

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**EDUKOLOGIJOS INSTITUTAS**

**SONATA JANAUŠKIENĖ**

Edukologijos (specializacija – švietimo vadyba) studijų programos  
magistrantūros II kurso studentė

**UGDYMO KOKYBĖS VALDYMO YPATUMAI ŠIAULIŲ MIESTO X IKIMOKYKLINĖJE  
ĮSTAIGOJE (ATVEJO ANALIZĖ)**

Magistro darbas

Darbo vadovė:  
prof. dr. Aušrinė Gumuliauskienė

Darbas originalus.....studento parašas

Šiauliai, 2020

**Parengto baigiamojo bakalauro / profesinių studijų / magistro darbo  
savarankiškumo patvirtinimas**

Patvirtinu, kad įteikiamas baigiamasis bakalauro / profesinių studijų / magistro darbas. *Ugdymo kokybės valdymo ypatumai (šaulių) miesto X ikimokyklinėje staigėje (atviro analizė), Eduloborijos studijų programa, J. J. J.* yra:

1. Atliktas savarankiškai ir nėra pateiktas kitam kursui šiame ar ankstesniuose semestruose.
2. Nebuvo naudotas kitame universitete / institute Lietuvoje ir užsienyje.
3. Nėra medžiagos iš kitų autorių darbų, jeigu jie nėra nurodyti darbe.
4. Pateiktas visas panaudotos literatūros sąrašas.

## TURINYS

<b>SANTRAUKA.....</b>	<b>4</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>5</b>
<b>ĮVADAS.....</b>	<b>6</b>
<b>1. IKIMOKYKLINIŲ ĮSTAIGŲ PASLAUGŲ IR JŲ KOKYBĖS VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI.....</b>	<b>12</b>
1.1. Ikimokyklinių įstaigų veiklos paskirtis.....	12
1.2. Ikimokyklinio ugdymo kokybės samprata ir ją lemiantys veiksniai.....	15
1.3. Ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo esmė ir aktualumas.....	22
<b>2. IKIMOKYKLINIO UGDYMO KOKYBĖS VALDYMO SISTEMOS.....</b>	<b>27</b>
2.1. Ikimokyklinio ugdymo kokybės stebėseną, analizę ir tobulinimas.....	27
2.2. Ikimokyklinio ugdymo kokybės įsivertinimas.....	32
2.3. Ikimokyklinio ugdymo kokybės išorinis vertinimas.....	37
2.4. Vaiko pažangos ir pasiekimų vertinimas.....	41
<b>3. IKIMOKYKLINĖS ĮSTAIGOS DARBUOTOJŲ BENDRADARBIAVIMAS KAIP UGDYMO KOKYBĖS TOBULINIMO VEIKSNYS.....</b>	<b>48</b>
3.1. Bendradarbiavimo samprata ir reikšmingumas ikimokyklinėje įstaigoje.....	48
3.2. Ikimokyklinės įstaigos darbuotojų bendradarbiavimo įtaka ugdymo kokybės tobulinimui.....	52
<b>4. ŠIAULIŲ MIESTO X IKIMOKYKLINĖS ĮSTAIGOS UGDYMO KOKYBĖS VALDYMO EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ.....</b>	<b>55</b>
4.1. Tyrimo metodologija.....	55
4.2. Tyrimo organizavimas ir metodika.....	58
4.3. Tyrimo rezultatai ir jų analizė.....	61
4.3.1. Šiaulių miesto X ikimokyklinės įstaigos dokumentų turinio analizės rezultatai.....	61
4.3.2. Vadovo interviu analizė.....	79
4.3.3. Focus grupės apklausos duomenų analizė.....	87
<b>DISKUSIJA.....</b>	<b>95</b>
<b>IŠVADOS.....</b>	<b>97</b>
<b>REKOMENDACIJOS.....</b>	<b>100</b>
<b>LITERATŪRA.....</b>	<b>101</b>
<b>PRIEDAI.....</b>	<b>107</b>

## SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojama ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo problema Šiaulių miesto X ikimokyklinėje įstaigoje. Šio darbo tikslas - teoriškai ir empiriškai pagrįsti ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo ypatumus Šiaulių miesto X ikimokyklinėje įstaigoje. Atliekant tyrimą, buvo siekiama išanalizuoti ikimokyklinio ugdymo kokybės ir jos valdymo teorinius aspektus, teoriškai pagrįsti jos valdymo sistemos ypatumus, atskleisti ikimokyklinių įstaigų darbuotojų bendradarbiavimo reikšmingumą ugdymo kokybei ir identifikuoti, įvertinti Šiaulių miesto X ikimokyklinės įstaigos ugdymo kokybės valdymo sistemos raidos tendencijas. Darbo naujumas grindžiamas pasirinkta tema, nes ikimokyklinio ugdymo valdymo procesų, sistemų, darbuotojų bendradarbiavimo įtakos ugdymo kokybei ir jos valdymui tema mokslinėje literatūroje nėra pakankamai ištirta. Darbo empirinė dalis reikšminga tuo, kad joje surinkta, išanalizuota ir susisteminta medžiaga, kuri atskleidžia konkrečios įstaigos ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo ypatumus, aptariant kokybės sampratą, jos reikšmę, kokybės valdymo sistemas, bendradarbiavimo reikšmingumą.

Šiaulių miesto X ikimokyklinės įstaigos atvejo analizei buvo pasirinktas kokybinis tyrimas, o tyrimo problemai atskleisti pasirinktas atvejo analizės metodas. Šis metodas patogus ir naudingas, nes yra analizuojami realūs, konkretūs atvejai, situacijos, kurie vėliau gali tapti elgesio modeliais, sektiniais pavyzdžiais. Tyrimo metodologija grindžiama nuostatomis, kad ugdymo kokybė yra prioritetas švietimo tikslas. Nuolatinis tobulėjimas yra būtinas, siekiant patenkinti vartotojų poreikius. O tobulėjimo proceso esmė – ugdymo kokybės valdymo sistemos funkcionavimas.

Kokybinio tyrimo metu buvo atlikta Šiaulių miesto X ikimokyklinės įstaigos strateginių, valdymo ir veiklos dokumentų, focus grupės apklausos ir vadovo interviu analizė. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad Šiaulių miesto X ikimokyklinės įstaigos ugdymo kokybei skiriamas didelis dėmesys tiek organizaciniu, tiek personaliniu lygmeniu, tačiau jos valdymo procesas stokoja sistemiškumo ir atskirų grandžių efektyvumo, nepakankamai išnaudojant vidinį įstaigos potencialą. Įstaigoje nėra išvystyta bendradarbiavimo kultūra, trūksta vidinės komunikacijos, motyvavimo pokyčiams sistemos. Nepaisant visų įstaigoje egzistuojančių trūkumų užtikrinant ugdymo kokybę, jos valdymui skiriamas didelis dėmesys, vykdomi reikšmingi pokyčiai. Tyrimo rezultatų pagrindu įstaigai suformuluotos rekomendacijos, aktualios ugdymo kokybės valdymo tobulinimui.

## SUMMARY

This master thesis analyzes the problem of pre-school education quality management in Šiauliai pre-school institution X. The purpose of this paper is to substantiate the characteristics of pre-school education quality management in Šiauliai pre-school institution X both theoretically and empirically. The research was done trying to analyze theoretical aspects of the pre-school education quality and management, theoretically explain these management characteristics, reveal the importance of pre-school institutions staff collaboration towards education quality, and to identify and evaluate the tendencies of Šiauliai preschool institution X education quality management system. The newness of this paper is supported by the topic itself, because the pre-school education processes, systems, and impact of institutional staff collaboration towards the education quality and its management have not been sufficiently addressed in scientific literature. Empirical part of this paper is significant due to collected, analyzed, and systemised material, that has revealed peculiarities of pre-school education quality management in a specific institution by covering the meaning of 'quality', quality management systems, the impact of collaboration.

For the case analysis of Šiauliai pre-school institution X a qualitative study was selected, and a case study method was chosen for addressing research questions properly. This method is convenient and beneficial, because it allows to analyze actual, particular cases, and situations that can later become positive examples and behavioral patterns. The research methodology is built on a provision that education quality is the key priority of education. Continuous development is necessary in order to satisfy consumer needs. And the prior aim of the development process is a proper functioning of education quality management.

The qualitative study was the analysis of various strategic, management, and activity records of Šiauliai pre-school institution X, combined with analysis of focus group survey and headmaster interview. Study results revealed that Šiauliai pre-school institution X provides a lot of attention for the education quality both at an organizational and personal level, although the institution's management process is lacking systematic approach and effectiveness of individual fields by not fully exploiting its internal potential. The institution has no properly developed culture of cooperation, it lacks inner communication, motivation system for change. Despite all deficiencies, while trying to maintain education quality, this institution deeply engages in providing a lot of attention to its management and implementing important changes. Based on the results of this research, an institution has been provided with recommendations, that are highly relevant to the education quality management improvement.

## IVADAS

**Aktualumas.** Ugdymas - viena svarbiausių visuomenės formavimo ir formavimosi sąlygų. Nuosekliojo švietimo pagrindinė grandis yra bendrasis vaikų ir jaunimo ugdymas. LR švietimo įstatymo pakeitimo įstatyme (2011) rašoma, kad švietimas – veikla, kuria siekiama suteikti asmeniui visaverčio savarankiško gyvenimo pagrindus ir padėti jam nuolat tobulinti savo gebėjimus. Mokytis yra prigimtinė kiekvieno žmogaus teisė. Švietimas, kaip asmens, visuomenės ir valstybės ateities kūrimo būdas, grindžiamas žmogaus vertės, jo pasirinkimo laisvės, dorinės atsakomybės pripažinimu, demokratiniais santykiais, šalies kultūros tradicijomis. Švietimas saugo ir kuria tautos tapatybę, perduoda vertybes, kurios daro žmogaus gyvenimą prasmingą, visuomenės gyvenimą – darnų ir solidarų, valstybės – pažangų ir saugų. LR Vyriausybė 2018 m. yra pateikusi 6 struktūrinių reformų gaires, iš kurių vieną sudaro būtent švietimo reforma. Šios reformos gairėse rašoma, kad ugdymo ateičiai labai svarbus tikslas – užtikrinti gilesnį išmokimą, subalansuojant dalykinį turinį ir XXI a. būtinų gebėjimų ir kompetencijų ugdymą; žinių patikrinimus orientuoti į gebėjimų vertinimą; modernizuoti mokymosi priemones ir aplinkas. Švietimo paslaugų prieinamumas ir jų kokybė yra vienas iš prioritetų, akcentuojamas LR Švietimo įstatyme (2011), įstatymo įgyvendinamuosiuose aktuose, naujojoje Valstybinėje švietimo strategijoje (2013–2022) ir kituose teisės aktuose. Šių paslaugų kokybė ir jų prieinamumas stiprina kiekvienos šalies ar jos regiono intelektinį potencialą ir skatina įsilieti į ekonominio konkurencingumo erdvę ne tik Europos valstybių kontekste, bet ir tarptautiniuose forumuose.

*Lietuvos švietimo strategijos 2013-2022 pagrindinis tikslas* – pasiekti, kad Lietuvos švietimas taptų tvirtu pagrindu valstybės gerovės kėlimui, veržliam ir savarankiškam žmogui, atsakingai ir solidariai kuriančiam savo, Lietuvos ir pasaulio ateitį (Ališauskas, 2014). Labai svarbu pasiekti tokį pedagoginių bendruomenių lygį, kuomet ją sudarantys pedagogai, dėstytojai sudarytų nuolat reflektuojančią, tobulėjančią, rezultatyviai dirbančią pedagoginę bendruomenę. Taip pat siekiama įdiegti duomenų analize ir įsivertinimu grįstą švietimo kokybės kultūrą, maksimaliai užtikrinti švietimo prieinamumą ir lygias galimybes, maksimaliai plėtojant vaikų ir jaunimo švietimo aprėptį, užtikrinti švietimo sistemos veiksmingumą ir sukurti sąlygas mokyti visą gyvenimą.

Siekiami užtikrinti švietimo prieinamumą, tęstinumą ir socialinį teisingumą, plėtoti ikimokyklinio ugdymo paslaugas, pirmiausia jas atveriant socialinę atskirtį patiriantiems ir socialinės rizikos šeimų vaikams, sukuriant šeimų pedagoginio informavimo ir konsultavimo sistemą, užtikrinant lygias mokymosi galimybes, sukuriant ir išplėtojant visuotinio priešmokyklinio ugdymo

sistemą, teikiant kryptingą pedagoginę, kultūrinę paramą visoms, socialinę riziką patiriančioms šeimoms. Minėtus tikslus ir uždavinius reglamentuoja teisės aktai ir strateginiai švietimo dokumentai: Lietuvos švietimo koncepcija (1992), Valstybinės švietimo 2013-2022 metų strategija, Geros mokyklos koncepcija (2015) ir kt.

Ikimokyklinio amžiaus tarpsnis ypatingai svarbus vaiko socializacijai, jo asmenybės formavimui. Tai laikotarpis, kuomet formuojamos pamatinės vaiko asmeninės savybės, vertybės, su kuriomis vaikas išeina į mokyklą. Ypatingai spartus fizinis augimas, intensyvus psichinių procesų vystymasis vaiką daro ypatingai jautrų, lengvai pažeidžiamą. Suaugusio žmogaus asmenybės problemos glūdi jo vaikystėje. Ikimokyklinio ugdymo paslaugos labai svarbios ugdant vaikus kaip asmenybes. Jos papildo vaikų ugdymą šeimose, skatina jų socialinių emocinių, bendravimo, bendradarbiavimo, pažintinį gebėjimų vystymąsi, padeda pasiruošti mokymuisi mokykloje. „Tikslingas, kryptingas ir kokybiškas ikimokyklinis ugdymas palengvina vėlesnį mokymąsi bei formuoja tolesnę asmens socialinę ir emocinę raidą“. Tai ypač svarbu, kai kalbame apie socializaciją, visuomenę, savęs realizavimą joje (Švietimo problemos analizė, 2012).

