkinti.

2.3.7. Kokybinio tyrimo rezultatų apibendrinimas

Atlikus kokybinį tyrimą „Ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo Mažeikių rajono savivaldybėje“, kuriame tyrimo laukas pasirinktas Mažeikių rajonas ir apklausti rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai ir pavaduotojai, pagal tyrimo informantų įžvalgas išskirtos šios reikšmingos kategorijos ir subkategorijos (žr. 2.3.13 lentelę), kurios leidžia atsakyti į probleminius klausimus, kuriuos kėlė empirinio tyrimo pradžioje.

2.3.13 lentelė

Informantų įžvalgose išskirtos pagrindinės kategorijos ir subkategorijos

Nr.	Kategorijos	Subkategorijos
Klausimas: Kaip Jūs asmeniškai esate įsitraukęs (-usi) į ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymą?		
1.	Asmeninis vadovo įsitraukimas į IUI KV pagal pareigas	Aktyvus asmeninis įsitraukimas į naujas veiklas
		Įsitraukimas į kokybės stebėjimą, vertinimą
		Vadovo atskaitomybė už darbo rezultatus
Klausimas: Ar sutinkate, kad ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybė yra valdoma trimis lygmenimis: centrinės valdžios (teisinis reguliavimas, politikos strategavimas nacionaliniu lygiu ir kt.); savivaldybės lygiu; atskiros organizacijos lygiu?		
2.	Paslaugų kokybės valdymo lygmenys	Paslaugų kokybė valdoma trimis lygmenimis
		Ikimokyklinio ugdymo įstaigos lygmuo
		Savivaldybės lygmuo
		Centrinės valdžios lygmuo
Klausimas: Kaip ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdyme dalyvauja Jūsų rajono savivaldybės taryba? Savivaldybės administracija? Švietimo skyrius?		
3.	Savivaldybės tarybos įsitraukimas į paslaugų KV	Sprendimų priėmimu
		Tvirtinat asignavimus, reikalingas lėšas ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklai
		Atliekant priežiūrą, kontrolę
4.	Savivaldybės administracijos dalyvavimas paslaugų kokybės valdyme	Per savivaldybės kontrolieriaus pareigybę
		Per veiklos reglamentavimą, pareigybių, planų, ataskaitų tvirtinimą
		Inicijuodama ilgalaikį finansavimą kokybę užtikrinančių priemonių svarstymui Taryboje
5.	Švietimo skyriaus įsitraukimas į IUI paslaugų kokybės valdymą	Per vyr. specialisto IUI pareigybę
		Teikdamas metodinę pagalbą
		Atlikdamas institucijos ir darbuotojų veiklos vertinimą

Klausimas: Kokia Jūsų įstaigoje taikoma vidinė paslaugų kokybės valdymo sistema?		
6.	Decentralizuota įstaigos valdymo sistema	Administracinė decentralizacija
7.	Kokybės valdymo sistema	Kokybės valdymas susiejamas su strateginiu organizacijos valdymu
		Sisteminis paslaugų kokybės stebėjimas, vertinimas
		Kokybės gerinimas
Klausimas: Kokie iš Jums žinomų visuotinės kokybės vadybos sistemų, modelių turėtų perspektyvą Mažeikių r. savivaldybės administracijoje arba vien Švietimo skyriuje, kad paslaugų kokybė būtų valdoma sutelktai, kryptingai?		
8.	Dabar taikomos KV sistemos vertinimas	Pritarimas dabar veikiančiai KVS
9.	Modeliai, turintys perspektyvą Mažeikių r. savivaldybėje	BVM ir ISO 9000 serijos standartai
		Mažeikių r. atvejui adaptuotas KV modelis
10.	Kliūtytys, trukdančios įsdiegti KVS Mažeikių r. švietimo sistemoje	Kokybės vadybos kompetencijų trūkumas
Klausimas: Jums pateiktas teorinis paslaugų kokybės valdymo savivaldybėje modelis. Koks tokio modelio praktinis pritaikomumas Jūsų savivaldybėje siekiant kryptingai valdyti ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybę? Kokios modelio dalys neturi perspektyvos Jūsų savivaldybėje ir kodėl?		
11.	Teorinis pritaikomumas	Kaip siekiamybė ilgalaikėje perspektyvoje
		Kaip objektas politikų diskusijoms tobulinant KV sistemą
12.	Dalinis pritaikymas	Perimant gerą kitų šalių patirtį
		Palapsniui diegiant kai kuriuos elementus
13.	Modelio pilnas pritaikomumas	Modelio taikymas privačiose įstaigose

Šaltiniai: sudaryta autorės pagal informantų pasisakymus

Pagal 2.3.13 lentelėje pateiktas kategorijas ir subkategorijas matyti, jog išryškėja svarbūs aspektai:

1. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos siekia teikti kokybiškas paslaugas, kurios tenkintų vaikų poreikius bei atlieptų tėvų lūkesčius. Paslaugos teikėjas, siekdamas pateisinti vartotojų poreikius, skatinamas ieškoti įvairesnių paslaugos teikimo būdų. Todėl, geros įstaigos valdymas bei tuo pačiu veiklos kokybės valdymas yra sietinas su sumaniojo valdymo koncepcija. Sumaniai valdant yra didesnė tikimybė, kad įstaigų vadovai gebės atlikti gilesnę priežasčių analizę. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklai organizuoti rengia vidutinės (3 ir daugiau metų) ir trumpalaikės (iki 3 metų) trukmės planavimo dokumentus. Įstaigų strateginiai planai parengti strategijomis, įstatymais, savivaldybės strateginiu planu. Patvirtinta *Mažeikių rajono savivaldybės ugdymo kokybės ir mokymosi aplinkos užtikrinimo programa* (2016). Kryptingai skirti finansiniai, materialiniai, intelektualiniai ir žmogiškieji ištekliai (žr. 1 kategorija).

2. Informantai pabrėžia, jog visi paslaugų kokybės valdymo lygmenys svarbūs siekiant geros kokybės rezultatų. Antroje kategorijoje išryškėja skirtinga pozicija, jog svarbiausias lygmuo išlieka ikimokyklinio ugdymo įstaigų (žr. 2 kategorija), nes ikimokyklinio ugdymo įstaigos pačios atsako už savo paslaugų teikimą. Šiandien klientas yra svarbiausias švietimo kokybės vertintojas. Kokybiška paslauga turi atitikti ir tenkinti jo lūkesčius. Rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigos siekia, kad tėvai būtų patenkinti teikiamų paslaugų kokybe, pedagogų ir aptarnaujančio personalo kompetencija bei atsidavimu, bendradarbiavimo galimybėmis, vykdoma švietėjiška veikla. Svarbu, kad paslaugos būtų prieinamos įvairių socialinių gabumų vaikams.

3. Informantų teigimu, ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdyme, priimant sprendimus, užtikrinančius ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų kokybę, didžiausias vaidmuo tenka rajono savivaldybės tarybai (žr. 3 kategorija). Savivaldybės taryba siekia kryptingai, užtikrinti ikimokyklinio ugdymo įstaigų kokybės valdymą: priima sprendimus, tvirtina asignavimus, reikalingas lėšas ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklai, atlieka priežiūrą, kontrolę.

Savivaldybės administracijos dalyvavimas paslaugų kokybės valdyme, vyksta per savivaldybės kontrolieriaus pareigybę, veiklos reglamentavimą, pareigybių, planų, ataskaitų tvirtinimą (žr. 4 kategorija). Atliekamas finansinis ir veiklos auditas, kontrolė. Rengiami tvarkos aprašai, reglamentuojantys paslaugų kokybę. Užtikrinama ilgalaikė finansavimo kokybė bei priemonės. Rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų kokybę reglamentuoja dokumentai bei struktūros. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovaujasi *Lietuvos Respublikos įstatymais, Mažeikių r. savivaldybės ilgalaikiu strateginiu plėtros planu 2014 – 2020 m.* (2016) bei *Mažeikių r. savivaldybės 2018 metų biudžetu*, dokumentais bei darželio direktoriaus

įsakymais, strategijomis, ŠMM numatomomis priemonėmis 2014 – 2020 m. veiksmų planais. Atsižvelgia į socialinės aplinkos ypatumus, vykdomą veiklą ir turimus išteklius, bendruomenės narių pasiūlymus. Siekdamas išsiaiškinti veiklos privalumus bei trūkumus ikimokyklinio ugdymo įstaigos atlieka vidaus auditą, kuriuo siekia įsivertinti darželyje teikiamo švietimo būklę ir priimti pagrįstus sprendimus, laiduojančius darželio veiklos tobulinimą.

Informantų teigimu, savivaldybės suteiktais įgaliojimais, ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklą prižiūri Švietimo skyrius. Švietimo skyriaus vyr. specialisto siekis kryptingai užtikrinti švietimo sistemos kokybę. Švietimo skyrius tarpininkauja tarp institucijų teikdamas metodinę pagalbą, siekia informacijos sklaidos apie įstatymų pasikeitimus bei finansavimo klausimais (žr. 5 kategorija). Informantų manymu, švietimo skyrius teikdamas institucijų ir darbuotojų veiklos vertinimą, siekia gerinti įstaigų veiklos ir valdymo kokybę.

4. Mažeikių rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų vidinė valdymo sistema skiriasi, vienoje įstaigoje veikia decentralizuota valdymo sistema (žr.6 kategorija). Kokybės valdymo sistemai tobulinti ikimokyklinio ugdymo įstaigos (t.y. lopšelis-darželis „Buratinas“ ir Tirkšlių darželis „Giliukas“) strateginiam planavimui naudoja **S. M. A. R. T. metodą**, juo siekia formuoti tikslus, uždavinius bei numatyti priemones (žr. 7 kategorija). Dauguma įstaigų rengiant **strateginį planą** remiasi per visuotinius susirinkimus išsakytais *bendruomenės lūkesčiais ir įžvalgomis, darželio vidaus audito įsivertinimo rezultatais, veiklos ataskaitomis, bendruomenės poreikius atskleidžiančia apklausų ir tyrimų analize*. Žinios apie lopšelių – darželių veiklas visuomenei, tėvams skelbiamos internetiniuose puslapiuose (žr. 7 kategorija).

4.1 Ikimokyklinio ugdymo įstaigose efektyviai veikia: *vaiko gerovės komisija, savivaldos institucijos, darželio taryba, mokytojų ir tėvų tarybos grupės*, kurios padeda siekti įstaigos tikslų bei uždavinių įgyvendinimo. Pedagogai naudojami šiuolaikinėmis technologijos, interaktyvių lentų pagalba ir kt. Grupėse gausu modernių ugdymo (si) priemonių. Įstaigų bendruomenės dalyvauja miesto bei respublikiniuose renginiuose, plėtojamas bendradarbiavimas su kitomis švietimo įstaigomis (žr. 7 kategorija).

4.2 Vykdomas **metinis veiklos vertinimas** – pokalbis su darbuotoju. Tai svarbiausia veiklos valdymo sistemos dalis, nes įvertinamas praėjusio laikotarpio tikslų pasiekimas bei vertinamojo darbuotojo kompetencijos, nustatomi ateinančio laikotarpio veiklos (tikslai) bei tobulintinos sritys. Pedagogams sudarytos sąlygos, studijuoti bei sėkmingai **kelti kvalifikaciją** (žr. 1,7 kategorijos).

4.3 Papildomas lėšas įstaigos pritraukia per *projektų finansavimą*, rėmėjų paramą bei *2 proc. paramą*. Dauguma įstaigų naudojami elektroniniu dienynu „Mūsų darželis“ (žr. 1,7 kategorijos).