Siekiant padėti pedagogams, specialistams, ugdymo įstaigoms geriau ir kokybiškiau atliepti tiek vaiko, tiek tėvų poreikius, LR Švietimo ir mokslo ministerija 2015 m. parengė ikimokyklinio ugdymo metodines rekomendacijas. Šis leidinys yra priemonė, kuri padeda siekti kokybiško ikimokyklinio ugdymo proceso ir vaikų vertinimo įstaigoje. Šiame leidinyje teigiama, kad šiandien vaikai ir jų poreikiai, patirtis yra kitokie nei ankstesniųjų kartų. Keičiasi visuomenė, žmonių socialinė padėtis, auga socialinė atskirtis. Nebėra dviejų tokių pačių vaikų, kuriems būtų galima taikyti tuos pačius ugdymo metodus. Taip pat reikėtų paminėti ir tėvus, kurių poreikiai taip pat labai skirtingi. Visų suinteresuotųjų grupių lūkesčius atliepti yra labai sunku. Visa tai įvertinus, siekiama keisti požiūrį tiek į patį ugdymo procesą, tiek investuoti į naujas technologijas, ugdymo metodus, strategijas, siekiant tokios kokybės, kuri atlieptų visų poreikius.

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 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, įsivertinimas, išorinis vertinimas ir akreditacija (Švietimo problemos analizė, 2012).

Europos Komisija (2017) nurodo, kad aukštos kokybės ankstyvasis ugdymas ir priežiūra yra veiksmingos ir teisingos švietimo sistemos pagrindas. Taip vaikai pasirengia pradiniam ugdymui ir pasiekia geresnių mokymosi rezultatų visose vėlesnėse švietimo pakopose. Tai ypač teigiamai veikia vaikus iš nepalankios socialinės, ekonominės aplinkos ir migrantų šeimų. Tarptautinio moksleivių vertinimo programos (PISA) duomenimis, ikimokyklinių įstaigų nelankiusių penkiolikmečių jaunuolių rizika prastai mokytis yra tris kartus didesnė negu tų, kurie tokią įstaigą lankė ilgiau kaip vienerius metus. Investuojant į ankstyvąjį ugdymą ir priežiūrą, reikia mažiau išlaidų paskesniuose švietimo etapuose, kuriuose atotrūkio tarp gerai ir prastai besimokančių moksleivių mažinimas kainuoja brangiau (Valstybinio audito ataskaita, 2018).

Ikimokyklinio ugdymo svarba nenuginčijama tiek visuomenės, tiek valdžios atstovų. Kiek kokybiškai bus valdomas, vykdomas ikimokyklinio ugdymo procesas, tokią visuomenės ateitį mes ir sukursime. Labai svarbios vertybės, jų nustatymas ir gairės, kurios ir yra rodiklis siekiant bendrų tikslų ikimokyklinio ugdymo proceso metu. Ikimokyklinio ugdymo kokybės klausimas tiriamas gana plačiai, tačiau kaip ji valdoma ir kokios kokybės valdymo sudedamosios dalys, kokie procesai būtini, tai tiriama nepakankamai. Iš esmės, pačio valdymo problema yra labai aktuali. Todėl šis klausimas turėtų būti tiriamas platesniu mastu.

**Ištirtumas.** Švietimo problemos analizės (2012) leidinyje, kuriame apžvelgiami esminiai ikimokyklinio ugdymo kokybės ypatumai rašoma, kad ikimokyklinio ugdymo kokybę lemia labai daug veiksnių. Galima būtų išskirti reikšmingiausius – kultūros ypatumus, tikslus, uždavinius, kuriuos iškelia LR Švietimo ir mokslo ministerija, tradicijas, vertybes. Vertinimas, įsivertinimas ir akreditacija yra labai svarbūs ugdymo kokybės palaikymo, užtikrinimo ir tobulinimo garantai. D. Martišauskienė (2017), K. Trakšelys (2013), A. Juodaitytė (2008), S. Neifachas (2009) ir kt. autoriai plačiai tyrė ugdymo kokybės užtikrinimo, tobulinimo švietimo organizacijose reikšmingumą, šių procesų laidavimą teikiamoms paslaugoms. Kiekvienai ugdymo įstaigai, kuri tikslingai siekia ugdymo kokybės, kokybės samprata, jos apibrėžtis tampa labai svarbi. Ugdymo kokybės tema ypač aktuali, nes ji nukreipta į didelį skaičių paslaugų vartotojų. Ikimokyklinių ugdymo programų kokybę, kaip vieną svarbiausių veiksnių, darančių įtaką ugdymo kokybei, tyrė užsienio autoriai H. Morgan (2019), K. Sylva, E. Melhuish, P. Sammons (2004), C. Manigo, R. Allison (2017) ir kt... Lin-Bo Si (2017) pabrėžė, kad pedagogo ir vaiko sąveika, sveikata ir jos užtikrinimas, maitinimas, vaiko saugumo užtikrinimas taip pat labai svarbūs veiksniai, kurie lemia ikimokyklinio ugdymo kokybę. Šie veiksniai reikšmingi ir atliekant įstaigų veiklos kokybės vertinimą. R. Braslauskienė ir A. Norvilienė (2014) plačiai nagrinėjo ir aprašė ugdymo kokybės valdymo sistemas, kurios ypač svarbios užtikrinant ugdymo kokybę, norint pasiekti rezultatų, numatyti klaidas ir jų išvengti. R. Ališauskas ir R.



Dukynaitė (2004) taip pat tyrinėjo ir aprašė įstaigų vidinio veiklos įsivertinimo reikšmingumą, kaip nuolatinį veiklos tobulinimo procesą. A. Gumuliauskienė ir I. Adomaitytė (2011) akcentavo veiklos kokybės, kaip ir ugdymo kokybės užtikrinimo nenutrūkstamą procesą, kurio metu kiekviena įstaiga turi stebėti, kontroliuoti procesus. Ugdymo kokybės valdymo sistemos ir jų procesų tinkamas ir efektyvus funkcionavimas garantuoja ugdymo kokybę kiekvienoje ikimokyklinėje įstaigoje. E.C. Snow, B. S. Van Hemel (2008) vaikų pasiekimų vertinimo sąvoką pateikia kaip reikšmingą ugdymo kokybės užtikrinimo grandį, kuri apima informacijos rinkimą, mokymosi standartus, lūkesčius, bendras žinias apie vaikus supantį pasaulį. Šis procesas teikia pagrįstos informacijos, reikalingos planuoti, vertinti ir tobulinti ugdymo programas, leidžia geriau pažinti vaiką ir užtikrinti jo ugdymo prasingumą. Darbuotojų bendradarbiavimas taip pat itin svarbus, užtikrinant ugdymo kokybę. A. Gumuliauskienė, J. Starkutė (2018) ir kt. pabrėžė bendradarbiavimo reikšmingumą ir jį atliepiančius grupinius procesus įstaigose. Gumuliauskienė, J. Starkutė (2018) akcentavo, kad Lietuvoje kol kas vyrauja tendencija, kad bendradarbiavimas nėra laikomas vertybe. Budraitis, G. Šaparnis (2004) išskyrė esminius aspektus, būtinus komandiniam darbui ir formuojant bendradarbiavimo kultūrą įstaigoje. Autoriai tiria bendradarbiavimo reiškinį plačiaja prasme, kuris apima tiek ugdymo įstaigos bendruomenės (tėvų, ugdymo įstaigos), tiek pedagogų ir tėvų bendradarbiavimo raišką. Todėl, darbuotojų bendradarbiavimo grandis kaip ugdymo kokybės užtikrinimo veiksnys turėtų būti plačiau tiriamas dėl akivaizdaus šio proceso reikšmingumo ugdymo kokybės valdymo procese.

**Problema.** Siekiant ikimokyklinio ugdymo kokybės, būtina ne tik suvokti šio proceso svarbą tiek pedagogams, tėvams, vaikams, tiek visai visuomenei, bet ir gebėti objektyviai ir nuolat įsivertinti įstaigos veiklos būklę, tobulinti ir efektyviai valdyti ugdymo kokybės užtikrinimo procesus. Labai svarbi nuostata – apsispręsti ir siekti ikimokyklinio ugdymo kokybės, bei tinkamai šį procesą valdyti, siekiant visos ugdymo įstaigos bendruomenės sutelktumo, bendradarbiavimo, organizacinės kultūros. Jei įstaiga sugeba atsakyti į klausimą, kodėl ji to siekia, nustato prioritetus, pasirengia strateginius planus, tinkamai įsivertina save, tuomet galima daryti prielaidą, kad šio proceso kokybės valdymas gali atnešti teigiamų rezultatų. Todėl šio tyrimo pagrindą sudaro **ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo problema**, siekiant atskleisti svarbiausias Šiaulių miesto X ikimokyklinės įstaigos ugdymo kokybės valdymo raiškos ypatumus.

**Tyrimo objektas** – ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymas.

**Tyrimo tikslas** – teoriškai ir empiriškai pagrįsti ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo ypatumus Šiaulių miesto X ikimokyklinėje įstaigoje.

**Tyrimo uždaviniai-**

1. Išanalizuoti ikimokyklinio ugdymo kokybės bei jos valdymo sampratos ir reikšmingumo teorinius aspektus.
2. Teoriškai pagrįsti ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo sistemos ypatumus.
3. Atskleisti ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojų bendradarbiavimo reikšmingumą ugdymo kokybės tobulinimui.
4. Identifikuoti ir įvertinti x įstaigos ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo sistemos raidos tendencijas.

**Tyrimo metodologija.** Tyrimo metodologija grindžiama esminėmis švietimo vadybos (Želvys, Targamadžė, Mečkauskienė, Martišauskienė ir kt.) bei visuotinės kokybės vadybos teoretikų (Pukelis, Valiuškevičiūtė, Mikutavičienė, 2008 ir kt.) nuostatomis, kad ugdymo kokybė yra prioritetas švietimo tikslas. Siekiant patenkinti vartotojų poreikius, yra būtinas nuolatinis tobulėjimas (Valiuškevičiūtė, Mikutavičienė, 2008), o jo pagrindas yra efektyvus ugdymo kokybės valdymo sistemos funkcionavimas. Taip pat tyrimo metodologija remiasi socialinio konstruktyvizmo teoretikų teiginiais, jog tiriamieji savaip suvokia tiriamą reiškinį ir priskiria šio reiškinio sudėtinėms dalims atitinkamas prasmes. Ši teorija padeda atskleisti tiriamųjų požiūrį į analizuojamą situaciją, susitelkiant į specifinius kontekstus, panaudojant praktinės patirties įtaką interpretacijai (Žydžiūnaitė, 2007; Wilson, 2007).

***Tyrimo metodai:***

***Teoriniai:***

Mokslinės literatūros ir strateginių bei norminių dokumentų turinio analizė, sisteminimas, apibendrinimas.

***Empiriniai:***

1. Šiaulių miesto X ikimokyklinės įstaigos dokumentų turinio analizė.
2. Interviu metodas.
3. Focus grupės apklausos metodas.

***Tyrimo imtis ir organizavimas.*** Tyrimas vyko 2020 m. vasario – balandžio mėnesiais, vienoje iš Šiaulių miesto ikimokyklinių įstaigų. Tyrime dalyvavo įstaigos vadovas ir 6 ikimokyklinės įstaigos pedagogai, pavaduotoja ugdymui. Visi pasirinkti darbuotojai turi aukštąjį išsilavinimą ir didelę ikimokyklinio ugdymo patirtį, atitinkamą kvalifikacinę kategoriją, atstovauja tam tikras darbo grupes ir dalyvauja įstaigos vertinimo ir įsivertinimo procesuose.

***Tyrimo etapai:***

1. Pirmasis etapas. Mokslinės literatūros paieška ir analizė (2019 m. spalio mėn. – 2020 m. kovo mėn.).

2. Antrasis etapas. Tyrimo instrumentų konstravimas ir metodikos kūrimas (2019 m. lapkričio mėn. - 2019 m. gruodžio mėn.).
3. Trečiasis etapas. Įstaigos dokumentų analizė (2020 m. sausio – vasario mėn.).
4. Ketvirtasis etapas. Interviu tyrimo su ikimokyklinės įstaigos vadovu rengimas ir organizavimas (2020 m. kovo mėn.).
5. Penktasis etapas. Focus grupės tyrimo organizavimas (2020 m. kovo mėn.).
6. Šeštasis etapas. Gautų rezultatų analizė ir apdorojimas (2020 m. kovo – balandžio mėn.).
7. Septintasis etapas. Išvadų ir rekomendacijų pateikimas (2020 m. balandžio - gegužės mėn.).

***Darbo naujumas ir reikšmingumas.*** *Darbo naujumą* įrodo pasirinkta tema, kadangi ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo tema nėra pakankamai ištirta. Nėra pakankamai duomenų apie ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo procesus, sistemas, vertinimą, įsivertinimą, darbuotojų bendradarbiavimo įtaką kokybės valdymo procesams. Darbo reikšmingumą sudaro tai, kad teorinėje dalyje surinkta, išanalizuota ir sisteminta medžiaga, kuri atskleidžia ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo ypatumus, aptariant kokybės sampratą, jos reikšmę, ugdymo kokybės valdymo sistemas, bendradarbiavimo reikšmingumą. Darbo empirinės dalies reikšmingumą sudaro tai, kad tiriant individualų atvejį sudaromi tyrimo instrumentai, kurie padeda atskleisti esminius klausimus iš vidaus, išsamiau ir iš esmės. Kiekvieno atvejo analizė turi didžiulę praktinę reikšmę, siekiant kokybės ir tobulinant atskirus kokybės elementus, įsigilinant į kiekvieną valdymo sistemos dalį.

***Darbo struktūra.*** *Darbą sudaro* - santrauka lietuvių ir anglų kalba, įvadas, keturi skyriai, penkiolika poskyrių, diskusija, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai. Darbe pateikta 20 paveikslų ir 13 lentelių. Darbo apimtis be priedų 106 p.

# 1. IKIMOKYKLINIŲ ĮSTAIGŲ PASLAUGŲ IR JŲ KOKYBĖS VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

## 1.1. Ikimokyklinių įstaigų veiklos paskirtis

Ikimokyklinio ir priešmokyklinio amžiaus vaikų ugdymas yra sudedamoji ir pirminė švietimo sistemos grandis, glaudžiai susijusi su Lietuvos ekonominio bei socialinio vystymosi tendencijomis. Pirmųjų vaikų darželių atsiradimą sąlygojo suintensyvėjusi pramoninė gamyba, industrializacijos bei urbanizacijos procesai. Visuomeninėje gamyboje dalyvaujantiems tėvams iškilo vaikų priežiūros ir saugumo užtikrinimo problemų. Išnagrinėjus istorinės raidos užuomazgas, ikimokyklinis ugdymas susikūrė kaip pagalbos šeimai sistema, vėliau perauganti į specializuotas ne tik vaikų priežiūros, globos, bet ir ugdymo įstaigas, vaikų darželius.

„Visas ikimokyklines ugdymo institucijas, kaip pirminę švietimo sistemos grandį, jungia pagrindinė misija – vaiko asmenybės ugdymas ir globa, poreikių tenkinimas, sudarant prielaidas jo intelektualinių, fizinių ir dvasinių galių sklaidai; vaiko socializacija, savalaikis brandumas mokyklai, bendradarbiavimas su šeima, tinkamas aplinkos vaiko ugdymui (si) kūrimas. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų paskirtis – padėti vaikui tenkinti prigimtinius, kultūros, socialinius, pažintinius poreikius“ (Karulaitienė, 2007, p. 19). Ikimokyklinis ugdymas neabejotinai vyksta šeimoje, o tėvams/globėjams pageidavus ar atsakingoms už vaiko teisių apsaugą institucijoms rekomendavus, pagal ikimokyklinio ugdymo programą.

„Svarbiausias vaikų ugdymo darželyje tikslas - bendradarbiaujant su šeima, puoselėti visas vaiko galias, lemiančias vaiko asmenybės vystymosi ir jo integracijos į visuomenę (socializacijos) sėkmę“ (Šimkienė, 2010, p. 8). Ikimokyklinės įstaigos savo veiklą grindžia Lietuvos Respublikos Konstitucija (1992), o pagrindinius institucijų veiklos principus, tikslus, uždavinius ir vertybinius orientyrus reglamentuoja Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas (2011), Vaiko teisių konvencija (1996), Vaiko gerovės valstybės politikos koncepcija (2003), Valstybinė švietimo strategija 2013-2022 ir kitos bendrosios programos. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas (2011) pabrėžia ikimokyklinį ugdymą ir jo paskirtį:

1. Ikimokyklinio ugdymo paskirtis - padėti vaikui tenkinti prigimtinius, kultūros, taip pat ir etninės, socialinius, pažintinius poreikius.
2. Ikimokyklinis ugdymas vyksta šeimoje, o tėvams/ globėjams pageidavus ar atsakingoms už jį vaiko teisių apsaugos institucijoms rekomendavus, pagal ikimokyklinio ugdymo programą.
3. Ikimokyklinis ugdymas vaikams teikiamas nuo 1 iki 5 arba 6 metų.

4. Ikimokyklinio ugdymo programą vykdo lopšeliai, lopšeliai - darželiai, darželiai, mokyklos - darželiai ir kitos mokyklos.
5. Ikimokyklinio amžiaus vaiką namuose auginančiai šeimai teikiama švietimo pagalba LR Vyriausybės arba jos įgaliotos institucijos nustatyta tvarka.

Valstybinė švietimo strategija 2013-2022 – vienas svarbiausių šių dienų dokumentų, numatančių švietimo gaires ir tikslus. Šioje strategijoje pabrėžiama, kad „Ikimokyklinis ugdymas Lietuvoje nėra privalomas, tačiau jis turi didelę reikšmę asmenybės raidai, mokymosi pasiekimams, socialinei ir emocinei brandai. Pagal dalyvavimą ikimokykliniame ugdyme Lietuva labai atsilieka nuo ES šalių vidurkio. Šiuo metu Lietuvai būdingas nepakankamas ikimokyklinio ugdymo prieinamumas miestuose ir mažas lankomumas kaimuose. Kita vertus, jei Lietuvoje padidėtų bendras ikimokyklinio ugdymo įstaigų lankomumas, jo neprieinamumas šalyje siektų apie 20–30 proc.“ Taigi, galima teigti, kad šių dienų ir ateinančių metų vienas pagrindinių tikslų – skatinti ikimokyklinį ugdymą, siekti, kad kuo daugiau vaikų gautų kokybiškas ugdymo paslaugas tiek formaliojo, tiek neformaliojo ugdymo įstaigose.

Analizuojant mokslinę literatūrą ir įvairius švietimo politikos nutarimus, įstatymus ir kt. šaltinius galima teigti, kad be strateginio planavimo nė viena įstaiga nesugebėtų sėkmingai dirbti, užtikrinti ugdymo kokybę ir analizuoti savo veiklos rezultatus. Vadovas, kaip įstaigos lyderis yra atsakingas už visą įstaigos veiklą, tačiau daugiausia dėmesio jam tenka skirti strateginio plano, metinių veiklos programų rengimui, tvirtinimui bei vadovauti jų įgyvendinimui. Strateginis planas ir metinė veiklos programa Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo nustatyta tvarka teikiami derinti įstaigos steigėjui. Švietimo įstatyme teigiama, kad planavimo paskirtis - įvertinus švietimo būklę ir atsižvelgus į visuomenės švietimo poreikius, nustatyti ilgalaikius ir trumpalaikius švietimo tikslus ir uždavinius, apibrėžti prioritetus ir priemones uždaviniams vykdyti.

Mokslinės literatūros autoriai sutaria, kad ikimokyklinio ugdymo įstaiga yra socialinis vienetas. D. Martišauskienė (2010) teigia, kad organizacija siekdama išlikti, privalo tenkinti visus besikeičiančios aplinkos reikalavimus bei poreikius. Ikimokyklinė įstaiga, anot, autorės, priskiriama socialines funkcijas atliekančios organizacijos tipui, ji yra savita organizacija.

Strateginis planavimas yra įstaigos strategijos rengimo ir vykdymo grandies jungiamoji dalis. Jis reikšmingas tuo, kad planuojamos ir numatomos įstaigos veiklos intensyvumas, perspektyvos, išorės veiksnių poveikis. Strateginis planavimas susieja šiuolaikines švietimo organizacijas su nuolat vykstančiais pokyčiais aplinkoje ir padeda išvengti ateities klaidų, skatina efektyvumą ir veiklos optimizavimą (Martišauskienė, 2010). Ikimokyklinės įstaigos strateginis planas vertingas tuo, „kad:

1. į nenuspėjamas galimybes ir grėsmes galima reaguoti pagal esamą planą, nekuriant specialių papildomų planų;
2. yra įvardytos prielaidos, kuriomis strateginis planas pagrįstas, todėl belieka stebėti, ar jos nekinta;
3. prioritetus galima išvelgti ir pasirinkti, o ne atrasti atsitiktinai;
4. pastangas galima derinti ir koordinuoti, kad būtų pasiektas geresnis efektas;
5. visas personalas pamato, kokie organizacijos siekiai;
6. vartotojai gali pasinaudoti išsamesne informacija, rinkdamiesi konkrečią ikimokyklinę įstaigą“ (Martišauskienė, 2010, p. 32).

Geros mokyklos koncepcijoje (2015) akcentuojama, kad sėkmingos ugdymo įstaigos veiklos požymiu yra laikoma, kai tinkamai įgyvendinama misija. Veiksniai, lemiantys sėkmingą ir tinkamą misijos įgyvendinimą – ugdymo aplinka, ugdymas, mokymas, personalas, bendruomenė ir jos mokymasis, lyderystė ir vadyba. Visi veiksniai yra tik sąlygos misijos įgyvendinimui, tačiau jų svarba neabejotina. Puikių rezultatų galima pasiekti dirbant įvairiais būdais ir įvairiai organizuojant ugdymo įstaigų veiklą. Todėl mokyklos kaip organizacijos veiklos aspektai neturėtų būti standartizuoti ir vienodai pateikiami visoms šalies mokykloms, o jų vertinimas neturi būti per daug sureikšminamas ir negali tapti svarbesniu už mokyklos misijos vertinimą. Taigi, galima teigti, kad šių dienų įstaiga, ar ji būtų formaliojo ar neformaliojo ugdymo, privalo ne tik užtikrinti, kad ugdymas būtų kokybiškas, bet ir nuolat ieškoti naujų veiklos metodų, modelių, kurie atlieptų šios dienos vaikų poreikius ir nuolat, bei sparčiai besivystančią visuomenę. Geros mokyklos koncepcijoje (2015) taip pat pažymima, kad šių dienų mokymo įstaiga turi būti „besimokanti“, nuolat auganti kartu su savo bendruomene ir vaikais.

Valstybinėje švietimo 2013–2022 metų strategijoje išskiriama ikimokyklinio ugdymo kaip prieinamumo, įtraukties problema. Šiuolaikinis Lietuvos švietimas sietinas su atvira pokyčiams, dinamiška, prisitaikančia ikimokyklinio ugdymo sistemos kaita. Ikimokyklinis ugdymas siekia užtikrinti kiekvienam Lietuvos vaikui, augančiam skirtingomis sąlygomis vienodas ugdymo galimybes. Šalia valstybinių įvairaus lygio švietimo įstaigų kuriasi nevalstybinės, siūlančios netradicinius, orientuotus į kitų sėkmingai išsivysčiusių šalių, tiek švietimo, tiek kitose srityse ugdymo modelius. Šios įstaigos įgyvendina visas švietimo įstatyme nurodytas ir reglamentuotas gaires.

Ikimokyklinių įstaigų veiklą taip pat reglamentuoja jų parengtos ikimokyklinio ugdymo programos. Šios programos rengiamos pagal LR Švietimo ir mokslo ministerijos ikimokyklinio ugdymo metodines rekomendacijas (2015) ugdymo įstaigoms. Kiekviena ikimokyklinė įstaiga siekdama užtikrinti kokybišką ikimokyklinį ugdymą, įgyvendinti visus tikslus, privalo pasirengti šios

srities ugdymo gaires, rekomendacijas, atitinkančias vaikų poreikius, numatomas ugdymo kryptis, įstaigos vertybines nuostatas, misiją, viziją. Kiekvienoje įstaigoje neabejotinai svarbus darbuotojas ir jo indėlis į įstaigos veiklos sėkmę, todėl galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo pedagogai ir švietimo pagalbos specialistai yra ne tik sudedamoji įstaigos veiklos, bet ir viena pagrindinių grandžių, įtakojanti kokybišką ikimokyklinį ugdymą. Nuo to, koks požiūris į vaiką, kokiomis vertybėmis ir nuostatomis vadovaujamosi, kokia pedagogo kompetencija, priklauso ir ikimokyklinio ugdymo sėkmė.

LR Švietimo Ministerijos parengtose ikimokyklinio ugdymo rekomendacijose (2015) pažymima, kad „ikimokyklinio ugdymo turinį sudaro tai, ką, kaip ir kokioje aplinkoje vaikas ugdomi, kaip vertinami jo pasiekimai ir pažanga. Kuriant ar tobulinant įstaigos ikimokyklinio ugdymo programas, įstaigos bendruomenėje pirmiausia būtina susitarti, kaip suprantamas šiandieninis vaikų ugdymas (is). Tik tada, kai visi bendruomenės nariai – ikimokyklinio ugdymo auklėtojai, švietimo pagalbos specialistai, įstaigos vadovai, kiti įstaigos darbuotojai, tėvai sutars dėl bendros ikimokyklinio ugdymo sampratos, atitinkančios vaikų poreikius, tėvų lūkesčius, visuomenės ir valstybės interesus, šia samprata bus galima grįsti konkrečios ikimokyklinio ugdymo įstaigos ar grupės programos tobulinimą. Samprata, dėl kurios susitarta, yra privaloma kiekvienam ugdymo įstaigos bendruomenės nariui.“

*Apibendrinant galima teigti, kad ikimokyklinės įstaigos veiklos principus, tikslus, uždavinius ir vertybinius orientyrus nusako Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, Vaiko teisių konvencija, švietimo strategija ir kitos bendrosios programos. Vaikai – pagrindinis ikimokyklinių įstaigų branduolys. Ikimokyklinio ugdymo paskirtis visų pirma yra padėti vaikui tenkinti prigimtinius, socialinius, pažintinius poreikius. Taip pat atliepti ir tėvų, kaip paslaugų vartotojų poreikius. Ikimokyklinėje įstaigoje visų pirma turi būti ir kokybiškai veikti komanda, kurios veikloje būdingas intensyvus darbas, abipusis susitarimas, supratimas, geranoriška pagalba ir parama. Būtina sąlyga – vadovo lyderystė ir jo gebėjimas atliepti visos bendruomenės poreikius ir strategiškai mąstyti, kitaip tariant, planuoti įstaigos veiklą ir užtikrinti jos sėkmę. Vadovas turi numatyti ir gerai išanalizuoti atskirų įstaigos savivaldų komandų turinį ir formas.*

## **1.2. Ikimokyklinio ugdymo kokybės samprata ir ją lemiantys veiksniai**

Lietuvoje ikimokyklinio ugdymo kokybė grindžiama normatyviniais švietimo dokumentais (LR švietimo pakeitimo įstatymas, 2011; Lietuvos vaikų ikimokyklinio ugdymo koncepcija, 1989; Valstybinės švietimo strategijos 2013-2022 metų nuostatos ir kt.). Jie lemia ikimokyklinių įstaigų

vadovų ir pedagogų orientacijas ir kryptis į vaikų ugdymo kokybę, rezultatų vertinimą ir įsivertinimą. Ugdymo įstaigų vadovai kuruoja pedagogų veiklą, reprezentuoja tam tikras ugdymo vertybes, reikšmingas kokybės prasmių sampratai. Švietimo paslaugų prieinamumas ir jų kokybė buvo ir yra vienas iš prioritetų, jis akcentuojamas visuose naujausiuose teisės aktuose. „Švietimo kokybė ir švietimo prieinamumas sustiprina kiekvienos šalies potencialą ir skatina įsiliesti į ekonominio konkurencingumo erdvę ne tik Europos valstybių kontekste, bet ir tarptautiniuose forumuose“ (Trakšėlytė, Martišauskienė, 2016, p. 191).