5. Kokybinio tyrimo analizė parodė, jog tik vieną informantą tenkina esama KVS Mažeikių rajone (žr. 8 kategorija). Jeigu rajono savivaldybė pasirinktų taikyti visuotinės kokybės vadybos sistemą ar modelį, svarbu, kad tas modelis būtų tinkamai įvertintas ir užtikrintų aukštesnę ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų kokybę (žr. 9 kategorija). Informantai susiduria su kliūtimis, trukdančiomis įsidiesti KVS Mažeikių r. švietimo sistemoje, nes trūksta kokybės vadybos kompetencijų (žr. 10 kategorija).

6. Informantų nuomone, pateiktas teorinis ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo savivaldybėje modelis, gali būti (žr. 11,12,13 kategorijas): teorinis, dalinis, pilnas modelio pritaikomumas. Informantų teigimu, teorinio ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo savivaldybėje modelio dalys, turėtų būti įgyvendintos, rezultatyvios, o ne tik atsispindėtų dokumentuose (žr.12 kategorija).

IŠVADOS

1. Įvertinus, kad mokslinėje literatūroje ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo objekto, gilesnei teorinės medžiagos analizei, pasitelkti kitų švietimo įstaigų (dažniausiai mokyklos) kontekstus analizuojantys mokslo darbai bei viešojo sektoriaus organizacijose paslaugų kokybės valdymą analizuojantys mokslo darbai, nes kokybės vadybos metodai ir priemonės, jų taikymo ypatumai daugiau skiriasi viešajame ir privačiame sektoriuose negu to paties sektoriaus institucijose.

Išanalizavus kokybės vadybos teorinius modelius tinkamiausi būtų N. Kano kokybės modelis, naujausių ISO standartų šeimos modelių įsidiegimas ir BVM modelis. Šie modeliai apima visą organizacijos veiklą ir padeda siekti kokybės palaipsniui, sistemingai, o atskirai ikimokyklinio ugdymo įstaigai taikyti mažiau finansinių išlaidų reikalaujančių išteklių.

2. Paslaugų kokybės tobulinimas akcentuojamas LR teisės aktuose ir strateginiuose dokumentuose. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų organizavimas remiasi *Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymu, Lietuvos Respublikos švietimo įstatymu bei Valstybine švietimo strategija. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2011-2013 metų programoje* numatomas siekis didinti ikimokyklinio ugdymo prieinamumą bei teikti lanksčias ir kokybiškas paslaugas. Sprendimą dėl ikimokyklinio ugdymo įstaigų steigimo priima savivaldybė. Savivaldybė vadovaujasi *Rekomendacijomis dėl centralizuoto vaikų priėmimo į švietimo įstaigų ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo grupes. Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatymas* sudaro biudžetinėms įstaigoms palankias sąlygas vykdyti savo veiklą, paskirsto finansinius išteklius. *Viešojo valdymo tobulinimo 2012 – 2020 metų programoje* (2012) siekiama teikti geros kokybės administracines bei viešąsias paslaugas. Galima teigti, jog LR teisės aktuose ir strateginiuose dokumentuose ikimokyklinio ugdymo įstaigų valdymas grindžiamas ugdymo organizavimu, tikslingu finansavimu, racionalių išteklių naudojimu bei geros kokybės teikiamų viešųjų paslaugų. Tačiau kaip atskirai įstaigai valdyti paslaugų kokybę konkrečiomis priemonėmis nenurodoma. Tik *Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme* teigiama, jog atskiros ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklą reglamentuoja nuostatomis.

3. Išanalizavus mokslinę literatūrą būtų galima teigti, jog siekiant gerinti paslaugų kokybės valdymo sistemą, svarbu, jog paslaugų kokybė būtų vertinama periodiškai peržiūrint ir gerinant procesus, įtraukiant į veiklą vartotojus, paslaugos teikėją. Siekiant užtikrinti paslaugų kokybę, įstaigos vadovai turi periodiškai peržiūrėti ir nuolat kontroliuoti nustatytų veiklos normų bei dokumentų įgyvendinimą įstaigoje. Vadovas privalo numatyti tinkamą kokybės strategiją. Kol kas vadovų įsitraukimas į KV yra apspręstas pareigybės aprašu ir tik retais atvejais matome, kad tai jau kai kam yra asmeninė pozicija, siekiamybė, sistemos matymas. Pagal prieinamą viešą informaciją internete, matyti, kad įstaigų vadovai labiau orientuoti į veiklos tobulinimą, ugdomojo turinio gerinimą, darbuotojų kompetencijų gerinimą. Pastebima, jog vis daugiau darželių įsitraukia į Europos socialinio fondo remiamus projektus, per kuriuos tobulinamas ugdymo turinys, didinama paslaugų teikėjų ir gavėjų atsakomybė už aplinką. Paslaugų kokybės užtikrinimui ir palaikymui būtina kokybės vadybos sistema. Paslaugų kokybės gerinimas turi tapti institucijų tikslu, vienas iš būdų tai pasiekti bendrakūra, kuomet vartotojai įtraukiami į tobulinimo procesus.

4. Kokybinio tyrimo analizė parodė, kad Mažeikių r. savivaldybėje pasigendama aiškesnės paslaugų kokybės valdymo ikimokyklinio ugdymo įstaigose strategijos, palaikomos tik pačių institucijų iniciatyvos ir jų veikla, atliepiant nacionalinius reglamentus. Didesnis dėmesys skiriamas „kietiesiems“ kokybės valdymo elementams (planams, aplinkai, įrangai ir pan.). Tai sietina ir su tuo, kad Mažeikių r. savivaldybės administracijoje nėra vieningos paslaugų kokybės vadybos sistemos. Taip pat galima teigti, kad ir švietimo skyriuje nėra vieningos paslaugų kokybės valdymo sistemos, procesas stokoja pačio skyriaus iniciatyvų.

5. Remiantis dokumentų turinio analize, *Mažeikių rajono savivaldybės ilgalaikiame strateginiame plėtros plane 2014-2020 m.* tikslas yra ir akivaizdžiai sietinas su švietimo paslaugų kokybės valdymu bei jos gerinimu, tačiau kaip tai konkrečiai yra vykdoma nėra nurodoma. Galima daryti išvadas, kad Mažeikių rajono savivaldybei trūksta sisteminės prieigos tobulinant paslaugų kokybės valdymą.

6. Atlikus paslaugų kokybės valdymo tobulinimo galimybių savivaldybės administracijoje ir ikimokyklinio ugdymo įstaigose kokybinį tyrimą, nustatyta, kad:

6.1 Šiandien klientas yra bene svarbiausias švietimo kokybės vertintojas, nes kokybiška paslauga turi atitikti bei tenkinti vartotojo lūkesčius. Kokybę įstaigose lemia daugelis tarpusavyje susijusių veiksnių: švietimo valdymas ir finansavimas, pedagogų kompetencija, infrastruktūra, organizacijos kultūra. Mažeikių rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos kokybę gerina per: valdymo struktūros pertvarką, naujų administravimo metodų taikymą, socialinių dalininkų bei visuomenės įtraukimą į veiklos kokybės siekį, sąveikos su ugdytinių šeimomis didinimą, materialinės bazės stiprinimą, ugdymo turinio orientavimąsi į vaiką, atsakomybės organizacijoje pasiskirstymą. Tačiau tik pavieniai darželiai kelia sau tikslus siekti paslaugų kokybės strategiškai, susiejant tai su pagrindiniais organizacijos tikslais, mažai kalbama apie konkrečias priemones.

6.2 Informantų teigimu, ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybė yra valdoma trimis lygmenimis, o svarbiausias lygmuo siekiant aukštos kokybės, šiuo metu yra pačios ikimokyklinio ugdymo įstaigos. Tik atskirais atvejais ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų kokybės valdymo gerinimas priklauso nuo rajono tarybos, savivaldybės administracijos ir švietimo skyriaus. Priimant sprendimus, atliekant kontrolę, priežiūrą, konsultuojant didžiausia atsakomybė tenka rajono tarybai. Savivaldybės administracija priima sprendimus dėl ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansavimo bei kontrolierius atlieka finansinį ir veiklos auditą. Norint užtikrinti ilgalaikį finansavimą kokybę bei priemonėmis ikimokyklinio ugdymo įstaigas, savivaldybės administracija turi gauti savivaldybės tarybos pritarimą. Švietimo skyrius analizuoja IUI veiklą, konsultuoja, analizuoja ugdymo planus, teikia metodinę pagalbą dalyvauja mokytojų atestacijos komisijose, vertina mokytojų veiklas, vyksta į ugdymo įstaigas, vertina ugdymo paslaugų kokybę, vykdomus pokyčius, dalyvauja įstaigų atvirose veiklose, projektuose, konkursuose.

6.3 Vidinė paslaugų kokybės valdymo sistema Mažeikių rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigose pagrįsta stebėjimu ir situacijos analize (apklausos, tyrimai, atvirų veiklų stebėjimai), priemonių planavimu (mokymų, seminarų medžiagos pristatymais per susirinkimus, motyvavimu, savo tikslų, susietų su įstaigos tikslais, išsikėlimu), bendravimu ir bendradarbiavimu su ugdytinių tėvais (socialiniais dalininkais, gerosios patirties sklaida). Vykdomi metiniai pokalbiai su darbuotojais, kontrolė: metinė pedagogų ir vadovų savianalizė, vadovų ir pedagogų kvalifikacijos tobulinimas. Tačiau, iš pateiktos Mažeikių rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų įsitraukimo į kokybės valdymą situacijos, pagal prieinamus viešai vidinius dokumentus bei viešą informaciją internete, matyti, kad pagrindinė vadybinė veikla, liudijanti kokybės vadybos valdymo procesus įstaigose yra vidaus auditas, kuris atliekamas kiekvienais metais, daugumoje įstaigų ataskaita skelbiama viešai. Vidaus auditui suburiama komanda, kuri, tikėtina, ir tampa pagrindiniu pagalbininku vadovui, rengiant priemonių planą kokybei gerinti.

6.4 Diskusija apie magistro darbe sukurtą hipotetinį ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo Mažeikių r. savivaldybėje modelį parodė, kad jo įgyvendinimas būtų problemiškas, nes yra sudėtingas. Tam reiktų didesnio savivaldybės administracijos suinteresuotumo sistemiškai valdyti paslaugų kokybę, švietimo sistemoje dar trūksta tam reikalingų kompetencijų. Kita vertus, atskiri modelio fragmentai kaip, savianalizės lygmenys, ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų kokybės sistemingas stebėjimas, kokybės gerinimo planas, soc. dalininkų apklausos, kokybės vadovas, kokybės rezultatų viešinimas, turi perspektyvą.

6.5 Mažeikių rajono savivaldybės tyrimas padėjo atsakyti į iškeltus probleminius klausimus: 1) *Koks ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo modelis šiandien geriausiai tiktų Mažeikių rajono savivaldybei, siekiančiai atliepti augančius visuomenės lūkesčius ir viešosios politikos įgyvenimo iššūkius?* 2) *Kokių įžvalgų paslaugų kokybės valdymo savivaldybės institucijose klausimais pateikia mokslas? Kokie teoriniai ir praktiniai paslaugų kokybės valdymo modeliai rekomenduojami savivaldybės institucijoms, kaip tame procese dalyvauja savivaldybės administracija, atskiros įstaigos, dėl paslaugų kokybės suinteresuotos kitos organizacijos?* Ir parodė, jog norint užtikrinti paslaugų kokybės valdymą, šiandien savivaldybei trūksta konkrečių priemonių. Tam užtikrinti būtinas kokybės vadybos sistema/modelis. Tinkamiausi būtų naujausių ISO standartų šeimos modelių įsidiegimas ir BVM modelis, o atskirai ikimokyklinio ugdymo įstaigai padėtų taikyti mažiau finansinių išlaidų bei laiko reikalaujančių kokybės vertinimo metodų, modelių.