Ugdymo kokybė apibrėžiama ir LR vaiko teisių pagrindų įstatyme (1996). Apie tai rašo ir autorės A. Juodaitytė ir D. Martišauskienė (2008). Autorės teigia, kad LR Vaikų teisių pagrindų įstatyme vienas svarbiausių ugdymo kokybės dalyvių yra vaikas. Jo dalyvavimą atliepanti sąlyga – teisių užtikrinimas ir įgyvendinimas. Taigi, šiame dokumente apibrėžiamos vaiko ugdymo ir gyvenimo kokybei reikalingos sąlygos. Į jas įeina ir vaiko teisės, kurių viena pagrindinių yra laisvė ir priėjimas prie humanitarinio pobūdžio informacijos. LR Vaikų teisių pagrindų įstatyme (1996) apibendrinamos sąlygos sėkmingam vaiko, kaip šiuolaikinės visuomenės dalyvio, ugdymui (si), nes šios sąlygos lemia vaikų socialinį aktyvumą.

Užsienio autoriai H. Morgan (2019), K. Sylva, E. Melhuish, P. Sammons (2004) taip pat pabrėžia ikimokyklinio ugdymo kokybės svarbą. Jų teigimu ikimokyklinio ugdymo programų kokybė, aukštos kokybės ikimokyklinio ugdymo paslaugos lemia tolimesnį intelektualinio ir socialinio vaikų elgesio vystymąsi iki pat mokyklos pabaigimo. C. Manigo, R. Allison (2017) teigia, kad ikimokyklinio ugdymo programos svarbiausias ugdymo kokybės veiksnys, o tai kokiomis veiklomis ir kaip tos programos įgyvendinamos, labai įtakoja kiekvieno vaiko sėkmę mokykloje. Lin-Bo Si (2017) apibrėžia ir išskiria veiksnius, kurie svarbiausi vertinant ir užtikrinant ikimokyklinio ugdymo kokybę:

1. pedagogo ir vaiko sąveika;
2. ugdymo programa;
3. fizinė aplinka;
4. sveikata ir sauga;
5. mityba ir dieta.

Taigi, šiuos komponentus galima neabejotinai įvardinti kaip reikšmingus veiksnius, kurie įtakoja ugdymo kokybę. L.M. Espinosa (2002) pabrėžia, kad labai svarbu turėti aiškią viziją, kaip atrodo kokybiškos ikimokyklinės programos.

V. Lamanuskas (2009) teigia, kad kokybės samprata – reikšmingas dalykas. Autoriaus teigimu, ji skirtingai apibrėžiama įvairiose sferose, tiek verslo, tiek švietimo. Švietimo sistema



specifinė ir jai vis labiau taikomi tarptautiniai kokybės standartai, tokie kaip ISO 9001. Kokybės standartai švietimo sferoje lygiai taip pat svarbūs kaip ir kitose sferose. Švietimo sferoje reikalavimai nuolat auga. Švietimo organizacijų vadovams būtina žinoti, ar jų vadovaujamos organizacijos teikiamos paslaugos yra kokybiškos. Vadovai negali pasakyti ar jų įstaigų teikiamos paslaugos kokybiškos, vadovaudamiesi vien nuojauta ar intuicija. Būtina teikiamas paslaugas sertifikuoti.

Remiantis Tarptautinės standartizacijos organizacijos (ISO) rekomenduojamais kokybės vadybos principais, sisteminis požiūris turėtų būti esminis dalykas, kuriuo remiamasi identifikuojant organizacijų veiklos ir valdymo procesus. Šis požiūris organizacijai padeda suprasti ir įvertinti savo galimybes bei sunkumus, šalinti kliūtis ir siekti tikslų, dirbti efektyviai, nes procesai vertinami kaip tarpusavyje susiję ir vienas nuo kito priklausomi elementai (Martišauskienė, 2010).

S. Neifachas (2009) taip pat apibrėžia ikimokyklinio ugdymo kokybės sąvoką. Jo teigimu „ikimokyklinio ugdymo kokybė, kaip sudėtinga kategorija, atskleidžiama savybės, sistemos, kiekybės, veiksmingumo, vertinimo, valdymo kategorijomis. Šiuo atveju galima teigti, kad kokybė yra:

1. savybių visuma;
2. hierarchizuota visuma;
3. dinamiška ir kintanti sistema;
4. atspindinti elementus, iš kurių susideda vienas ir kitas objektas, procesą, ryšį ir tarpusavio sąveiką;
5. tai objekto ar proceso sąveika, lemianti objekto ar proceso specifiškumą, vieningumą, pastovumą;
6. socialinių objektų ir procesų vertė žmogui ir visuomenei“ (Neifachas, 2009, p. 75).

Ugdymo kokybę reikia apibrėžti kaip rezultato ir ugdymo proceso savybių visumą. Tai lemia asmenybės išsimokslinimą, socialinių, psichinių savybių raišką ir kaip bus įgyvendinami socialiniai tikslai. Apibendrinant autoriaus teiginius, galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo kokybę lemia tai, kaip užtikrinimas visas ugdymo procesas. S. Neifachas (2009) taip pat išskiria svarbiausius veiksnius, kuriais remiantis Lietuvoje ikimokyklinio ugdymo kokybė analizuojama. Taigi, iš šio modelio galima daryti prielaidą apie tai, kokie veiksniai vis tik svarbiausi analizuojant ir užtikrinant kokybę. Ikimokyklinio ugdymo kokybė analizuojama:

1. pagal valdymo lygmenis;
2. pagal nepertraukiamo ugdymo pakopas;
3. pagal ugdymo įstaigų priklausomybę valstybiniam ir privačiam sektoriui;
4. pagal ugdymo funkcionavimo ir raidos kokybę.

Kokybė taip pat analizuojama ir pagal du pagrindinius aspektus:

1. *Išorinę socialinę kokybę* (ugdymo sfera nagrinėjama kaip šaka, kuri garantuoja visuomenės intelektualinių išteklių atstatymą). Vartojami ugdymo masiškumo, jo prieinamumo, valstybės dalyvavimo ugdymo ir gyventojų išsilavinimo procese rodikliai.

2. *Pagal vidutinę ikimokyklinio ugdymo kokybę* (institucinė kokybė). Vartojami ugdymo turinio, darbuotojų potencialo, materialinės-techninės bazės, vaikų sveikatos rodikliai.

R. Želvys (2003) išskiria vidinio ikimokyklinio ugdymo proceso kokybės valdymo pedagoginę sistemą, kuri skirta organizaciniams, technologiniams, moksliniams, personalo valdymo ir kitiems ištekliams integruoti. Šios esminės ugdymo ir jo valdymo savybės būtinos ir į jas reikia atsižvelgti, kuriant ir diegiant įstaigos kokybės sistemas. Tad galima teigti, kad šiuolaikiniam švietimo pasauliui visiškai netinka tradicinė kokybės samprata, nes ji turi atliepti nuolat besikeičiančius reikalavimus.

Kokybė literatūros šaltiniuose taip pat apibrėžiama kaip daugiareikšmis reiškinys. Tai viena reikšmingiausių šiuolaikinės, nuolat besikeičiančios aplinkos koncepcijų. Kokybės sąvoka sudėtinga ir plati, o šias savybes lemia didelė kokybės objektų įvairovė bei kokybę sąlygojančių veiksnių gausa. „Kokybės sampratos apibrėžimas sudėtingas, todėl įvairūs autoriai bando tam tikru būdu sugrupuoti skirtingas kokybės sąvokas, jas priskirti tam tikroms grupėms ar kategorijoms, taip siekdami suformuoti pagrindą aiškesniam kokybės sampratos suvokimui“ (Martišauskienė, 2010, p. 15). Galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo kokybė - ugdymo tikslų pasiekimo bei tėvų poreikių tenkinimo dermė.

„Ikimokyklinio ugdymo kokybę galima vertinti keliais požiūriais: tėvų požiūriu, ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikėjo požiūriu, paties vaiko požiūriu, vaiko raidos požiūriu, kurie daro įtaką ikimokyklinio ugdymo kokybės sampratai“ (Švietimo problemos analizė, 2012). Ankstyvoji vaiko ugdymosi patirtis dažnai sukuria tolesnio mokymosi ir socialinio gyvenimo pagrindą, nes šiuo vaiko raidai svarbiu laikotarpiu itin sparčiai formuojasi jo fiziniai, socialiniai, emociniai ir pažintiniai gebėjimai. Tyrimai rodo, kad ankstyvajame amžiuje prieinamas ir kokybiškas ankstyvasis ugdymas labiau padeda mokiniams pasiekti geresnius rezultatus nei vėlesni bandymai šalinti ugdymosi spragas ir patirti ugdymosi sėkmę. „Tarptautinių mokinių pasiekimų tyrimų rezultatai patvirtina, kad ilgesnis dalyvavimas kokybiškame institucinio ugdymo procese yra vienas iš stipriausių ankstyvojo ugdymo veiksnių, lemiančių geresnius mokinių pasiekimus“ (Švietimo problemos analizė, 2019).

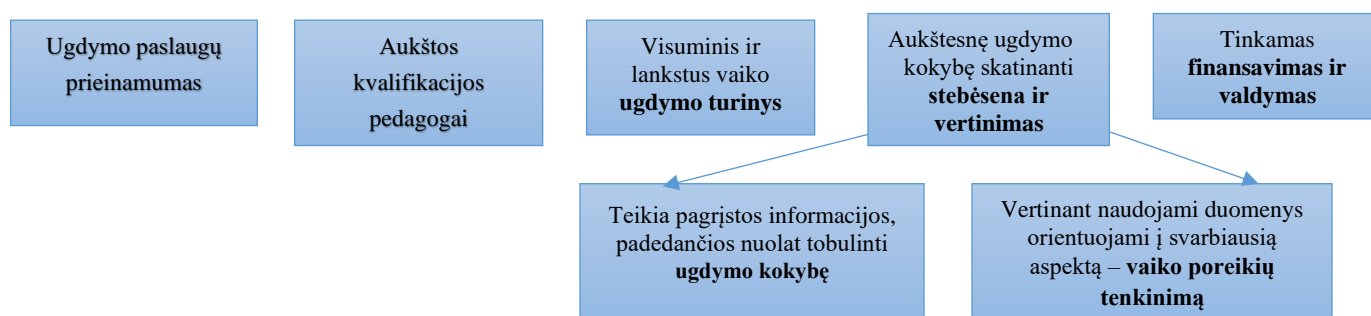
Švietimo problemos analizės 2012 m. atliktame tyrime apie ikimokyklinio ugdymo kokybę plačiau aptariamas kiekvienos suinteresuotos grupės požiūris kokybės klausimu.

Ikimokyklinio ugdymo kokybę vertinant tėvų požiūriu galima akcentuoti ir išskirti ikimokyklinio ugdymo aplinkos saugumą, pasitikėjimą paslaugų teikėju ir tai, kad aplinka atlieptų 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 ikimokyklinės įstaigos pasiekiamumą. Jie gali kreipti dėmesį ir į tai, kiek yra tenkinami jų, kaip dirbančių žmonių, poreikiai. Retai domimasi, ką ir kaip vertina ikimokykliniame ugdyme patys vaikai. Švietimo problemos analizės (2012) leidinyje pateikiami tyrimų duomenys apie tai, kaip ugdymo kokybę vertina patys vaikai. Tyrimo rezultatai parodė, kad vaikai vertino labai svarbius ikimokyklinio ugdymo aspektus - koks maistas yra patiekiamas, kitų vaikų bendravimo su jais ypatumus, kiek jie turi draugų, kokios veiklos, žaidimų įvairovė, kokie yra žaislai, kokios ir kaip sekamos pasakos. Jiems buvo svarbu, kokia yra erdvė lauke, skirta žaidimams, ar yra vietos pasislėpti, ar žaisdami jie gali matyti kitų grupių vaikus. Vaikai palankiai vertino galimybę imtis iniciatyvos ir prisiimti atsakomybę pasirenkant veiklas, veikti savarankiškai, t. y. vaikai vertino ugdymo aplinkos, maitinimo ypatumus, ugdymo programoje numatytas veiklas, personalo bendravimo su jais ypatumus, galimybes patiems priimti sprendimus. Tyrejai atkreipia dėmesį, kad ikimokyklinio ugdymo kokybės vertinimas vaikų akimis priklauso nuo jų amžiaus, lyties, interesų, bet vaikams labiausiai patinka lavinantys vaizduotę žaidimai, lavinančios stambiąją motoriką veiklos, meninė veikla, knygos ir žygiai.

Švietimo problemos analizės (2012) leidinyje akcentuojamas ir personalo požiūris į ugdymo kokybę. Ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikėjas kokybę sieja su darbo sąlygomis. Personalas gali kreipti dėmesį į atlyginimo dydį, atostogų trukmę, laiką, skiriamą kvalifikacijai tobulinti, darbo aplinkos įvairius ypatumus: kiek vaikų tenka vienam pedagogui. Leidinyje išskiriami trys pagrindiniai komponentai - santykiai tarp kolegų, jų santykiai su vaikų tėvais, pedagoginio personalo ir administracijos santykiai. Taigi, galima teigti, kad personalo darbo sąlygos ir ikimokyklinio ugdymo kokybės ryšys labai glaudus.

„Ikimokyklinio ugdymo kokybė gali būti vertinama ir vaiko raidos požiūriu, kai ikimokyklinio ugdymo kokybė yra vertinama pagal tai, kiek taikomi metodai ir lūkesčiai atitinka vaiko raidos ypatumus ir logiką. Šis požiūris labai svarbus ir akcentuojamas JAV. Stebima, kaip taikomi metodai skatina vaikų žaidimą, mokymąsi, kaip pedagoginio darbo metodai pritaikyti vaiko raidai ir jos ypatumams. Taip pat pabrėžiama, kad būtina atsižvelgti į ugdomo vaiko šeimos socialinį ir kultūrinį kontekstą“ (Švietimo problemos analizė, 2012).

Pastaruoju metu ikimokykliniam ugdymui skiriama vis daugiau dėmesio mokslinėse, politinėse ir pedagoginėse diskusijose. Įvairūs tyrimai rodo, kad jis suteikia pagrindą vaiko fiziniams, socialiniams, emociniams ir pažintiniams gebėjimams ugdyti, didina socialinę integraciją, sudaro sąlygas sėkmingam tolimesniam ugdymuisi. Švietimo problemos analizės leidinyje (2019) teigiama, kad 2017 m. Europos Parlamento, Tarybos ir Komisijos priimtoje tarpinstitucinėje deklaracijoje dėl Europos socialinių teisių ramsčio (angl. European Pillar of Social Rights) įtvirtinta svarbi nuostata – vaikai turi teisę į kokybišką ikimokyklinį ugdymą ir priežiūrą už prieinamą kainą. 2014 m. Europos Sąjungos šalys susitarė dėl svarbiausių kokybiškos ikimokyklinio ugdymo sistemos bruožų ir yra skatinamos, peržiūrint ankstyvojo ugdymo politikos priemones ir planuojant reformas, pirmenybę teikti aukštos kokybės užtikrinimo klausimams (žr. 1 pav.).



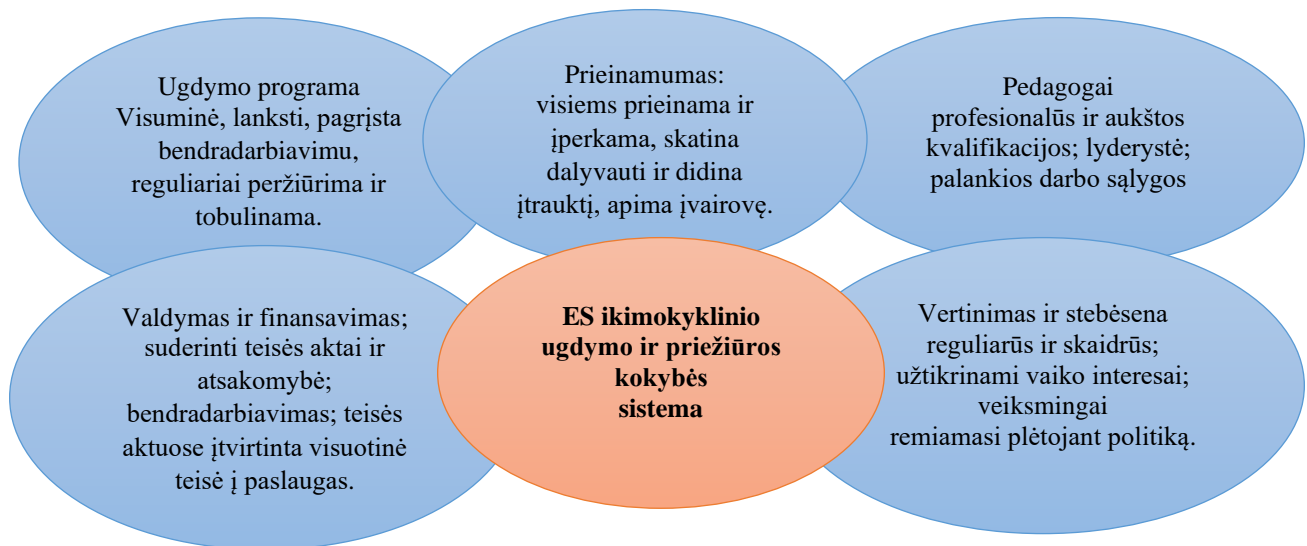
1 pav. Kokybiško ikimokyklinio ugdymo principai. European Council Recommendation on High-Quality Early Childhood Education and Care Systems. Švietimo problemos analizė. 2019.

Susitarimą, kokie veiksniai lemia ankstyvojo amžiaus vaikų ugdymo kokybę, Europos Sąjungos (ES) šalių ekspertai pasiekė 2014 m. Šiame susitarime atsispindi veiksniai, kurie sąlygoja ikimokyklinio ugdymo kokybę. Siekiant gerinti ikimokyklinio ugdymo kokybę, ES šalims rekomenduota užtikrinti, kad:

1. „ugdymas būtų prieinamas visoms šeimoms, skatintų socialinę integraciją ir kultūrinę bei etninę įvairovę;
2. dirbtų aukštos kvalifikacijos pedagogai, kurių pirminis rengimas ir tęstinis profesinis tobulėjimas padėtų sėkmingai veikti;
3. ugdymo turinys būtų paremtas pedagoginėmis nuostatomis, vertybėmis ir tikslais, skatinančiais visapusiškai ugdyti vaiką ir kuo labiau atskleisti kiekvieno vaiko ugdymosi galias;
4. stebėseną ir vertinimą suteiktų aktualios informacijos instituciniu, regioniniu ir (arba) nacionaliniu lygmeniu, siekiant aukštesnės ugdymo kokybės;

5. tinkamas valdymas ir finansavimas užtikrintų visuotinę teisę šeimoms gauti valstybės visiškai arba bent iš dalies finansuojamą kokybišką ugdymą“ (Švietimo problemos analizė, 2019).

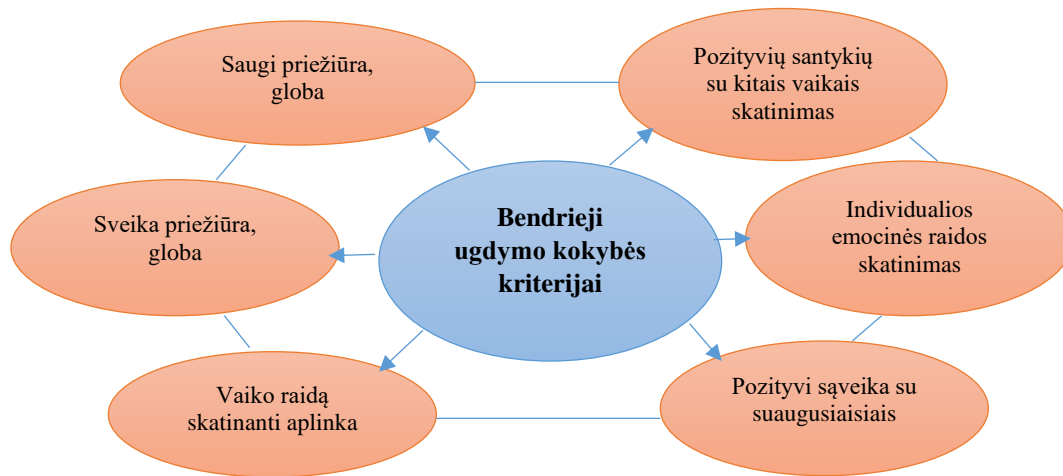
Ikimokyklinio ugdymo principai buvo suformuluoti ir parengti, kad atkreipti dėmesį į tai, kas svarbu tobulinant ugdymo sistemas ir užtikrinti aukštos kokybės ankstyvąjį ugdymą visiems vaikams. Šie nurodyti principai yra skirti kokybiškai ankstyvojo ugdymo paslaugų sistemai kurti, palaikyti ir tobulinti, nustatant sistemos stipriąsias puses ir trūkumus. Naujausiame švietimo problemų analizės leidinyje, skirtame apžvelgti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo kokybės sampratą ir problemas taip pat pateikta ES ikimokyklinio ugdymo ir priežiūros kokybės sistemos struktūra (žr. 2 pav.).



2 pav. ES ikimokyklinio ugdymo ir priežiūros kokybės sistemos struktūra. Parengta autorės pagal Švietimo problemos analizė. 2019.

Analizuojant veiksnius, kurie lemia ikimokyklinio ugdymo kokybę, švietimo problemos analizės (2019) leidinyje rašoma, kad ikimokyklinio ugdymo kokybę ir jos rodiklius lemia dvi kokybės rūšys: *struktūros kokybė ir proceso kokybė*. Struktūros kokybę sudaro gana lengvai pamatuojamos savybės, kurios apibūdina ikimokyklinio ugdymo sistemą, jos funkcionavimą. Jos lemia ikimokyklinės 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 programa; pedagogų kvalifikacija; programos trukmė. Proceso kokybę lemia ikimokyklinės įstaigos funkcionavimas kiekvieną dieną - kaip pedagogai bendrauja su vaikais, kaip bendrauja ir bendradarbiauja personalas, kaip sąveikauja vaikai, personalas ir vaikų tėvai. Tiriant proceso kokybę paprastai analizuojami vaikų žaidimų su bendraamžiais ir

suaugusiaisiais socialiniai aspektai. Galima teigti, kad svarbiausias aspektas turėtų būti ne klausimas, kas yra ikimokyklinio ugdymo kokybė, bet kokie ugdymo proceso metu yra pasiekiami rezultatai. Švietimo problemos analizės (2012) leidinyje pateikiami bendrieji ugdymo kokybės kriterijai (žr. 3 pav.).



3 pav. Bendrieji ugdymo kokybės kriterijai. Parengta autorės pagal Švietimo problemos analizės leidinį (2012).

*Apibendrinant galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo kokybė labai daugiareikšmis ir subjektyvus dalykas, kurį Lietuvoje ir ES šalyje bandoma apibrėžti įvairiomis struktūromis, gairėmis. ES šalys yra susitarusios dėl bendros struktūros, kuria vadovaujantis kiekviena įstaiga turėtų pasiekti atitinkamus ugdymo kokybės rodiklius. Galima teigti, kad ugdymo kokybė - tai ugdymo tikslų pasiekimo laipsnis bei tėvų poreikių tenkinimas. Išanalizavus mokslinę literatūrą ir švietimo problemos analizės leidinius galima prieiti išvados, kad nėra vieningo ikimokyklinio ugdymo kokybės apibrėžimo. Tai sistema, kuri nuolat kinta, priklausomai nuo laikmečio, visuomenėje vykstančių pokyčių, technologijų, aktualijų. Veiksniai, kurie lemia ikimokyklinio ugdymo kokybę apibrėžiami kaip sąveika tarp ugdymo proceso, vaikų, tėvų, personalo. Tačiau labai svarbus ir procesas. Todėl galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo kokybę lemia – struktūra ir procesas.*

### 1.3. Ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo esmė ir aktualumas

Šiuolaikinė, moderni ir besimokanti ikimokyklinė įstaiga, kaip ir bet kuri kita švietimo organizacija ugdymo kokybę užtikrina valdymo procesu. Tokie autoriai kaip, Martišauskienė, Trakšėlytė (2013), Pociūtė, Janušauskienė ir kt. (2005) vieningai teigia, kad šiuolaikinė moderni švietimo organizacija siekia teikti kokybiškas ugdymo paslaugas ir tenkinti mokinių, tėvų poreikius, kurie paprastai apibrėžiami kaip konkretūs vartotojų norai. Todėl bet kuri organizacija turi būti

suinteresuota tenkinti ir atliepti vartotojų poreikius, lūkesčius, nes taip įgyja jų pasitikėjimą. Y Sun (2019) teigimu, ikimokyklinis ugdymas ir jo kokybė turi didelę strateginę reikšmę bendram sveikam asmenų vystymuisi, švietimo kokybės gerinimui, bendram tautinio raštingumo gerinimui, švietimo ir socialinio lygiateisiškumo skatinimui, švietimo sistemos gerinimui.

Apžvelgus autorių teiginius galima daryti prielaidą, kad ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo esmė yra užtikrinti, kad paslaugų vartotojas būtų patenkintas ir vaikas, kuris yra pagrindinė šio ugdymo grandis ikimokyklinio ugdymo paslaugų dėka tinkamai pasiruoštų tolimesniam mokymosi ir gyvenimo etapui. D. Martišauskienės (2010) teigimu, dėl ugdymo kokybės turinio reikia susitarti. Susitarimai dėl paslaugų kokybės skirtingai suvokiami, nes susitarimo subjektas gali atstovauti skirtingiems interesams. Ugdymo kokybės valdymas ikimokyklinėje įstaigoje siejamas su kitokiu turiniu, iš esmės su tuo, ką mes laikome ugdymo turiniu ir kaip jį interpretuojame. S. Neifachas (2007) teigia, kad valdymas prasideda nuo apsaugos, sveikatingumo planavimo ir organizavimo, pilnaverčio vaiko maitinimo, priežiūros, medicininio aptarnavimo, kaip kokybiško vaiko fizinio ir dvasinio vystymosi pagrindo, užtikrinimo. Kalbant apie planavimą ir apskaitą, tai jie turi būti griežčiausio pobūdžio, siekiant aukštos kokybės ugdymo. Autorius taip pat išskiria keturis esminius ugdymo kokybės valdymo etapus: *planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę*. Planavimo valdymo veiksmus ikimokykliniame ugdyme atlieka ikimokyklinio ugdymo pedagogas, tėvai ir kiti suaugusieji. Kitas esminis dalykas, anot autorių, tėvų dalyvavimas ikimokyklinės įstaigos kokybės valdymo procesuose. Taip pat galima išskirti ir vaiko vystymosi valdymo funkciją, kuri susideda iš įvairių auklėjamojo pobūdžio užsiėmimų. Ikimokyklinio ugdymo kokybę įtakoja ir higienos įgūdžių ugdymas, kuris labai įtakoja vaiko ateities rašymo formavimosi įgūdžius. Čia galima būtų paminėti ir ikimokyklinio ugdymo metodines rekomendacijas (2015), kuriose yra pateikiamos vaiko ugdymo sritys, kuriomis vadovaujantis įstaigos modeliuoja savo ugdymo turinius.