REKOMENDACIJOS

Mažeikių rajono savivaldybės tarybai:

- Paslaugų kokybės samprata formuojama su vartotojų poreikių tenkinimu, todėl svarbu, kad požiūris į kokybę sutaptų. Tokiu atveju paslaugų kokybė atitiks kiekvieno poreikius ir abipusę naudą. Ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybę gerinti tinkamiausi būtų N. Kano kokybės modelis naudojamas su ISO 9004-2 standartu, šių modelių įsidiegimas padėtų įstaigoms numatyti paslaugų valdymo tobulinimo galimybes, kurios užtikrintų įstaigoms siekti aukštesnės paslaugų kokybės.

Mažeikių rajono savivaldybės administracijai:

- iš ES fondų investicijų projekto įgyvendinimui „*Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo prieinamumo didinimas Mažeikių mieste*“ atnaujinta Mažeikių rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų (l/d „Linelis“) infrastruktūrą;

- *Mažeikių rajono savivaldybės ilgalaikiame strateginiame plėtros plane 2014-2020 m.*, įgyvendinama *Ugdymo kokybės ir mokymosi aplinkos užtikrinimo programa*, kurios tikslai yra ir sietini su švietimo paslaugų kokybės valdymu, jos gerinimu. Būtų galima papildyti programą, kad pasitelkus ES ir kitų fondų paramą, savivaldybės biudžetą, užtikrinti kokybiškesnių paslaugų prieinamumą įvairių socialinių gabumų vaikams bei kaimo vaikams.

Mažeikių rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų administracijoms:

- iš pateiktos internete viešai skelbiamos informacijos 2018-2019 m. ikimokyklinio ugdymo įstaigų metiniuose veiklos planuose vienas iš tikslų – organizuoti kokybišką ugdymo(-si) procesą. Vadovaujantis tyrimo rezultatais, matoma, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybę gerina per valdymo struktūros pertvarką, naujų administravimo metodų taikymą, per socialinių dalininkų ir visuomenės įtraukimą į veiklos kokybės siekį, stiprinant materialinę bazę, ugdymo turinį orientuojant į vaiką, pasiskirstant organizacijoje atsakomybėmis. Paslaugos teikėjas, siekdamas pateisinti vartotojų poreikius, skatinamas ieškoti įvairesnių paslaugos teikimų būdų. Svarbu pagerinti veiklos sąlygas, suteikti platesnį paslaugų spektrą, ieškoti reikiamų priemonių efektyvumui, rezultatyvumui ir atvirumui. Kokybė turi atsispindėti strateginėje veikloje ir sumaniame valdyme.

LITERATŪRA

1. Adomaitytė-Subačienė, I. (2015). Socialinių paslaugų kokybės standartizavimas Lietuvoje. Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika (2015). Nr. 11. Prieiga internete: <<http://www.zurnalai.vu.lt/socialine-teorija-empirija-politika-ir-praktika/article/view/8375>>pdf
2. Andrijauskaitė, L. (2015). Socialinių paslaugų sistema Lietuvoje viešojo valdymo modernizavimo kontekste: daktaro disertacija. Vilnius: *Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba*.
3. Aleksandravičius, A. (2014). Elektroninių viešųjų paslaugų organizavimo kaimiškiose vietovėse modeliai. *Regional Formation and development Studies*, no. 1 (11). Prieiga internete: <<http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/view/681/>>pdf
4. Astrauskas, A. (2010). Vietos savivalda ir vietos savivaldos problemos Lietuvoje. *Viešoji politika ir administravimas*. Kaunas: Technologija, Nr. 3, p.71–78.
5. Astrauskas, A. (2013). Vietos savivaldos raida Lietuvoje nuo 1990 metų. *Viešoji politika ir administravimas*, 12 (2), p. 260–271.
6. Asnan, R., Nordin, N., Othman, S. N. (2015). Managing change on Lean implementation in service sector. *Procedia – social and behavioral sciences*, 211, p. 313–319.
7. Argento, D., Peda, P. (2015). Interactions fostering trust and contract combinations in local public services provision. *International journal of public sector management*, 28 (4/5), p. 335–351.
8. Balčiūnas, S., Juozaitienė, L., Rudytė, D., Tijūnaitienė, R. (2014). *Bakalauro studijų darbų rengimo metodinės rekomendacijos*. Šiaulių universitetas.
9. Balevičienė, S. (2013). Švietimo kokybė. Švietimo problemos analizė. Nr. 10 (96). Prieiga internete: <https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/bs_Svietimo-kokybe-2013-11>.Pdf
10. Brazienė, R., Merkys, G. (2015). Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso metodikos taikymas Lietuvoje. *Viešoji politika ir administravimas*: Kauno technologijos universitetas, Nr.1, p. 103–114.
11. Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2009). Paslaugų marketingas ir vadyba. Kaunas: Technologija.
12. Batley, R., Wales, J., 2015. Service Characteristics and Engagement with Citizens. University of Birmingham Report. London: Overseas Development Institute, p. 14 p. Prieiga internete: <<https://www.odi.org/publications/9379-social-accountability-citizens-public-services>>.
13. Bilotienė-Motiejūnienė, A., (2016). Lean metodo taikymas specializuotoje asmens sveikatos priežiūros įstaigoje. *Sveikatos politika ir valdymas*, 1 (9), p. 85–119.
14. Budrikienė, R., Paliulytė, I., (2012). Bankroto prognozavimo modelių pritaikomumas skirtingų mokumo ir pelningumo. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2012. 2 (26), p. 90–103.
15. Buškevičiūtė, J. (2014). Sumaniojo viešojo valdymo koncepcijos paieškos: skirtingų teorinių priegū kritinė analizė. *Viešoji politika ir administravimas*, 2014 T. 13, Nr. 3. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, p. 359–371.
16. Burškienė, V., Dvorak, V., Tsiskarishvili, G.B., Normantė, I., Dūda, M., Civinskas, R. (2017). Viešosios paslaugos: iššūkiai kuriant gerovės visuomenę. Klaipėda: *Klaipėdos universitetas, Socialinių mokslų fakultetas*.
17. Bileišis, M. (2010). Viešosios politikos įgyvendinimas ir interesų grupės. In V. Smalskys (Ed.), *Viešasis valdymas*, p. 164–178. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidybos centras.
18. Bileišis, M. (2012). *Institucinis vyriausybės veiklos aspektas Lietuvos viešajame valdyme: daktaro disertacija*. Mykolo Romerio universitetas, Vilnius.
19. *Bendrasis vertinimo modelis 2013* (2013). Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija.
20. Bitinas, K. Rupšienė, L., Žydzūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija. *Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Klaipėda.
21. Bikker, J., Van der Linde, D. (2016). Scale economies in local public administration. *Local government studies*, Vol. 42 (3), p. 441–463.
22. Carvalho, C. & Brito, C. (2012). Assessing Users' Perceptions on how to Improve Public Services Quality. *Public Management Review*, 14 (4), p. 451–472.

23. Calvo-Mora, A., Navarro-Garcia, A., Perianez-Cristobal, R. (2015). Project to improve knowledge management and key business results through the EFQM excellence model. *International journal of Project management*, 33 (8), p. 1638–1651.
24. Černiauskienė, N. (2011). Sisteminis viešojo sektoriaus institucijų veiklos valdymo tobulinimas taikant kokybės vadybos metodus. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. Nr. 3 (27). p. 49–56.
25. Dearing, E., Staes, P., Prorok, T. (2006). *CAF Works – Better Service for Citizens by Using CAF*. Horn: Ferdinand Berger & Sohne Ges. M.b.H. Prieiga internete: <http://www.eipa.eu/files/repository/product/CAFworks_EN>. Pdf
26. Dodge D. T., Colker L. J., Heroman C. (2015). *Ikimokyklinio amžiaus vaikų kūrybiškumo ugdymas*. Vilnius: Presvika.
27. Di Pietro, L., Mugion, R. G., Renzi, M. F. (2013). An integrated approach between Lean and customer feedback tools: An empirical study in the public sector. *Total quality management and business excellence*, 24 (8), p. 899–917.
28. Eurydice (2018). Prieiga internete: <<https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/early-childhood-education-and-care-44> It>.
29. Education at a Glance 2017. OECD Indicators. *OECD Publishing, Paris*. Prieiga internete: <<http://www.oecd.org/education/education-at-a-glance-19991487>>.
30. Evans, P., Ebersold, S. (2012). *Policy dimensions for achieving equity in secondary and tertiary education perspective*. Oxford University Press.
31. Gudelis, D. (2009) Lietuvos savivaldybių veiklos matavimo būklės vertinimas. *Viešojo politika ir administravimas*, Nr. 29. Mykolo Romerio universitetas.
32. Gaižauskienė, I., Valavičienė, V. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: Kokybinis interviu*. Vadovėlis. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
33. Gaulė, E. (2014). Sumanus viešasis valdymas: samprata ir dimensijos. *Viešojo politika ir administravimas*, 2014 T. 13, Nr. 3. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, p. 372–386.
34. Gotberg, K., Grudienė, S., Pranckūnienė, E., Vildžiūnienė M. (2015). Lyderių laikas 2. Partneriškas konsultavimas tobulinant mokyklas. Prieiga internete: <<http://naud%20lit/Partneri%C5%A1kas%20konsultavimas>>pdf
35. Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing. Customer Management in Service Competition*. Chichester: John Wiley & Sons.
36. Gregory, A., Parsa, H. G. (2013). Kano's Model: An integrative Review of Theory and Applications to the Field of Hospitality and Tourism, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Vol. 22, Iss. 1. p. 25–46.
37. Gordon, G. J., Milakovich, M. E. (2013). *Public Administration in America*. United States of America: Cengage learning.
38. Ikimokyklinio ugdymo kokybė (2012). Švietimo problemos analizė. Švietimo ir mokslo ministerija. Nr. 13 (77), p. 1–12. Prieiga internete: <<http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2012/12/Ikimokyklinio-ugdymo-kokybe-2012-rugs%C4%97jis>>.pdf
39. Jakštaitė, G., Varanauskas, M. (2014). *Paslaugų kokybės modeliai*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
40. Jovaišas, K., (2017). Ikimokyklinis ir priešmokyklinis ugdymas/situacija Lietuvoje ir ugdymo ankstinimo sprendimas. Prieiga internete: <http://www.vieviopradine.elektrenai.lm.lt/file/manual/Viesoji_konsultacija_d%C4%97l_ankstinimo_2017-11-07>.pdf
41. Juknevičienė, V., Bersėnaitė, J. (2016). Sąveikaujantis valdymas kaip verslo ir mokslo bendradarbiavimo dėl inovacijų plėtotės prielaida. *Viešojo politika ir administravimas. Šiaulių universitetas*, Nr. 1, p. 41–5.
42. Juodaitytė, A., Gaučaitė, R., ir Kazlauskienė, A. (2009). *Informavimas apie ikimokyklinį, priešmokyklinį ugdymą ir švietimo pagalbą*, p. 39–45. Vilnius: Lucilijus.