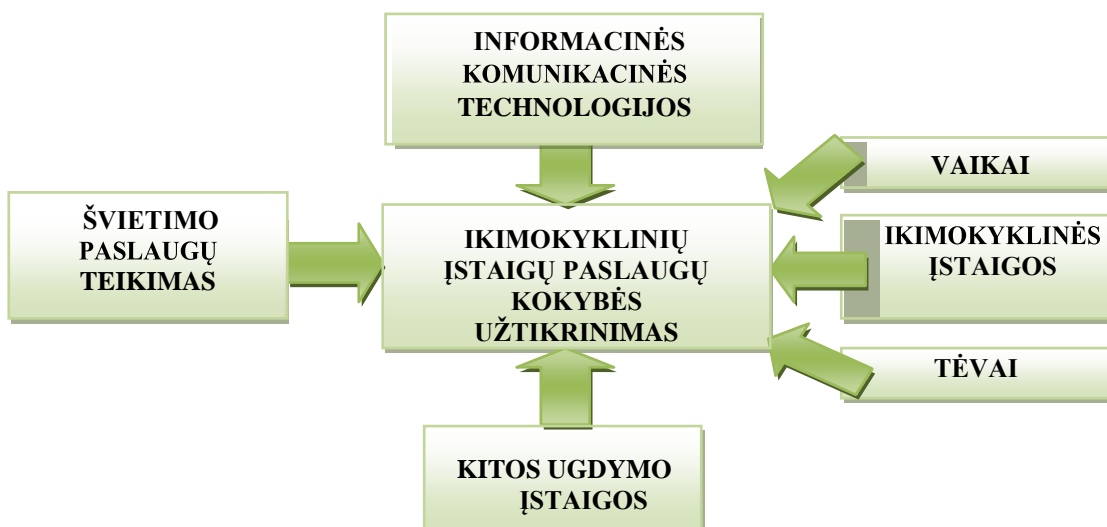
Švietimo kokybės vadybos, valdymo modeliavimo procesų sėkmę lemia ir pagrindžia visuotinės kokybės vadybos teorija. Grindžiant švietimo paslaugų kokybės modeliavimo ypatumus reikia paminėti vieną svarbiausių šiuolaikinės organizacijos tikslų – veiklos derinimą, kuris leidžia ieškoti produkto ir proceso kokybės tarpusavio dermės, nes kokybė gali būti modeliuojama ir valdoma. „Valdymo paradigma taikoma ir modeliuojant paslaugas, nes šiam procesui būdingos tokios prasmės, kaip suprantamumas, atskaitomybė ir atsakomybė. Kaip minėta, visuotinės kokybės vadybos teorija yra viena pagrindinių teorijų, leidžiančių pagrįsti švietimo paslaugų kokybės vadybos modeliavimo proceso sistemingumą organizacijų veikloje“ (Martišauskienė, Trakšelys, 2013, p. 208).

Formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo sistemos koncepcijoje (2008) teigiama, kad švietimo kokybė yra visuma švietimo savybių ir jos lemia - švietimo sugebėjimą vykdyti asmens bei

visuomenės poreikius ir jų lūkesčius; švietimo misijos ir švietimo sistemos funkcijų atitiktį; iškeltų tikslų įgyvendinimą.

D. Pociūtė (2002) kokybės valdymo esmę apibūdina filosofiniu požiūriu. Kokybės valdymo esmė apibūdinama kaip - orientacija į vartotojo poreikius ir lūkesčius; nuolatinis veiklos gerinimas; visuotinis darbuotojo dalyvavimas gerinant veiklą, siekiant kokybės tikslo. Autorės teigimu, pagal šią filosofiją organizacijos santykius su vartotojais ir partneriais galima pagrįsti glaudžiais ryšiais ir tarpusavio pasitikėjimu, nes organizacija siekia žinoti ir tenkinti jų lūkesčius.

Ž. Popovič (2020) teigimu, ikimokyklinės įstaigos, prisiimdamos atsakomybę už vaikų ugdymą ir priežiūrą, nuolat ieško būdų kaip atliepti vaikų bei tėvų poreikius. Tėvų, šeimos narių, specialistų, kitų ugdymo įstaigų įtraukimas labai svarbus aspektas, teikiant kokybiškas paslaugas. „Siekdamos užtikrinti paslaugų prieinamumą, įstaigos stengiasi sudaryti palankias sąlygas tiek šeimoms, tiek įstaigoms, kurias lanko daug vaikų iš socialinę atskirtį patiriančių šeimų. Įstaigos, teikdamos paslaugas, neretai jas kuria bendradarbiaudamos su kitomis organizacijomis. Pačios paslaugos teikimas bus efektyvus, jeigu bus bendradarbiaujama ir paslauga užtikrinama, grindžiant ją instituciniais susitarimais. Todėl kuriant įvairias ugdymo organizavimo formas, ugdymo metodus, teikiant paramą šeimai, svarbu numatyti bei į paslaugos teikimo procesą įtraukti tam tikras organizacijas, kvalifikuotus darbuotojus, specialistus, kitas švietimo įstaigas“ (Popovič, 2020, p. 45). Autorė savo magistro darbe plačiai analizuoja viešojo sektoriaus kokybės valdymo problemą ir pateikia ikimokyklinio ugdymo kokybės užtikrinimo modelį ir jo sudedamąsias dalis (žr. 4 pav.).



4 pav. Ikimokyklinių įstaigų paslaugų kokybės užtikrinimo modelis. Popovič. 2020.

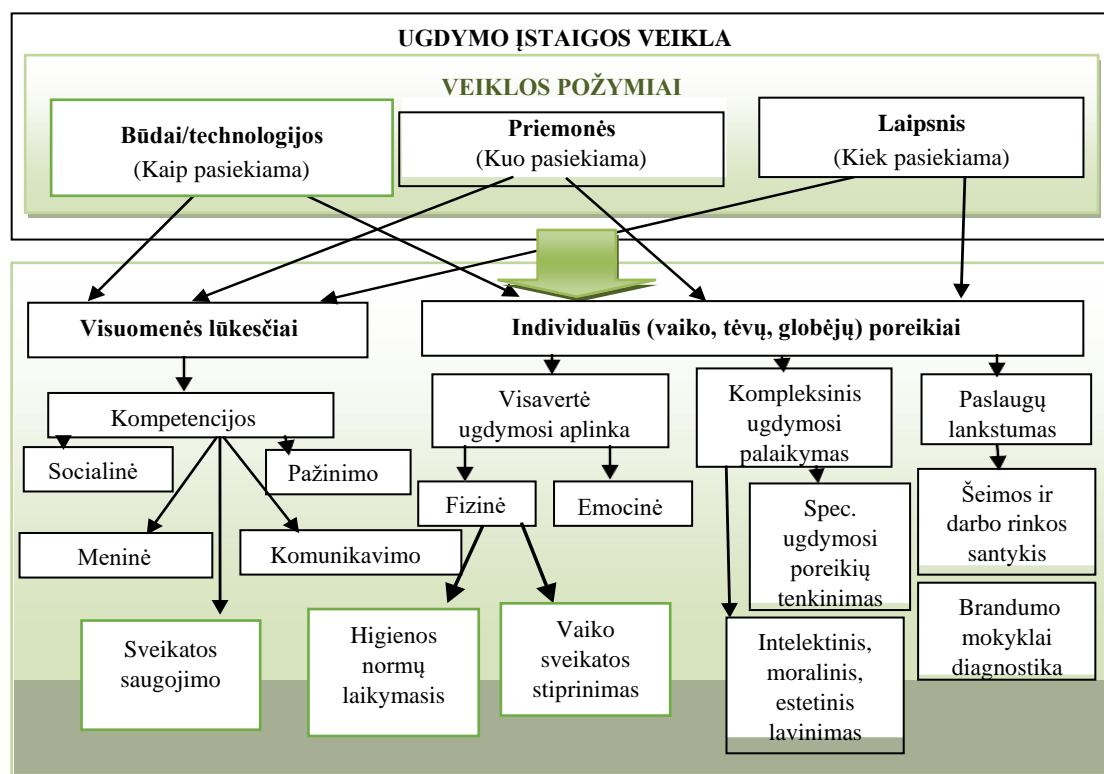
„Siekiant švietimo teikiamų paslaugų efektyvumo ir rezultatyvumo, paslaugos turi ne tik tenkinti vartotojų poreikius bei lūkesčius. Jos turi būti ir prieinamos įvairių socialinių grupių



vaikams“ (Martišauskienė, Trakšėlyš, 2016, p. 192). Analizuojant ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo esmę ir ypatumus taip pat svarbu paminėti ir tėvų indėlį užtikrinant ugdymo kokybę, kurie stengiasi dalyvauti įstaigos gyvenime ir padėti tobulinti procesus. D. Martišauskienės (2010) teigimu, tėvų dalyvavimas ugdymo organizacijos veikloje – tai nuolatinis reikšmingas bendradarbiavimo procesas, apimantis akademinį mokymą (si) ir kitas įstaigos veiklas, nes tėvai turi būti lygiaverčiai ir pilnateisiai vaikų ugdymo partneriai ir būti skatinami aktyviai įsitraukti į įstaigos gyvenimą. Vaikai kokybiškai ir kryptingai ugdomi tada, kai tarp šeimos ir ikimokyklinės įstaigos vyrauja darna, kai šios abi pusės viena kitą papildo.

Ugdymo kokybės valdymo idėjas galima sėkmingai įgyvendinti remiantis koncepcijomis, sukurtomis pagal ISO kokybės tarptautinių standartų reikalavimus. S. Neifacho (2007) teigimu, reikia atsižvelgti į ugdymo kokybės valdymo sistemų kūrimo patirtį, vidinio ikimokyklinio ugdymo valdymo, pedagoginio vadovavimo, ikimokyklinės įstaigos adaptyvaus valdymo, ugdymo turinio teorijos, žinių kokybės laimėjimus. Labai svarbu tobulinti įstaigos veiklą, valdyti socialinius, edukacinius pokyčius, skatinti inovacijų plėtrą, susijusią su pedagogais. Kokybės valdymas organizacijose reikšmingas ir kuriant demokratinį ir humanistinį vaikų ugdymo modelį.

Popovič (2020) pateikia ugdymo įstaigos veiklos požymius ir juos lemiančius veiksniai. Čia galima išvelgti ir esmines ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo sudedamąsias dalis (žr. 5 pav.).



5 pav. Ikimokyklinio ugdymo teikiamų paslaugų kokybė. Popovič, 2020.

Tyrėjų teigimu, švietimo įstaigos yra į vartotoją orientuotos paslaugos teikėjos, o vartotojas yra pagrindinis darbuotojo veiklos vertintojas. Įstaigos turi nusistatyti švietimo paslaugų kokybės valdymo sėkmę sąlygojančius veiksnius ir būdus. O organizacijos politikos ir tikslų siekimo sistema turi būti grindžiama organizacijos valdymo būdais. Šiuos būdus lemia organizacijos misija. Remiantis tyrėjų (Martišauskienė, Trakšėlys 2013) nuomone, misija reiškia visos veiklos patirtį. Ji atskleidžia organizacijos egzistavimo esmę. Remiantis tuo galima teigti, kad švietimo organizacijos, kurios laikosi sisteminio ir procesinio požiūrio, nusistato būtinus efektyvius procesus. Jos geba numatyti, kaip juos taikyti organizacijoje, apibrėžia procesų, veiklos metodų seką ir jų sąveiką su vartotoju bei užtikrina, kad bus gauti būtini ištekliai procesams valdyti, kokybei ir stebėsenai užtikrinti. Tokiu būdu bus patenkinti vartotojų poreikiai. Bendri susitarimai dėl kokybės tarp paslaugų teikėjo ir vartotojo nulemia paslaugų valdymo procesų turinį.

Verta paminėti, kad kokybės valdymas nebūtų galimas, jei šis procesas nebūtų tinkamai is sistemingai vykdomas, laikantis tam tikrų taisyklių ir etapų. Todėl įvairių autorių šaltiniuose visų pirma kalbama apie šio proceso etapus. Nors įvairiuose literatūros ir moksliniuose šaltiniuose vadybinių funkcijų apibrėžimai skiriasi, tačiau dauguma mokslininkų laikosi tos nuostatos, kad pagrindinės valdymo funkcijos yra – planavimas, organizavimas, vadovavimas darbą atliekantiems žmonėms, kontrolė (Braslauskienė, Norvilienė, 2014).

R. Braslauskienė, A. Norvilienė (2014) pateikia išplėstinę vadybinės veiklos funkcijų sampratą (žr. 6 pav.).



6 pav. Išplėstinė vadybinės veiklos funkcijų samprata. Parengta autorės pagal Braslauskienė R., Norvilienė A. (2014)

Autoriai vieningai teigia, kad ugdymo kokybės valdymas yra aktualus, siekiant užtikrinti paslaugų nuoseklumą, efektyvumą, patikimumą. O norint suvokti ir atliepti vartotojų lūkesčius, kiekvienai įstaigai svarbu išlaikyti puikius santykius tiek įstaigos viduje, tiek su paslaugų vartotojais. Verta paminėti, kad norint tinkamai realizuoti įstaigos veiklą, kitaip tariant, kad įstaiga funkcionuotų taip, kad jos ikimokyklinio ugdymo paslaugomis būtų patenkinti vartotojai, reikia tenkinti visų grupių poreikius ir interesus (darbuotojų, visuomenės, tėvų, vaikų). Čia labai svarbus ir veiklos kokybės vertinimo kriterijus. Svarbu, kad įstaiga orientuotųsi į nuolatinį tikslo siekimą, rezultatus, valdymą, orientuotą į procesus, vaikų ugdymą bei tėvų įtraukimą į įstaigos veiklos tobulinimą. Autoriai sutaria, kad nuolatinis įstaigos mokymasis taip pat neatsiejama ugdymo kokybės valdymo dalis.

*Apžvelgus mokslinę literatūrą galima prieiti išvados, kad ugdymo kokybės valdymo aktualumas neabejotinas ir grindžiamas esminiu vartotojų poreikių tenkinimo aspektu. Apibendrinant galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo esmė yra užtikrinti, kad paslaugų vartotojo poreikiai būtų atliepti ir vaikas, kuris yra pagrindinė šio ugdymo grandis ikimokyklinio ugdymo paslaugų dėka tinkamai pasiruošęs tolimesniam mokymosi ir gyvenimo etapui. Pagrindinės valdymo funkcijos – planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė. Ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymas – nuolatinis, sistemingas, organizuotas dėmesys veiklos kokybės užtikrinimui, tobulinimui. Galima teigti, kad ugdymo kokybės valdymo procesų pagrindas - būdų, priemonių nusimatymas. Taip pat svarbu atliepti visuomenės ir individualius lūkesčius (tėvų, globėjų, vaikų). Svarbu paminėti ir lyderystę, bendradarbiavimą, visų dalyvių įtraukimą į procesus, nuolatinį įstaigos ir personalo mokymąsi. Remiantis visuotinės kokybės vadybos principais galima prieiti išvados, kad kokybės valdymas tai - orientacija į vartotojo poreikius ir lūkesčius, nuolatinis veiklos gerinimas, visuotinis darbuotojų dalyvavimas gerinant veiklą, tikslingai ir nuosekliai siekiant kokybės.*

## **2. IKIMOKYKLINIO UGDYMO KOKYBĖS VALDYMO SISTEMOS**

### **2.1. Ikimokyklinio ugdymo kokybės stebėseną, analizę ir tobulinimas**

Valstybės švietimo ir mokslo stebėsenos tvarkos apraše (2012) nustatyta, kad švietimo stebėseną - nuolatinę švietimo būklės ir kaitos analizę, vertinimą, prognozavimą. Švietimo stebėsenos objektas yra švietimo būklė, atsižvelgiant į švietimui keliamus tikslus, uždavinius ir švietimo kontekstą. Valstybės švietimo ir mokslo stebėsenos tvarkos apraše (2012) išskiriamos tokios švietimo sistemos sudedamosios dalys - formalusis švietimas, neformalusis švietimas, savišvieta, pagalba mokiniui, pagalba mokytojui ir mokyklai. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo

įstatyme (2011) pabrėžiama, kad formaliojo švietimo kokybę užtikrina valstybė. Tobulinant švietimo kokybę vykdoma švietimo stebėseną, tyrimai, švietimo įstaigų veiklos įsivertinimas ir išorinis vertinimas, įstaigų vadovų ir pedagogų atestacija, mokymosi pasiekimų vertinimas (Survutaitė, 2012).

Pasak R. Braslauskienės ir A. Norvilienės (2014) įstaigos turi būti pasirengusios reaguoti į bet kokius aplinkoje vykstančius pokyčius ir atliepti šiandieninius suinteresuotųjų ir visuomenės poreikius. Autorių teigimu, vykdant veiklą dažnai sunku numatyti viską iš anksto, tiksliai ir be klaidų. Šiuo atveju labai reikšminga kontrolės sistema, kuri padeda tų klaidų išvengti laiku jas pastebėti. Kiekvienoje įstaigoje siekiama pasiekti kuo didesnių rezultatų, tam nepanaudojant didelių sąnaudų, o kontrolės sistema tai padeda padaryti tinkamai. Taigi, galima daryti prielaidą, kad siekiant rezultatų, numatant klaidas ir norint jų išvengti, ir, žinoma, užtikrinti kokybę, visų pirma įstaigoms reikia turėti kokybės valdymo sistemą, kuria vadovaujantis ir būtų atliekami kontrolės veiksmai. Autorės išskiria tris kontrolės lygius:

1. *Vidinė kontrolė*. Ją atlieka įstaigos vadovai, gali būti įkuriamos vidinės kontrolės tarnybos.
2. *Išorinė kontrolė*. Atlieka nepriklausomos audito įmonės, su kuriomis būna sudarytos sutartys.
3. *Valstybės kontrolė*. Tai Seimo, Vyriausybės, ministerijų, valstybinių įstaigų finansinės ūkinės veiklos kontrolė.

R. Braslauskienė ir A. Norvilienė (2014) išskiria šiuos veiklos kokybės valdymo etapus:

1. *Standarto nustatymas* – kriterijų ir metodų veiklos kokybei įvertinti sukūrimas.
2. *Veiklos įvertinimas* – įstaigos veiklos kokybės vertinimas.
3. *Veiklos ir standarto palyginimas* – nustatomas, ar veiklos kokybė atitinka kriterijus.
4. *Reikiamo veiksmo priėmimas* – atliekami koreguojamieji veiksmai.

Kokybės vadybos sistemos užtikrina tai, kad sertifikuotų įmonių produktai pateisintų kliento reikalavimus ir būtų atitinkamos kokybės. ISO 9001 standartas, kaip modelis, suformuluoja reikalavimus, keliamus kokybės vadybos sistemai. Standartas skirtas Kokybės vadybos sistemos rezultatyvumui didinti, atsižvelgiant į vartotojo poreikius. „Standarto ISO 9001 esmė – procesinio požiūrio taikymas visiems organizacijos teikiamiems darbams“ (Serafinas, 2011, p. 35).

Kiekviena įstaiga turi nuolat stebėti savo darbą, nusistatyti kokybės matavimo būdą ir nuolat vertinti, taip pat planuoti, tobulinti savo veiklos įrankius. Šiam procesui labai svarbus yra vidaus auditas. Itin reikšminga mokėti įsivertinti savo veiklos kokybę, pasirinkti prioritetus, ką galima būtų tobulinti, nes tai skatina dirbti efektyviau ir kokybiškiau. Tačiau vidaus auditas nėra vienintelis dalykas, kuriuo įstaiga turi vadovautis. Analizuojant LR švietimo ir mokslo ministerijos parengtą ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodiką (2005) galima teigti, kad vien tik įsivertinti

ir gauti rezultatus nepakanka. Reikia mokėti iš klaidų pasimokyti ir gautus rezultatus pritaikyti naujoms strategijoms, pasinaudoti gerąja praktika, geraisiais rezultatais.

Lietuvoje nuo 2006 m. savo veiklos kokybės įsivertinimui ir tobulinimui ikimokyklinės įstaigos gali naudotis ikimokyklinio ugdymo mokyklų vidaus audito metodika. Ši metodika yra rekomendacinio pobūdžio – ikimokyklinei įstaigai/mokyklai paliekama teisė pačiai kartu su steigėju nuspręsti, ar savo veiklos įsivertinimui bus taikoma ši ar kita metodika. Tai yra didžiulė pagalba ikimokyklinėms įstaigoms, siekiant rezultatų. Tai yra didelis žingsnis į priekį, nes anksčiau ikimokyklinės įstaigos tokios galimybės neturėjo – nebuvo instrumento savo veiklos kokybei matuoti, nusistatyti įstaigos trūkumus ir stipriąsias puses, nusibrėžti ateities gaires (Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika, 2005). Reikėtų paminėti, kad ši metodika jau yra pasenusi ir nebeatliepia šių dienų švietimo sistemos aktualijų. Tačiau ikimokyklinės įstaigos vis dar remiasi ja, atlikdamos savo veiklos įsivertinimą.

Veiklos įsivertinimas kiekvienai ugdymo įstaigai neabejotinai reikšmingas ir suteikia svarbios naudos ir informacijos. Nuolat atliekant šį procesą, garantuojama ugdymo kokybė ir profesionalumas. Veiklos įsivertinimas stiprina bendruomenės narių tapatumo jausmą, atsakomybę, įvertinama darbuotojų kompetencija, numatomos profesinio tobulėjimo gairės. Iš esmės, įstaigos bendruomenė turi puikių galimybių priimti svarbius sprendimus planuojant ir tobulinant savo veiklą.

Mokyklos vidaus audito metodikos modelis remiasi mokyklos veiklos rodiklių taikymu, t. y. sukuriama tam tikrų požymių sistema, pagal kurią kiekviena ikimokyklinė įstaiga gali įsivertinti savo veiklos kokybę. Tai suteikia galimybę išsikelti prioritetus rengiant strateginį įstaigos planą ir vadovams priimti teisingus sprendimus dėl tobulinimo kryptių.

Kalbant apie konkrečias valdymo sritis, elementus, kurie ypač svarbūs kokybės užtikrinimui, verta paminėti ugdymo programas. Jos kokybės užtikrinimo procese vienos svarbiausių. Švietimo problemos analizės (2011) leidinyje akcentuojama ugdymo programų svarba kokybės užtikrinimui. Čia pažymima, kad „ugdymo programų struktūros ir procesų požiūriu kokybės kriterijai gali būti skirstomi pagal:

1. Indėlio kokybę:

- 1.1. fizinė aplinka ir infrastruktūra – tinkama ir vaikui, ir pedagogui aplinka;
- 1.2. reikiamas plotas, apšvietimas, ventiliacija, tualetai, maisto gaminimo įranga, saugumo užtikrinimas, pakankamas reikiamos kokybės inventorių);
- 1.3. pakankamas kiekis reikiamų žaislų, knygų ir kitų priemonių;
- 1.4. personalo kokybė (pedagogai, turintys reikiamą išsilavinimą, mokantys vertinti ikimokyklinio ugdymo programos poveikį vaiko raidai, turintys tinkamą motyvaciją);

- 1.5. aiškiai suformuluotų tikslų ugdymo programa, apimanti vaiko vystymosi sričių įvairovę;
- 1.6. mažas vaikų skaičius grupėje, mažas vaikų skaičius, tenkantis vienam pedagogui.
2. Programos organizavimą ir valdymą:
  - 2.1. nuolatinis dabarties ir ateities planavimas tiek įstaigos, tiek vaikų grupės lygmeniu;
  - 2.2. nuolatinis programos ir vaikų vertinimas ir stebėseną;
  - 2.3. pedagogų stebėjimas ir pagalba jiems;
  - 2.4. galimybė nuolat tobulinti profesinę kvalifikaciją;
  - 2.5. lyderystė, skatinanti bendradarbiauti, dirbti komandoje, dalintis informacija, gerbti vieniems kitus;
  - 2.6. veiksmingos administravimo procedūros.
3. Pedagoginio proceso eigos kokybę:
  - 3.1. dažna, šilta ir atliepanti pedagogo ir vaiko sąveika;
  - 3.2. gera komunikacija, kurios metu skiriama dėmesio klausymuisi;
  - 3.3. veiklos, kurios skatina mokytis ir vystytis, spręsti problemas ir mąstyti;
  - 3.4. veiklos, kurios yra tinkamos pagal amžių ir kultūriškai priimtinos;
  - 3.5. teisingas elgesys su visais vaikais;
  - 3.6. galimybė vaikui būti didesnėje ar mažesnėje grupėje arba vienam;
  - 3.7. galimybė vaikui klausytis, veikti savo iniciatyva;
  - 3.8. drausmės ir jautrumo dermė;
  - 3.9. bendravimo formų kaita;
  - 3.10. gebėjimas valdyti ir planuoti laiką.
4. Ikimokyklinio ugdymo programos vykdytojų ir artimiausios aplinkos ryšio kokybę:
  - 4.1. nuolatinis bendravimas su tėvais dėl vaiko pažangos;
  - 4.2. aktyvus tėvų įtraukimas į ikimokyklinės įstaigos veiklas“.

Švietimo problemos analizės tyrimas (2011) remiasi R. G. Myers teorijomis, kuriose pažymimi šie sistemos lygmens veiksniai, lemiantys ikimokyklinio ugdymo programų kokybę:

1. geri (valstybės ekonomikos kontekste) personalo atlyginimai;
2. geros darbo sąlygos.

Kalbant apie kokybės rodiklių sistemas, Švietimo problemos analizėje (2011) minima, kad jos gali parodyti, kurios programos yra kokybiškos, o kurios ne. Tam reikalingi tyrimai, kurie taptų būtina ikimokyklinio ugdymo kokybės stebėsenos sistemos dalimi. Daugelio šalių patirtis rodo, kad tyrimai apklausos būdu neduoda patikimos informacijos apie tai, kas lemia ikimokyklinio ugdymo programų

kokybę. Čia reikėtų paminėti autorius L. J. Schweinhart ir R. Fulcer - Dawson, kurie kalbėdami apie ikimokyklinio ugdymo programų kokybės stebėseną, teigia, kad:

1. stebėsenos tikslas – atlikti tyrimus, interpretuoti gautus rezultatus ir inicijuoti visus pageidaujamus pokyčius;
2. turi būti sukurtos tyrimo programos ir instrumentai, skirti dokumentuoti ir aprašyti veiklą pagal ikimokyklinio ugdymo programas;
3. turėtų būti skiriami ištekliai ikimokyklinio ugdymo programų stebėsenai, stebėtojams mokytis ir pedagogų kvalifikacijai tobulinti (Švietimo problemos analizė, 2011).