43. Jaaskelainen, H., Laihonen, H., Loonnqvist, A. (2014). Distinctive features of service performance measurement. *International journal of operations & production management*, 34 (12), p. 1466–1486.
44. Kaziliūnas, A. (2006). *Kokybės analizė, planavimas ir auditas* Vilnius, Mykolo Romerio universitetas.
45. Kaziliūnas, A. (2009). *Strateginis projektų valdymas: vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
46. *Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai, terminai, apibrėžimai (ISO 9000:2000)*. (2001). Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas.
47. *Kokybės vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo ir kitose institucijose stebėsenai*. Ataskaita (2013).
48. Kuhlmann, S. (2010). Managing Quality: a comparative analysis of reform experiences in Great Britain, France, Sweden and Germany. *International Review of Administrative Sciences*, 76 (2), p. 331–345.
49. Kotler, P., Keller, K. L. (2007). *Marketingo valdymo pagrindai*. Klaipėda: Logitema.
50. Lukauskienė, A., Ruževičius, J. (2013). Bendrojo vertinimo modelio veiksmingumo didinimo galimybių tyrimas. *Verslo ir teisės aktualijos*, Vol. 8, p. 90–119. Doi: 10.5200/1822-9530.2013.06.
51. Leskauskaitė, A., Pivoras, S. (2012). Visuotinės kokybės vadybos modelių taikymas gerinant Lietuvos aukštųjų mokyklų veiklos kokybę. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2012. 61. p. 71–84.
52. Lofgren, M., Wittel, L. (2007). Classification of quality attributes, *Managing Service Quality*, Vol. 17. Iss :1.
53. Lietuvos ūkio sektorių finansavimo po 2020 m. vertinimas: Viešasis valdymas. (Galutinės vertinimo ataskaitos 15 priedas). 2019, Vilnius. Prieiga internete: [http://rv.lt/uploads/main/documents/files/Vie%C5%A1asis%20valdymas\(1\).pdf](http://rv.lt/uploads/main/documents/files/Vie%C5%A1asis%20valdymas(1).pdf)
54. Luobikienė I. (2010) *Sociologinių tyrimų metodika*. Mokomoji knyga. Kaunas.
55. Layzer, J. I., Goodson, B. D. (2006). The „quality“ of early care and education settings. Definitional and measurement issues. *Evaluation review*, Vol. 30, No. 5, October p. 556–576.
56. Martišauskienė, D., Trakšelys, K. (2013). Švietimo paslaugų kokybės epistemologinės prieigos. *Klaipėdos universitetas, Lietuvos edukologijos universitetas. Tiltai*, 3, p. 205-206.
57. Martišauskienė, D., Trakšelys, K. (2013). Švietimo politikos, ugdymo kokybės ir paslaugų vartotojų poreikių tenkinimo sąsajos. *Socialinių mokslų studijos: Klaipėdos universiteto tęstinių studijų institutas*. Prieiga internete: <https://repository.mruni.eu/handle/007/10941>.pdf
58. Martišauskienė, D., Trakšelys, K. (2017). Švietimo paslaugų kokybės valdymo vertinimas. Tėvų požiūris. *Klaipėdos universitetas, Lietuvos edukologijos universitetas. Tiltai*, 2, p. 103–118.
59. Marivoet, L. 2015. Important differences between ISO 9001:2015 and ISO 9001:2008. Pauwels Consulting. Prieiga internete: <https://www.pauwelsconsulting.com/blog/iso9001-2015/>.pdf
60. Melnikova, J. (2017). Neformalus švietimas. Neformaliojo suaugusiųjų švietimo kokybės vertinimo aspektai. „Epale“ – švietimo ir kultūros generalinis direktoratas. Prieiga internete: <https://ec.europa.eu/epale/lt/resource-centre/content/neformaliojo-suaugusiųjų-svietimo-kokybes-vertinimo-aspektai>.pdf
61. Майдырова, А. Б. (2013). Контроль как метод управления качеством государственных услуг в Республике Казахстан. *Viešoji politika ir administravimas*, 2013 T. 12, Nr. 2. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, p. 212–225.
62. Маслов, Д. В. (2008). От качества к совершенству: полезная информация EFQM. Москва. Стандарты и качество.
63. Neifachas, S. (2009). Ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo problemos eksplikacija. *Pedagogika*.
64. Neifachas, S. (2007). Švietimo reformos iššūkiai: naujoji strateginė kryptis ir vadovavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigos tobulinimui. Vilnius.
65. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its simplification. *Journal of Marketing*. Vol. 49, Fall, p. 41–50.

66. Pantouvakis, A., Bourunta, N.(2013). The interrelationship between service features, job satisfaction and customer satisfaction. *The TQM journal*, 25 (2).
67. Ruškus, J., Žvirdauskas, D., Žvirdauskienė, R., Eskytė, I., Motiečienė, R., Dorelaitienė, A., Jagelavičiūtė, E. (2009). Ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo vadybos kokybės vertinimas. Prieiga internete:
<<https://www.upc.smm.lt/projektai/pletra/Tyrimai/J.%20Ruskaus%20tyrimo%20ataskaita/Ikimokyklinio,%20Priesmokyklinio%20ugdymo%20vadybos%20kokybes%20vertinimas%20Tyrimo%20ataskaita2009%2008%2031>>.pdf
68. Ruškienė, I., Slušnienė, G., (2015). Aplinkos reikšmė ikimokyklinio ugdymo (-si) kokybei. *Ikimokyklinis ir priešmokyklinis ugdymas: situacija ir visuomenės lūkesčiai*, p. 137–150. Klaipėda: Klaipėdos valstybinė kolegija.
69. Radnor, Z., Johnston, R. (2013). Lean in UK Government: internal efficiency or customer service? *Production planning and control*, 24 (10-11), p. 903–915.
70. Rahbek, E., Petersen, G., Huniche, M. (2011). Negotiation Lean: the fluidity and solidity of new management technologies in the danish public sector. *International journal of productivity and performance management*, 60 (6), p. 550–566.
71. Serafinas, D. (2011). *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas*. Mokomoji knyga. Prieiga internete: <<http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/MOKOMOJI-KNYGA-Kokybes-vadybos-teorijos-praktinis-taikymas>>.pdf
72. Serafinas, D. (2018). *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas XXI amžiaus organizacijoje*. Mokomoji knyga. Prieiga internete:< <http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/Serafinas-2018-Kokybes-vadybos-teorijos-praktinis-taikymas-mokomoji-knyga-short-ver>>.pdf
73. Sirgedienė, L. (2012). Savivaldybių darželiai šiandien: už ir prieš. Prieiga internete: <<https://www.ikimokyklinis.lt/index.php/straipsniai/bendri-straipsniai/aktualijossavivaldybiu-darzelai-siandien-uz-ir-pries/11281>>.pdf (Žiūrėta: 2019-08-28).
74. Studija. Savivaldybių administracijų struktūrų analizė. Vilnius: Vidaus reikalų ministerija, 2010. Prieiga internete:< <https://www.vakokybe.vrm.lt/get.php?f.428>>.pdf
75. Sharma, M. K. E-Governance: A Gateway to Smart Governance. 2013: Prieiga internete: <<http://wikieducator.org/images/0/0f/Egovbook>>.pdf
76. Scholl, H. J., Scholl, M. C.(2014). Smart Governance: A Roadmap for Research and Practice. *In Conference 2014 Proceedings*, p. 163–176.
77. Shewbridge, C. Et al. (2016). *OECD Reviews of School Resources: Lithuania 2016*, OECD Reviews of School Resources, OECD Publishing, Paris. Prieiga internete: <<http://dx.doi.org/10.1787/9789264252547-en>>.pdf
78. Sanchez-Perez, M. et al. (2007). Service Quality in Public Services as a Segmentation Variable. *The Service Industries Journal*, 27 (4), p. 355–369.
79. Šamatavienė, L. (2009). Ikimokyklinio ugdymo mokyklos grupės auklėtojo saviraiška ir ugdymo kokybė. Magistro darbas. Prieiga internete: <<http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABA-0001:E.02~2009~D20090630093935-62652/DS.005.0.02>>.
80. Šimkus, A., Mikalauskas, R., Alekrinskis, A., Bulotienė, D. (2015). Rekreacinių paslaugų kokybės vertinimas: regioninio parko atvejis. *Regional Formation and development Studies*, no. 2 (16).
81. Šaulinskas, L. ir kt. (2013). Paslaugų teikiančių įmonių pardavimų kokybės gerinimo modelis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2013. 1 (29). p.152–165.
82. Trakšėlys, K. (2015). Švietimo prieinamumas – visuomenės socialinio teisingumo rodiklis. Klaipėda: *Socialinių mokslų studijos*, 7 (2), p. 232–246. Prieiga internete: <<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LTLDB0001:J.04~2015~1463173239285/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>>.
83. Trakšėlys, K. (2015). Žmogaus gerovės kūrimas transformuotoje visuomenėje: švietimo prieinamumo principas. *Filosofija. Sociologija*, Nr. 2, p. 129–134. Prieiga internete: <<https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=458179>>.pdf

84. Thomson, I., Grubnicas, S., Georgakopoulos, G. (2014). Exploring accounting-sustainability hybridization in the UK public sector. *Accounting, organizations and society*, 39 (6).
85. Urvikis, M. (2014). Viešųjų paslaugų tyrimų kryptys: kokybinio požiūrio plėtros poreikio pagrindimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 2014, T. 13, Nr. 2. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
86. Urvikis, M. (2016). Vietos savivaldos institucijų organizuojamų viešųjų paslaugų sistemos tobulinimas. (Daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas).
87. Vaškelis, V. (2012). *Nacionalinės pažangos programos prioritetas: Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas. Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programa*. Vilnius: VRM Viešojo valdymo politikos departamento Viešojo administravimo politikos skyrius.
88. Vanagas, R., (2007). Pokyčių valdymo modeliai Lietuvos Respublikos savivaldybėse. Mykolo Romerio universitetas.
89. Vanagas, P. (2008). Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas: Technologija.
90. Varanauskaitė, K., Adomaitienė, R. (2015). Kano modelio taikymas vaikų darželių paslaugų kokybės vertinimui. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, No. 73, p.143–160.
91. Vaičekauskienė, V. (2012). Valstybinė švietimo strategija 2013–2022 m.: tikslai, problemos, tobulinimo kryptys. Prieiga internete: <https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/bs_2012-10_Nr_17_Valstybine_svietimo-strategija.pdf>
92. Vaicekauskienė, V. (2007). Švietimo politikos analizės pagrindai. – Vilnius: Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras.
93. Vitkienė, E. (2008). *Paslaugų marketingas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
94. VPVI, PPMI group, „Lietuvos 2014-2020 m. Europos Sąjungos struktūrinių fondų investicijų veiksmų programos išankstinis vertinimas“, 2014, 1 priedas.
95. *Valstybinio audito ataskaita ar išnaudojame ikimokyklinio ugdymo galimybes sėkmingesnei vaikų ateičiai užtikrinti* (2018) m. rugsėjo 27 d. Nr. VA-2018-P-9-1-7.
96. Želvys, R. (2003). Švietimo organizacijų vadyba. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
97. Žydžiūnaitė, V. (2011). *Baigiamojo darbo rengimo metodologija*. Mokomoji knyga. Klaipėda: Klaipėdos valstybinė kolegija.
98. Žydžiūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai. Principai ir metodai*. Vadovėlis socialinių mokslų studijų programų studentams. Vilnius: Šv. Ignaco Lojolos kolegija.
99. Vakalopoulou, M. A., Tsiotras, G., Gotzamani, G. (2013) Implementing CAF in Public Administration: Best Practices in Europe – Obstacles And Challenges. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 20, Iss. 6, p. 744–764. Doi:10.1108/BIJ-10-2011-0080.
101. Wollman, H. (2016). Local government reforms between multi-function and single-purpose organizations. *Local Government Studies*, Vol. 42, No. 1, p. 376–384.
102. Wiśniewska, M., Szczepanska, K. A. (2013). Quality management frameworks implementation in Polish local governments. *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 25, Iss.3–4, p. 1336–1351. Doi: 10.1080/14783363.2013.791107
- Dokumentai ir kiti šaltiniai:**
1. Dėl ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2011–2013 metų programos patvirtinimo Prieiga internete: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.393941>>.pdf
2. Denters, B. (2011). Local Governance. In M. Bevir (Ed.), *The Sage Handbook of Governance*, p. 313–329. London: Sage Publications.
3. Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas. (2010). Vilnius: Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija.
4. Europa 2020. Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija. (2010). Europos Komisijos komunikatas. Briuselis, 2010 03 03. Prieiga internete: <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX%3A52010DC2020>>.pdf
5. Eurobarometer, European Values Survey, 2008. Prieiga internete: <http://ec.europa.eu/publicopinion/archives/eb/eb69/eb69_values_en>.pdf

6. Kokybės vadybos sistemos standartas ISO 9001:2015. (2016). Lietuvos standartizacijos departamentas.
7. Lietuvių kalbos žodynas. (2019). Prieiga internete: <http://www.lkc.lt/Visas.asp?zodis=valdymas&lns=-1&les=-1&id=30016730000>.pdf
8. LR švietimo įstatymas. Žin., 1991-08-06, Nr. 153-0; suvestinė redakcija nuo 2018-02-01 iki 2018-09-30). Prieiga internete: <http://ktkc.lt/assets/uploads/2018/02/Lietuvos-Respublikos-%C5%A1vietimo-%C4%Afstatymas>.pdf
9. Lietuvos higienos norma HN 75:2010 „Istaiga, vykdanči ikimokyklinio ir (ar) priešmokyklinio ugdymo programą. Bendrieji sveikatos saugos reikalavimai“. *Valstybės žinios*. 2010. Nr. 50-2454.
10. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. Žin. 2011-03-17, Nr. 38-1804.
11. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. Žin. 1994-07-20, Nr. 55-1049; suvestinė redakcija 2008-10-01 iki 2019-07-01. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.5884/asr>.pdf
12. Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatymo pakeitimo įstatymas. *Valstybės žinios*, 2007-06-26, Nr. X-1218
13. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimas Nr. 171 „Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programos patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2012, Nr. 22-1009.
14. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas. Suvestinė redakcija 2018-07-16 iki 2018-12-31. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.83679/heiJXJcMjF>.pdf
15. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas. Suvestinė redakcija nuo 2012-02-19 iki 2015-10-02. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.418407/VYOiBLpIpF>.pdf
16. Lietuvos Respublikos Vyriausybės viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimu Nr. 171 „Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo“. Žin., 2012, Nr. 22-1009.
17. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija (2018). *Viešajam sektoriui – nauji efektyvumo reikalavimai*. Prieiga internete: <http://vrm.lrv.lt/lt/naujienos/viesajam-sektoriui-nauji-efektyvumo-reikalavimai>.pdf
18. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2017 m. kovo 13 d. nutarimu Nr. 167 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos įgyvendinimo plano patvirtinimo“. *TAR*, 2017, Nr. 4172.
19. *Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“*. (2012). Patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. XI-2015. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517>.pdf
20. Lietuvos savivaldybių vidaus administravimo tobulinimas (2015). Prieiga internete: https://www.mruni.eu/upload/iblock/daf/7_r.petrauskiene.pdf
21. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. Suvestinė redakcija nuo 2018-01-01 iki 2018-06-30.
22. Lietuvos Respublikos Vyriausybės Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programa. *Valstybės žinios*. 2012, Nr. 22-1009
23. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. *Studija. Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizė*. Vilnius, 2010.
24. Lietuvos švietimo būklės 2013–2016 metais apžvalga. Vilnius: Lietuvos švietimo taryba, 2017. Prieiga internete: <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/.../Lietuvos%20švietimo%20būklės%202013-2016%20metais>.pdf
25. Lietuvos viešojo administravimo institutas. Bendrasis vertinimo modelis (BVM). Prieiga internete: http://www.livadis.lt/?contentid=58&top_id=58.pdf
26. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2012). 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programa. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.439028/cAtxmtCmfv>.pdf

27. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. (2005 a). Dėl pavyzdinio auklėtojo pareigybės aprašymo patvirtinimo (2005 m. lapkričio 11 d. Nr. ISAK-2249). Prieiga internete: <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.80245407BFAF>>.pdf
28. Mažeikių rajono savivaldybės administracijos švietimo skyriaus 2017 m. Švietimo būklės/ pokyčio/ pažangos ataskaita. Mažeikių rajono savivaldybės administracija. Prieiga internete: <<https://www.svis.emokykla.lt/uploads/Mažeikių%20r.%20pažangos%20ataskaita%2C%202017>>.pdf
29. Mažeikių rajono savivaldybės švietimo viešųjų paslaugų vartotojų patenkinimo indekso tyrimo ataskaita. (2017). Prieiga internete: <<http://www.mazeikiai.lt/media/8555/2017-m-spalio-men-vartotoju-tyrimo-ataskaita>>.pdf
30. Mažeikių rajono savivaldybės strateginiai veiklos planai. (2018). Prieiga internete: <<http://www.mazeikiai.lt/savivaldybe/administracine-informacija/planavimo-dokumentai/ma%C5%Beeiki%C5%B3-rajono-savivaldyb%C4%97s-strateginiai-veiklos-planai/>>.pdf
31. Mažeikių r. lopšelis-darželis „Bitutė“. Prieiga internete: <https://www.bitute.mazeikiai.lm.lt/images/failai/Strateginis_planas_2017-2019>.pdf
32. Mažeikių r. lopšelis-darželis „Buratinas“. Prieiga internete: <<https://buratinas.lt/wp-content/uploads/2019-2021-strateginis-planas-1>>.pdf
33. Mažeikių r. lopšelis-darželis „Delfinas“. Prieiga internete: <<https://www.darzelisdelfinas.lt/nuostatai/planavimo-dokumentai/>>.pdf
34. Mažeikių r. lopšelis-darželis „Gintarėlis“. Prieiga internete: <<https://www.ldgintarelis.lt/wp-content/uploads/2019/04/Strateginis-planas-2017-2019-m>>.pdf
35. Mažeikių r. lopšelis-darželis „Gintarėlis“. Prieiga internete: <<https://www.ldgintarelis.lt/administracine-informacija/planavimo-dokumentai/>>.pdf
36. Mažeikių r. lopšelis-darželis „Linelis“. Prieiga internete: <<https://linelis.eu/planavimo-dokumentai/>>.pdf
37. Mažeikių r. lopšelis-darželis „Linelis“. Prieiga internete: <<http://linelis.eu/wp-content/uploads/2018/11/2017-2018strateginis-planas>>.pdf
38. Mažeikių r. Vieksnių lopšelis-darželis „Liepaitė“. Prieiga internete: <<http://www.vieksniuliepaite.lt/planavimo-dokumentai/>>.pdf
39. Mažeikių r. lopšelis-darželis „Pasaka“. Prieiga internete: <<https://www.ldpasaka.lt/wp-content/uploads/2019/02/Ma%C5%Beeiki%C5%B3-lop%C5%A1elio-dar%C5%Beelio-Pasaka-2019-2023m.-Strateginis-planas>>.pdf
40. Mažeikių r. lopšelis-darželis „Pasaka“. Prieiga internete: <<https://www.ldpasaka.lt/veikla/planavimo-dokumentai/>>.pdf
41. Mažeikių r. Tirkšlių darželis „Giliukas“. Prieiga internete: <<http://www.tirkslidarzelis.lt/veikla/planavimo-dokumentai>>.pdf
42. Mažeikių r. Tirkšlių darželis „Giliukas“. Prieiga internete: <<http://www.tirkslidarzelis.lt/images/failai/veikla/planavimo-dokumentai/2017-2019-strateginis>>.pdf
43. Mažeikių r. lopšelis-darželis „Saulutė“. Prieiga internete: <<http://ldsaulute.lt/wp-content/uploads/2019/06/2018-%C5%B3j%C5%B3-met%C5%B3-veiklos-plano-vykdyto-ataskaita>>.pdf
44. Mažeikių r. Sedos darželis. Prieiga internete: <<https://www.sedosdarzelis.mazeikiai.lm.lt/index.php?option=comcontent&view=article&id=116&Itemid=164>>.pdf
45. Mažeikių r. Sedos darželis. Prieiga internete: <https://www.sedosdarzelis.mazeikiai.lm.lt/images/veikla/tvarkos/23_tvarka>.pdf
46. Maitinimo organizavimo ikimokyklinio ugdymo, bendrojo ugdymo mokyklose ir vaikų socialinės globos įstaigose tvarkos aprašas. *Valstybės žinios*. 2011. Nr. 140-6573.
47. Pagrindiniai duomenys apie ankstyvąjį ugdymą Europoje, 2014. Euridikės Eurostato ataskaita. Prieiga internete: <<http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2012/12/Pagrindiniai-duomenys-apie-ankstyv%C4%85j%C4%AF-ugdym%C4%85-Europoje-LTpdf>>

48. Privalomo ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo nustatymo ir skyrimo tvarkos aprašas. *Valstybės žinios*. 2012. Nr. V-735/A1-208
49. PPMI Group „ES struktūrinės paramos rezultatyvumo ir poveikio viešojo valdymo tobulinimui vertinimas veiksmų programų prioritetų įgyvendinimo priemonių/projektų lygiu“. Galutinė vertinimo ataskaita, 2014.
50. Rekomendacijos savivaldybėms dėl centralizuoto vaikų priėmimo į švietimo įstaigų ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo grupes. *Valstybės žinios*. 2003. Nr. ISAK-918.
51. *Registered CAF users in Europe and abroad* (2015). European Institute of Public Administration. Prieiga internete: <<http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF%20overviewMay2015.pdf>>
52. *Septynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa*. (2016). Pritarta Lietuvos Respublikos Seimo 2016 m. gruodžio 13 d. nutarimu Nr. XIII-82. Prieiga internete: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/886c7282c12811e682539852a4b72dd4.pdf>>
53. Šalių švietimo politikos apžvalgos Švietimas Lietuvoje. (2017). OECD. Prieiga internete: <<https://www.upc.smm.lt/naujienos/europa/apzvalga/Svietimas-Lietuvoje-EBPO.pdf>>
54. Švietimo ir mokslo srities prioritetų 2014-2020 m. ES struktūrinės paramos programavimo laikotarpiui strateginis vertinimas. (2014). Galutinė ataskaita. Prieiga internete: <https://www.smm.lt/uploads/documents/es_parama/Galutin%C4%97%20ataskaita111.pdf>
55. 2017 m. Švietimo ir mokymo stebėsenos biuletenis Lietuva (2017). Švietimo ir kultūros generalinis direktoratas. Prieiga internete: <<https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/monitor2017-11t.pdf>>
56. Švietimo kokybės ir regioninės politikos departamento informacinis biuletenis (2013). Prieiga internete: <https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/02/Nr-8_ivadas.pdf>
57. Švietimo ir mokslo ministro 2011-03-01 įsakymu Nr. V-350 patvirtinta Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2011–2013 metų programa, priedo 3.5 priemonė.
58. Švietimo ir mokslo ministerija. (2017). Ikimokyklinis ugdymas. Prieiga internete: <<https://www.smm.lt/web/lt/smm-svietimas/svietimo-sistema-ikimokyklinis-ugdymas.pdf>>
59. Švietimo kokybė (2013). Švietimo problemos analizė. Nr. 10 (96). Švietimo ir mokslo ministerija. Prieiga internete: <<https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/bsSvietimo-kokybe-2013-11.pdf>>
60. ŠMM (2016), *Lietuvos bendroji ataskaita*, neskelbta, Švietimo ir mokslo ministerija, Vilnius.
61. Tricker, R. 2016. ISO 9001:2015 Audit Procedures. Fourth edition. Routledge, London and New York. Prieiga internete: <<https://books.google.lt/books/about/ISO90012015AuditProcedures.html?id=fE6TDAAAQBAJ&rediresc=y>>
62. Valstybinė švietimo 2013–2022 metų strategija. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija, 2014. Prieiga internete: <<http://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/02/Valstybine-svietimo-strategija-2013-2020svietstrat.pdf>>
63. Vidaus reikalų ministerija, 2011. Kokybės vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo institucijose/įstaigose stebėsenos tyrimas. Prieiga internete: <<http://www.vakokybe.lt/lt/kokybes-vadybos-metodu-diegimo-viesojo-administravimo-institucijose-ir-istaigose-stebesena.pdf>>
64. Vidaus reikalų ministerija, Lietuvos gyventojų apklausa apie pasitikėjimą valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis. Prieiga internete: <<http://www.vakokybe.lt/index.php?id=307.pdf>>
65. Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija, 2010. Prieiga internete: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.348227.pdf>>
66. 2014-2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa, 2014 m. Prieiga internete: <<https://www.esinvesticijos.lt/lt/dokumentai/strateginiai-dokumentai>>
67. 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programa. *Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. patvirtinimo Nr. 1482 redakcija*.

68. 2018 kovo 7 d. Komisijos tarnybų darbinis dokumentas SWD (2018) 213 „Šalies ataskaita. Lietuva 2018.

69. World Bank, The Worldwide Governance Indicators Project. (2015). Prieiga internete: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.asp>.pdf

PRIEDAI

KLAUSIMYNAS

Esu Šiaulių universiteto Regionų plėtros instituto II kurso magistrantūros programos Viešasis valdymas studentė Živilė Popovič ir atlieku mokslinį tyrimą apie ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo gerinimą Mažeikių rajono savivaldybėje. Tyrimu siekiu išsiaiškinti paslaugų kokybės valdymo tobulinimo galimybes savivaldybės administracijoje ir ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Jūsų nuomonė mums labai svarbi. Tyrimo metu gauti duomenys bus skelbiami baigiamajame darbe, su jais susipažinti turėsite galimybę ir Jūs.

Prašome atidžiai perskaityti klausimus, įsigilinti į juos pridedama schema ir atsakyti objektyviai, išreiškiant savo nuomonę.

Pradžiai keletas klausimų apie Jūsų vadybinę patirtį ir Jūsų įsitraukimą į kokybės valdymo darbus Mažeikių rajono savivaldybėje:

1.1. Kokia Jūsų kvalifikacinė kategorija?

.....

1.2. Kiek metų jau tenka Jums dirbti švietimo sistemoje siekiant užtikrinti paslaugų kokybę?

.....

1.3. Kokiuose ES remiamuose projektuose, kuriems skiriama ES parama siekiant gerinti švietimo įstaigų paslaugų kokybę, yra tekę dirbti per pastaruosius dešimt metų?

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

1.4. Kaip Jūs asmeniškai esate įsitraukęs (-usi) į ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymą?

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

2. Ar sutinkate, kad ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybė yra valdoma trimis lygmenimis: centrinės valdžios (teisinis reguliavimas, politikos strategavimas nacionaliniu lygiu ir kt.); savivaldybės lygiu; atskiros organizacijos lygiu?

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

2.1. Kaip ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdyme dalyvauja Jūsų rajono savivaldybės taryba? Savivaldybės administracija? Švietimo skyrius?

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

2.2. Kokia Jūsų įstaigoje taikoma vidinė paslaugų kokybės valdymo sistema?

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

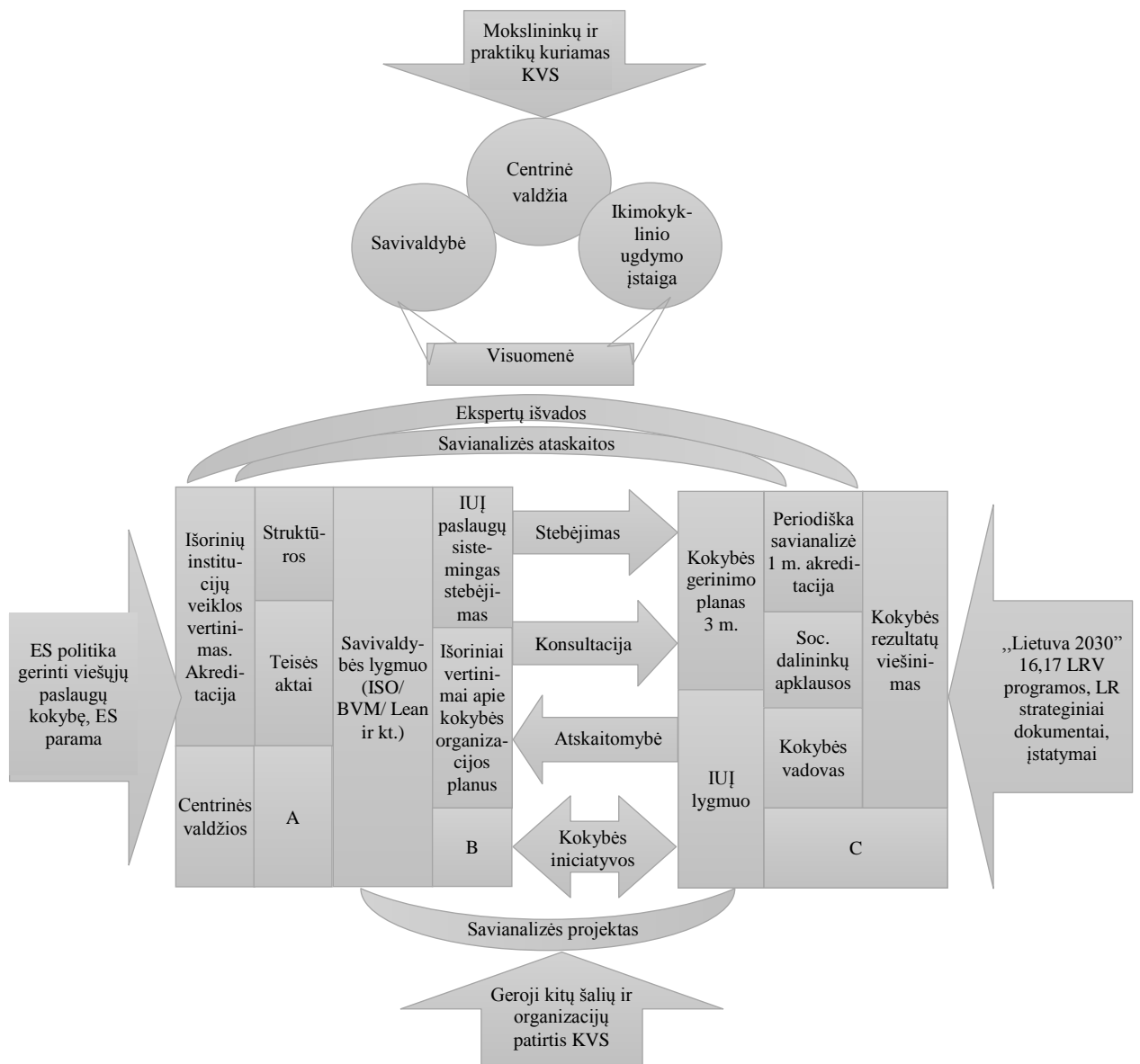
3. Kokie iš Jums žinomų visuotinės kokybės vadybos sistemų, modelių turėtų perspektyvą Mažeikių r. savivaldybės administracijoje arba vien Švietimo skyriuje, kad paslaugų kokybė būtų valdoma sutelktai, kryptingai?

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

3.1. Jums pateiktas teorinis paslaugų kokybės valdymo savivaldybėje modelis. Koks tokio modelio praktinis pritaikomumas Jūsų savivaldybėje siekiant kryptingai valdyti ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybę? Kokios modelio dalys neturi perspektyvos Jūsų savivaldybėje ir kodėl?

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

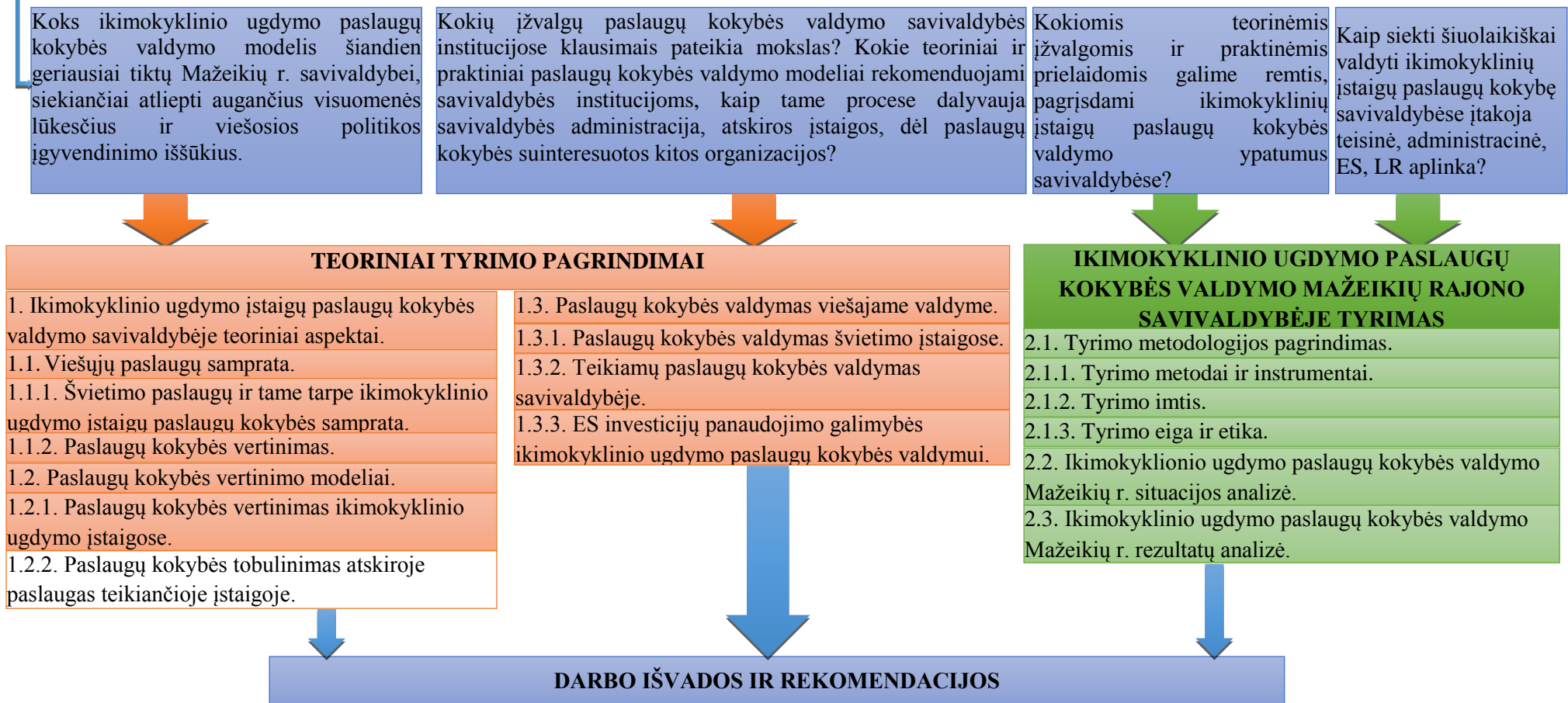
Dėkoju už Jūsų išsamius atsakymus!



Teorinis ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo savivaldybėje modelis

IKIMOKYKLINIO UGDYMO PASLAUGŲ KOKYBĖS VALDYMAS: MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ATVEJIS

Problema: Šiandien pasigendama tyrimų, atliktų ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų kokybės valdymo klausimais kaip tame procese dalyvauja savivaldybės administracija. Koks modelis šiandien tiktų, tobulinant paslaugų kokybės valdymą. Todėl švietimo paslaugų kokybės valdymas sudaro šio tyrimo problematikos pagrindą.



2.7 pav. Tyrimo loginė schema

Šaltinis: sudaryta autorės

Ganto grafikas

2017 m.				2018 m.				2019m.				2020 m.	
	I ketv.	II ketv.	III ketv.	IV ketv.	I ketv.	II ketv.	III ketv.	IV ketv.	I ketv.	II ketv.	III ketv.	IV ketv.	Komentaras
T													
TR													
M													
E													
I													Gynimas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

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

Teisės aktai, reglamentuojantys ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų kokybės valdymą

Teisės akto pavadinimas	Teisės akto reikšmė ikimokyklinio ugdymo valdyme
Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (Žin., 1991-06-25, Nr. 153-0; suvestinė redakcija nuo 2011-07-01 iki 2019-09-01).	Ikimokyklinis ugdymas nurodomas kaip viena iš švietimo sistemos sandaros dalių bei priskiriamas prie neformaliojo ugdymo. Įstatymas apibrėžia ikimokyklinio ugdymo paskirtį, nusako ikimokyklinio ugdymo programos vykdytojus, nustato ikimokyklinio amžiaus vaikų bei tėvų teisę gauti paslaugas. Ikimokyklinio ugdymo įstaigas steigia savivaldybės taryba, jose veiklą vykdo savininko teisės ir pareigas įgyvendinanti institucija (dalyvių susirinkimas), reorganizuoja, likviduoja bei pertvarko savivaldybės taryba. Ikimokyklinio ugdymo įstaiga finansuojama iš Lietuvos Respublikos atitinkamų metų valstybės biudžeto ir savivaldybės biudžeto.
Valstybinės švietimo strategijos 2003 – 2012 metų nuostatos (LR Seimo 2003 m. liepos 4 d. nutarimas Nr. IX-1700).	Vienas iš strategijos siekių: veiksminga bei darni, atsakinga valdymu, tikslingu finansavimu ir racionalių išteklių naudojimu pagrįsta švietimo sistema. Vaikai iš socialiai remtinų šeimų, turėtų sąlygas pasirengti mokyklai bei visiems socialiai remtinų šeimų vaikams būtų užtikrintas nemokamas ikimokyklinis ugdymas.
Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2011-2013 metų programa (Žin., 2011, Nr. V-350).	Programos tikslas - atsižvelgiant į socialinius, kultūrinius ir ekonominius veiksnius, didinti ikimokyklinio bei priešmokyklinio ugdymo prieinamumą, gerinti kokybę.
Maitinimo organizavimo ikimokyklinio ugdymo, bendrojo ugdymo mokyklose ir vaikų socialinės globos įstaigose tvarko aprašas (Žin., 2011-11-11, Nr. 140-6573; suvestinė redakcija nuo 2012-07-01 iki 2018-09-22).	Aprašas nustato vaikų maitinimo pagal amžiaus grupes, vykdomo ikimokyklinio ugdymo įstaigose, reikalavimus. Tikslas – sudaryti sąlygas sveikatai palankiai vaikų mitybai, užtikrinti geriausią maisto saugą ir kokybę, patenkinti vaikų maisto medžiagų fiziologinius poreikius, ugdyti sveikos mitybos įgūdžius.
Lietuvos higienos norma HN 75:2010 „Įstaiga, vykdanči ikimokyklinio ir (ar) priešmokyklinio ugdymo programą. Bendrieji sveikatos saugos reikalavimai“ (Žin., 2010-04-30; Nr. 50-2454, suvestinė redakcija nuo 2010-07-01 iki 2018-11-03).	Higienos norma nustato pagrindinius įstaigų, grupių, kurios vykdo ikimokyklinio ugdymo programas, ugdymo proceso organizavimo sveikatos saugos reikalavimus. Pateikiami reikalavimai patalpoms ir jų įrengimui, šildymui, vėdinimui, inventoriaus priežiūrai. Pagal normas nustatomos sąlygos dėl vaiko priėmimo į ikimokyklinio ugdymo įstaigas, jų dienos režimas. Šios higienos normos reikalavimai privalomi asmenims, vykdančioms ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programas bei kontrolę vykdančioms institucijoms.
Rekomendacijos savivaldybėms dėl centralizuoto vaikų priėmimo į švietimo įstaigų ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo grupes (Patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2003 m. birželio 25 d. įsakymu Nr. ISAK-918).	Rekomendacijų savivaldybėms dėl centralizuoto vaikų priėmimo į švietimo įstaigų ikimokyklinio grupes paskirtis – padėti savivaldybių administracijų švietimo padaliniais nustatyti centralizuotą vaikų priėmimo į švietimo įstaigų ikimokyklinio ugdymo grupes tvarką ir sukurti duomenų bazę ikimokyklinio ugdymo grupes lankančius bei pageidaujančius jas lankyti vaikus. Šioje rekomendacijoje nustatytos priėmimo taisyklės dėl centralizuoto vaikų priėmimo į savivaldybės švietimo įstaigų ikimokyklinio ugdymo grupes.
Dėl Privalomo ikimokyklinio ugdymo nustatymo ir skyrimo tvarkos aprašo patvirtinimo (Žin., 2012, Nr. V-735/A1-208).	Privalomo ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo nustatymo ir skyrimo tvarkos aprašas reglamentuoja privalomo ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo nustatymą, skyrimą ir finansavimą. Apraše nurodoma jog vaikams privalomas ikimokyklinis ugdymas. Ikimokyklinis ugdymas finansuojamas iš valstybės biudžeto, savivaldybių biudžetų, rėmėjų bei kitų lėšų.
Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas (Žin., 1994-07-20, Nr. 55-1049; suvestinė redakcija nuo 2008-10-01 iki 2019-07-01).	Remiantis šiuo įstatymu, viena iš savivaldybių savarankiškųjų funkcijų yra ikimokyklinio ugdymo organizavimas. Valstybinė funkcija susijusi su ikimokyklinio ugdymo įstaigų valdymu: priešmokyklinio ugdymo organizavimas. Savivaldybė užtikrina viešųjų paslaugų teikimą nustatydama teikimo būdą, taisykles bei režimą, steigdama biudžetines įstaigas, įstatymų ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka parinkdama viešųjų paslaugų teikėjus ir įgyvendindama viešųjų

	paslaugų teikimo priežiūrą ir kontrolę
Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimas Nr. 171 „Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programos patvirtinimo“ Nr. 22-1009.	Programa siekiama užtikrinti visuomenės poreikius atitinkančios viešosios politikos nustatymą, formavimą ir efektyvų įgyvendinimą: teikti geros kokybės administracines ir viešąsias paslaugas, stiprinti strateginio mąstymo gebėjimus viešojo valdymo institucijose ir gerinti jų veiklos valdymą.

Šaltinis: sudarytas autorės, pagal lentelėje nurodytus teisės aktus

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos valdymo vidinių dokumentų analizė kokybės vadybos aspektu

Ikimokyklinio ugdymo įstaiga	Vidiniai, kokybę reglamentuojantys dokumentai ir struktūros	Kitos vidinės priemonės kokybei užtikrinti	Savivaldybės priemonės kokybei gerinti	ES parama paslaugų kokybei gerinti, dalyvavimas projektuose
Mažeikių r. Tirkšlių darželis „Giliukas“	Įstaigoje atlikta vidaus išteklių analizė. Žmogiškieji ištekliai – nedidelė darbuotojų bendruomenė leidžia greičiau priimti svarbius sprendimus. 2014 – 2016 m. labiausiai augo pedagoginis personalas, kuris leidžia užtikrinti kokybišką švietimo pagalbos teikimą vaikams, turintiems specialiųjų ugdymosi poreikių ir aktyviau organizuoti švietėjišką tėvų bei pedagogų veiklą. Atliekamos anketinės apklausos, bendruomenės rezultatų apklausos. Darželis naudojami mokinių ir mokytojų registro duomenų bazėmis, švietimo valdymo sistema ŠVIS, veiklos valdymo sistema LABBIS, finansų valdymo sistema FINNET. Įstaiga vykdo metinį veiklos vertinimą pokalbį su darbuotoju, kurio metu įvertinamas praėjusio laikotarpio tikslų pasiekimas.	Dviejų naujų grupių įsteigimas, Aktyvėjantis tėvų įsitraukimas į darželio veiklą. Organizuojamas ir įgyvendinamas dalyvavimas tarptautiniuose tyrimuose. Darželis turi asignavimų valdytojo statusą ir yra savarankiška institucija tvarkanti savo finansinius išteklius. Paramos gavėjo statusas. Atlikus darželio lyginamąją analizę, finansavimas palaipsniui kiekvienais metais didėja. Pritraukiamos papildomos lėšos iš projektinės veiklos. Įstaigoje vykdoma atsakinga finansų panaudojimo politika, užtikrinanti įstaigos stabilumą, racionalų lėšų paskirstymą bei efektyvų jų įsisavinimą. 2017 finansinius metus įstaiga baigė be kreditorinių įsiskolinimų. Inovatyvių idėjų įgyvendinimas didina įstaigos patrauklumą, žinomumą, užtikrina stabilų vaikų skaičių.	Darželio veikla finansuojama iš savivaldybės biudžeto bei vadovaujasi Mažeikių rajono savivaldybės ugdymo kokybės ir mokymosi aplinkos užtikrinimo programomis keliamais tikslais bei uždaviniais.	Apie ES paramą paslaugų kokybei gerinti viešojoje erdvėje neskelbiami.
Mažeikių r. Sedos darželis	Vykdomas tikslingas dokumentų valdymo organizavimas, užtikrintas priėjimas prie visų įstaigos turimų dokumentų. Už dokumentų valdymo organizavimą ir kontrolę atsakingas įstaigos vadovas.	Nuolat atnaujinama lauko ir vidaus infrastruktūra. Įstaigoje vykdomos įvairios tėvų, darbuotojų apklausos apie paslaugų poreikius bei veiklos kokybės vertinimas. Papildomai įsteigti auklėtojų ir auklėtojų padėjėjų etatai. Racionaliai panaudojamas įstaigos veiklos finansavimo lėšos, laiku atsiskaitoma su tiekėjais, darbuotojais. Techninė bazė nuolat atnaujinama.	Atlikus darželio veiklos finansavimo 2014 – 2016 m. lyginamąją analizę, įstaigos veiklos pajamos savarankiškoms funkcijoms atlikti iš Mažeikių rajono savivaldybės biudžeto 2014 m. buvo didesnės, nei 2015 m. ir 2016 m. Lėšos buvo skirtos naujos grupės įrengimui,	Dalyvauja Europos socialinio fondo remiamuose projektuose: „Vaisių vartojimo skatinimas mokykloje“ (koordinuoja ir remia LR Žemės ūkio ministerija ir Sveikatos apsaugos ministerija), „Pieno produktų vartojimo vaikų ugdymo ir švietimo

			remontui bei darbuotojų etatams.	įstaigose paramos programoje „Pienas vaikams”.
Mažeikių lopšelis-darželis „Buratinas“	Dokumentai tvarkomi vadovaujantis Lietuvos Respublikos įstatymais bei kitais teisės norminiais aktais, darželio direktoriaus įsakymu. Sudaryta dokumentų ekspertų komisija, nuolat veikianti direktoriaus patariamoji institucija, nagrinėjanti dokumentų valdymo, dokumentų ekspertizės, tvarkymo, saugojimo, naudojimo metodinius ir praktinius klausimus. Vidaus išteklių analizėje valdymo sistemą sudaro trys lygmenys: nuolatinio valdymo, periodiško valdymo lygmuo, savivaldos lygmuo. Materialiniai išteklių bazės plėtrai darželyje aktyviai ieškoma papildomų finansavimo šaltinių ir vykdoma efektyvi lėšų įsisavinimo politika.	Įstaigoje įsisavinamos projektinės veiklos finansavimo lėšos. Darželis turi paramos gavėjo statusą. Pedagogams sudaromos sąlygos, studijuoti, sistemingai kelti kvalifikacinę kategoriją.	Didžiausią įtaką įstaigos veiklos organizavimo nestabilumui turi nenuoseklus finansavimas iš savivaldybės biudžeto „Pajamos savarankiškomis funkcijoms atlikti.“ Savivaldybės sprendimu nustatytas didžiausias pareigybių skaičius (36,82 pareigybės, iš jų - 20,02 pareigybės pedagogų)	Per 2014 - 2017 metus gyvendinus ES struktūrinių fondų, Mažeikių savivaldybės biudžeto bei tiesiogiai LAAIF lėšomis finansuojamus projektus buvo renovuota darželio pastato išorė, atnaujintos vidaus patalpos.
Mažeikių lopšelis-darželis „Saulutė“	Finansinius išteklius sudaro dotacija mokinio krepšeliui finansuoti, Mažeikių rajono savivaldybės biudžeto lėšos, biudžetinių įstaigų ir specialiųjų programų lėšos, mokinių nemokamo maitinimo ir kitos ne biudžeto lėšos. Parengta 2018 metų veiklos plano ataskaita, apibendrinamos išvados, priemonių siūlymai dėl veiklos.	Nuolat ieško finansinių galimybių ir socialiai vertingų bendradarbiavimo modelių. Įgytos kokybiškos, saugios ugdymo(-si) priemonės ir inventorių padidina teikiamų paslaugų kokybę. Sukurta šiuolaikiška ugdymosi aplinka, atitinkanti higienos normas bei teisės aktais nustatyta vaikų saugos ir sveikatos reikalavimus.	Sudėtinga planuoti įstaigos darbo užmokesčio fondą ir kitą finansinę veiklą, kol nėra patvirtintas savivaldybės biudžetas, nes lėšos nėra skiriamos pagal poreikį, taip pat sunku organizuoti įstaigos veiklą, kai nėra stabilios rajono strategijos dėl ikimokyklinių įstaigų darbo vasarą.	Nuo 2004 m. dalyvauja: Nacionalinės agentūros prie LR žemės ūkio ministerijos finansuojame „Pieno produktų vartojimo vaikų ugdymo ir švietimo įstaigoje paramos programoje „Pienas vaikams“. Nuo 2011 m. programoje „Vaisių vartojimo skatinimas mokykloje“.

<p>Mažeikių lopšelis-darželis „Pasaka“</p>	<p>Vadovaujasi įstatymais, strategijomis, savivaldybės planu, ŠMM numatomomis priemonėmis 2014 – 2020 m. veiksmų planai, atsižvelgta į socialinės aplinkos ypatumus, vykdomą veiklą bei turimus išteklius, bendruomenės narių pasiūlymus. Finansinę veiklą įstaiga planuoja rengdama metų sąmatą: mokinio krepšelio, aplinkos, specialiųjų ir paramos lėšų sąmatas. Įstaigos veiklos kokybės įšivertinimas yra esminė ir svarbiausia veiklos efektyvumo vertinimo forma. Veiklą reglamentuojančių dokumentų struktūra gana išbaigta, dalis norminių dokumentų jau turi būti atnaujinti, atsižvelgiant į LR vyriausybės, švietimo ir mokslo ministerijos dokumentus, švietimo įstatymo pataisas ir kt. Įstaigos veiklos kokybės įšivertinimas, užtikrinimas bei priežiūra. Užtikrintas finansinės politikos bei kontrolės įgyvendinimas. 2018 metų veiklos pasiektas rezultatas užtikrintas kokybiškas darželio strateginis valdymas bei efektyvus įstaigos tobulinimas. Suaktyvinta ir išplėta švietimo pagalbą vaikams turintiems specialiųjų ugdymosi poreikių ir aplinkos pritaikymas įvairių poreikių vaikams. Sistemingai vykdoma plano įgyvendinimo stebėseną. Kiekvienų ugdymo metų pabaigoje analizuojamas įstaigos metinio plano įgyvendinimas bei teikiamos rekomendacijos darbo grupėms.</p>	<p>Įstaigos metiniame veiklos plane buvo orientuojamasi į aukštos švietimo paslaugų kokybės užtikrinimą bei darželio materialinės bazės gerinimą. Įstaigoje atliktas tyrimas „Vyraujantis mikroklimatas“. Stebėsenos rezultatai pristatyti įstaigos bendruomenei. Įgyvendinus strateginį planą, pagerės ugdymo kokybė. Glaudus bendradarbiavimo su šeima padeda sėkmingai spręsti tėvų bei pedagogų pažiūrų suderinamumo problemas, bei išvengti konfliktų.</p>	<p>Darželio veikla finansuojama iš savivaldybės biudžeto bei vadovaujasi Mažeikių rajono savivaldybės ugdymo kokybės ir mokymosi aplinkos užtikrinimo programomis keliamais tikslais bei uždaviniais.</p>	<p>Apie ES paramą paslaugų kokybei gerinti viešojoje erdvėje neskelbiami.</p>
--	---	---	---	---

Mažeikių lopšelis-darželis „Linėlis“	2019 m. veiklos planas parengtas, vadovaujantis Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymu, Švietimo įstatymu, Švietimo ir mokslo ministerijos patvirtintais dokumentais, Švietimo ir mokslo ministro įsakymais, Mažeikių r. savivaldybės ilgalaikiu strateginiu plėtros planu 2014 – 2020 m. 2016 m. bei Mažeikių r. savivaldybės 2018 metų biudžetu. Parengtas priemonių įgyvendinimo planas. Darželio veikla organizuojama pagal metų veiklos planą, strateginį planą ir mokslo metų ugdymo veiklos planą (suderinta darželio tarybos), atlieka veiklos stebėseną ir įsivertinimą.	Skatinami tėvai dalyvauti įstaigos gyvenime. Vyksta tėvų tarpusavio diskusijos, dalijamasi gerąja ugdymo patirtimi.	Darželio veikla finansuojama iš savivaldybės biudžeto, valstybės lėšų, specialiųjų lėšų, mokinio krepšelio. Bendradarbiaujama su rajono savivaldybe bei švietimo skyriumi.	Trūksta patirties rengiant tarptautinius projektus.
Mažeikių lopšelis-darželis „Delfinas“	Pradėta efektyviau vykdyti lopšelio-darželio pavestus uždavinius, numatytus Mažeikių raj. savivaldybės 2018 – 2020 m. strateginiame veiklos plane. Sudarytas priemonių įgyvendinimo planas, kuriuo siekiama užtikrinti kokybišką paslaugų teikimą. 2019 metais įstaigoje bus įgyvendintos ugdymo programos.	Prioritetinės veiklos kryptys: ugdymo(-si) kokybės gerinimas, partnerystės su šeima tobulinimas.	Darželio veikla finansuojama iš savivaldybės biudžeto bei vadovaujasi Mažeikių rajono savivaldybės ugdymo kokybės ir mokymosi aplinkos užtikrinimo programomis keliamais tikslais bei uždaviniais.	Apie ES paramą paslaugų kokybei gerinti viešojoje erdvėje neskelbiami.
Mažeikių lopšelis-darželis „Bitutė“	Pasiekti ženklūs pokyčiai ugdymo kokybės ir materialinės bazės stiprinimo srityse. Nuolat ieškoma naujų rėmėjų, finansinių galimybių bei socialiai vertingų bendradarbiavimo modelių. Tobulinamas vidaus kontrolės teisinis reglamentas. Vykdomas sistemingas planavimas. Naudojamos ŠMM aprobuotomis planavimo formomis, elektroniniu dienynu. Įstaigos veiklą reglamentuoja įstaigos nuostatai, darbuotojų pareigybiniai aprašai, vidaus darbo tvarkos, taisyklės.	Įstaigoje vykdomas sistemingas planavimas. Gerinamas įstaigos įvaizdis, didinamas prieinamumas, teikiamos kokybiškos paslaugos, kuriama saugi ir moderni ugdomąją aplinką. Pedagogai skatinami kelti kvalifikacinę kategoriją. Pedagogai, specialistai už savo veiklą atsiskaito, mokytojų tarybai, administracijai.	Gaunamas biudžetinis finansavimas nėra pakankamas, siekiant užtikrinti kokybišką įstaigos darbą.	Nuolat vykdomi ES fondų, sveikatos, aplinkosaugos projektai: „Pienas vaikams“, „Vaisių vartojimo skatinimas mokykloje“.
Mažeikių lopšelis-darželis „Gintarėlis“	Įgyvendinami programos, prioritetai. Svarstoma darželio pajamų bei išlaidų sąmata, planuojamas paskirstymas, analizuojama ir kontroliuojama darželio finansinę veiklą, svarstomos darželio struktūros keitimo klausimas. Teikiami pasiūlymai dėl darželio darbo	Teikiami pasiūlymai dėl darželio darbo tobulinimo, talkina formuojant darželio materialinius ir intelektualius išteklius.	Įstaigos veiklą koordinuoja Mažeikių rajono savivaldybės administracijos Švietimo skyrius.	Apie ES paramą paslaugų kokybei gerinti viešojoje erdvėje neskelbiami.

	tobulinimo, talkina formuojant darželio materialinius ir intelektualinius išteklius. Pagrindiniai vidaus dokumentai, pagal kuriuos vykdoma veiklos priežiūra yra darželio nuostatai, darbo tvarkos taisyklės, pareigybių aprašymai.			
Mažeikių r. Viekšnių lopšelis-darželis „Liepaitė“	2017-2019 m. įstaigoje parengta ir patvirtinta lopšelio-darželio organizacinė valdymo struktūra, taip pat numatyta parengti bei patvirtinti planų rengimo, vykdymo ir stebėsenos tvarkas. Lopšelis-darželis turi asignavimų valdytojo statusą ir yra savarankiška institucija tvarkanti savo finansinius išteklius. Turi paramos gavėjo statusą. Atlikta darželio veiklos finansavimo per 2014 - 2016 metus lyginamoji analizė. Darželis naudojasi mokinių ir mokytojų registro duomenų bazėmis, švietimo valdymo sistema ŠVIS, veiklos valdymo sistema LABBIS, finansų valdymo sistema FINNET. Bankų pavedimai bei kitos finansinės operacijos atliekamos naudojant bankų internetines sistemas	Sudarytos geros vaikų ugdymo, gyvenimo ir darbo sąlygos; įstaiga aprūpinta naujais baldais, įrengimais. Dauguma pedagoginių darbuotojų nuolat tobulina kvalifikaciją ir mokosi įvairiuose kursuose ir seminaruose. Įstaigoje ugdomi specialiujų ugdymo(-si) poreikių vaikai. Vaikų skaičius lankyti ikimokyklinės ugdymo įstaigas tik didėja. Kasmet bendruomenė vykdo metinių planų įvykdymo vertinimą (apklausa pagal SSGG metodą). Vykdomas pedagogų veiklos stebėjimas, ugdomojo proceso kokybės vertinimas.	Darželio veikla finansuojama iš savivaldybės biudžeto, valstybės lėšų, specialiųjų lėšų, mokinio krepšelio.	Vangus įsitraukimas rengiant tarptautinius projektus.

Šaltiniai: Mažeikių r. Sedos darželis, 2019; Mažeikių r. Tirkšlių darželis „Giliukas“, 2019; Mažeikių r. Viekšnių lopšelis-darželis „Liepaitė“, 2019; Mažeikių lopšelis-darželis „Saulutė“, 2019; Mažeikių lopšelis-darželis „Pasaka“, 2019; Mažeikių lopšelis-darželis „Gintarėlis“, 2019; Mažeikių lopšelis-darželis „Linėlis“, 2019; Mažeikių lopšelis-darželis „Bitutė“, 2019; Mažeikių lopšelis-darželis „Buratinas“, 2019; Mažeikių lopšelis-darželis „Delfinas“, 2019.