Kiti Švietimo problemos analizėje (2011) cituojami autoriai Ann S. Epstein (2004) ir kt. apibendrinami ikimokyklinio ugdymo poveikio vaiko raidai vertinimą, teigia, kad:

1. vertinimas yra besitęsiantis procesas ir apima informacijos apie vaikus, jų grupę ir ugdymo procesą rinkimą, apibendrinimą ir interpretavimą;
2. vaiko pasiekimų vertinimas yra tik viena iš vertinimo formų, kurią tinkamai taikant galima nuolat gauti informacijos apie vaikų skaitymo ir skaičiavimo pasiekimus;
3. nors vaiko pasiekimų vertinimas ir neteikia išsamaus vaizdo, jis yra svarbus, nes leidžia matuoti pasirinktas sritis;
4. vaiko pasiekimų vertinimas vertingas ir tuo, kad teikia galimybę vertinti programas, personalo kvalifikacijos tobulinimo poreikius, numatyti ugdymo programų ateitį;
5. kuo mažesnis vaikas, tuo sunkiau atlikti patikimą vertinimą, nes ankstyvoji vaiko raida yra labai greita, epizodinė ir priklausanti nuo vaiko įgyjamo patyrimo.

Ikimokyklinio ugdymo sistemai plėtoti šie autoriai rekomenduoja:

1. matavimo rodiklius, tinkamus vaikams vertinti, turi parinkti kvalifikuoti specialistai;
2. vaiko pasiekimų vertinimo rezultatai turi būti laikomi vertinimo dalimi. Vertinimo sistema turi apimti stebėjimą, rodiklių sistemą, tėvų ir pedagogų vertinimus;
3. politiniai sprendimai turi būti paremti duomenimis, atspindinčiais visas vaiko raidos sritis: pažintinę, emocinę, socialinę ir fizinę raidą;
4. į vertinimo procesą turi būti įtraukiami tėvai ir pedagogai, kad būtų galima suprasti įvairius vaiko raidos kontekstus;
5. pedagogai turi būti mokomi suprasti ir interpretuoti su vertinimo instrumentų pagalba gautus rezultatus, išmanyti mažų vaikų raidos vertinimo specifiką.

Visų ikimokyklinių įstaigų paslaugų kokybės, ugdymo kokybės tobulinimas yra tiesiogiai susijęs su nuolatinio vertinimo ir įsivertinimo procesais. Dažniausiai Lietuvoje yra akcentuojama atitiktis nustatytiems standartams. Švietimo ir mokslo ministerija tvirtina švietimo

standartus, o ikimokyklinė įstaiga juos įgyvendina. Valstybinio audito ataskaitoje (2018) pažymima, kad iki šiol nėra vieningos ir tvarios vertinimo sistemos. Analizuojant ir lyginant ugdymo standartus bei ugdymo įstaigos ataskaitas, galima nustatyti, ar ugdymo procesas užtikrina rekomenduojamą paslaugų kokybės lygį. „Standartai leidžia gauti patikimą informaciją apie ugdymo rezultatus, o remiantis jais priimti optimalius sprendimus dėl švietimo raidos“ (Flešinskaitė, 2015, p. 29). G. Slatkevičienė (2001) teigia, kad organizacija turi turėti vieningą vertinimo sistemą ir būtų orientuota į vartotojų poreikių tenkinimą, esminius veiksnius sėkmei. Todėl tėvų ir pedagogų vertinimas yra ugdymo įstaigos tikslų bei jos narių poreikių dermė, efektyvinimas, nes ikimokyklinės įstaigos, kaip ir visų organizacijų vystymasis ir vystymas, yra kompleksinis ir vieningas veiksmas. Vertinimas ikimokykliniame ugdyme turi būti plačiai naudojamas pradedant sistemingu vaiko pažangos stebėjimu, renkant informaciją apie vaikus, priežiūrą ir ugdymą, aplinkos kaitą. G. Slatkevičienė, P. Vanagas (2001) teigia, kad vertinimo sistemos diegimas į kokybės vadybą padeda ne tik įvertinti organizacijos veiklos kokybę, pasiekimus, tobulinimo rezultatus, bet ir užtikrinti nuolatinę veiklos tobulinimą organizacijoje.

*Apibendrinant galima teigti, kad švietimo stebėseną - nuolatinę švietimo būklės ir kaitos analizę, vertinimas ir prognozavimas. Siekiant užtikrinti kokybę, kiekviena įstaiga turi nuolat stebėti kokybės užtikrinimo procesus, vertinti ir tik tuomet gali tobulinti savo veiklą. Reikšminga nuolat stebėti savo darbą, nusistatyti kokybės matavimo būdą ir nuolat vertinti, taip pat planuoti, tobulinti savo veiklos įrankius. Šiam procesui kiekviena įstaiga turi turėti savo veiklos audito sistemą, kuria remiantis galėtų įsivertinti savo veiklą ir siekti geresnių rezultatų. Tam, kad kiekviena ikimokyklinė įstaiga galėtų tobulinti savo veiklą, įgyvendinti reikšmingus pokyčius, visų pirma ji turi stebėti, analizuoti savo veiklą.*

## **2.2. Ikimokyklinio ugdymo kokybės įsivertinimas**

Siekiant, kad ugdymo įstaiga kuo sėkmingiau veiktų, šį tobulėjimo procesą būtina valdyti. Suprantama, valdyti galima tik tuos procesus, apie kuriuos turime pakankamai ir tinkamos informacijos. G. Slatkevičienės (2001) teigimu, veiklos kokybės, pasiekimų ir veiklos tobulinimo vertinimo sistema – tai kompleksinė vertinimo sistema. Ji padeda įvertinti veiklos kokybę, veiklos pasiekimus bei veiklos tobulinimo rezultatus pagal konkrečius kriterijus, taip užtikrinant nepertraukiamą veiklos tobulinimą organizacijoje.



Lietuvos švietimo sistemai integruojantis į Europos švietimo erdvę, svarbiu valstybės siekiu tapo švietimo kokybė, kurią įmanoma užtikrinti švietimo sistemoms organizuojant ir vykdant nuolatinę veiklos stebėjimą bei vertinimą (Gumuliauskienė, Adomaitytė, 2011). Veiklos kokybės, kaip ir ugdymo kokybės užtikrinimas nenutrūkstamas procesas, kurio metu kiekviena įstaiga turi stebėti, kontroliuoti procesus. (Gumuliauskienė, Adomaitytė, 2011). „Kokybė tampa kiekvieno organizacijos nario rūpesčiu, efektyviai įtraukiant ugdytinius į nuolatinio tobulėjimo procesą. Vidaus auditas, kaip nuolatinis, kruopštus reflektavimo procesas, įtraukia į veiklos kokybės vertinimą visus ugdymo įstaigos padalinius bei darbuotojus“ (Gumuliauskienė, Gedminienė, 2008, p. 76). „Audito tikslas – įvertinti ugdymo įstaigoje teikiamos švietimo paslaugos kokybę ir priimti pagrįstus sprendimus, laiduojančius mokyklos veiklos tobulinimą“ (Gumuliauskienė, Adomaitytė, 2011, p. 8). Švietimo paslaugos kokybės valdymo modeliai, kokybės matavimas, matavimo rezultatų panaudojimas švietimo organizacijos veiklos tobulinimui yra vienas iš dažnai diskutuojamų švietimo modernizavimo klausimų.

Rašydami apie mokyklų vidaus auditą, Lietuvos autoriai daugiau dėmesio skiria audito metodikai. M. Barkauskaitė, R. Bruzgelevičienė (2002) ir kt. savo darbuose pabrėžia audito svarbą. Autoriai teigia, kad auditas yra neatsiejama kokybės valdymo, kokybės vadybos ciklo dalis. Audito metodikos galima greitai išmokti, o kokybės sampratai tenka nuolat skirti dėmesio.

Ikimokyklinė įstaiga turi gebėti valdyti kaitą, pokyčius, tobulinant vaiko vystymosi sąlygas, galimybes, sutelkiant dėmesį į kokybišką ugdymo valdymą. Vadinasi, išsamus, objektyvus vertinimas yra būtina sąlyga švietimo kokybės palaikymui ir tobulinimui. Visuotinė kokybės vadybos teorija pagrindžia teiginį, kad reikia kurti nuolatinę vertinimo sistemą bei siūlo šiuos metodus - auditą, vartotojų apklausą, modelių stebėseną, taip pat ir darbuotojų nusistatymą dėl kokybės bei kokybiškų paslaugų. Švietimo organizacijai būtina peržiūrėti savo rezultatus, kad patikrintų ir įsitikintų, jog visos nesėkmės yra ištaisytos. Atliekant paslaugų vartotojų apklausą yra siekiama surasti patenkintus, nepatenkintus bei abejingus klientus, gauti iš jų informaciją apie jų poreikius. Vartotojų poreikių tenkinimas yra galutinis kokybės organizacijos rezultatas. M. Vilkonienės (2007) teigimu, kiekvienoje organizacijoje atliktas vidinis auditas leidžia savo veiklą palyginti su kitomis organizacijomis ir tokiu būdu daryti sprendimus, kurie pagerintų veiklos procesus. Ikimokyklinių įstaigų veiklos audito temą plačiai nagrinėjo V. Smalinskienė (2009). Ji akcentuoja, kad švietimo kokybė reikalauja nuolatinio vertinimo ir analizės. Būtina žinoti, kad švietimo kokybės lygis pasiektas. Autorė pabrėžia, kad „...stebėsenos paskirtis - sudaryti sąlygas pagrįstiems sprendimams priimti ir mokyti vadovauti taip, kad švietimo kokybė būtų užtikrinta ir garantuota“ (Smalinskienė,

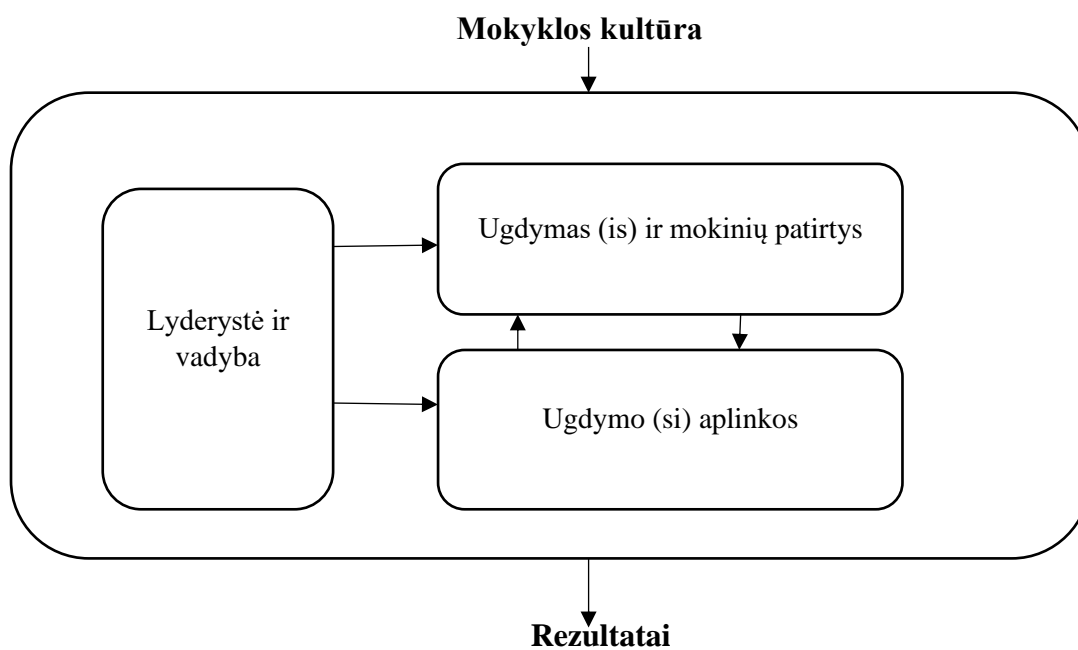
2009, p. 14). Stebėseną vykdo LR švietimo ir mokslo ministerija arba kita ministerijos įgaliota institucija. Kasmet ministerija viešai paskelbia Respublikos švietimo kokybės analizės ataskaitą.

Vykdydamos veiklos kokybės įšivertinimą ikimokyklinės įstaigos, įšivertinimo duomenis savivaldybei formaliai pateikia metiniame veiklos plane. Įšivertinimo rezultatai pristatomi ir aptariami įstaigų savivaldos institucijose. „Tačiau įšivertinimo duomenys dažnai nėra prasmingi, nes įstaigos dar nepakankamai supranta įšivertinimo naudą, trūksta gebėjimų įšivertinimo duomenis panaudoti įstaigos veiklos tobulinimui ir pažangai. Įstaigų steigėjai, savivaldybių politikai mažai domisi ankstyvojo ugdymo kokybe, įstaigų veiklą dažniau vertina pagal finansinius rodiklius, vaikų vietų skaičių, gaunamus gyventojų skundus“ (Lietuvos švietimo būklės apžvalga, 2017, p. 15).

Tam, kad kiekviena ikimokyklinė įstaiga turėtų kuo vadovautis, remtis atliekant vidaus auditą, buvo parengta ir patvirtinta Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika (2005). Šiame leidinyje pateikiamos ikimokyklinių įstaigų audito gairės, kurios buvo pradėtos kurti 2003 m. Tačiau dėl pasikeitusių teisės aktų ir strateginių dokumentų ši metodika nebeatitinka šių dienų aktualijų. Šios metodikos pagrindu tapo bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito metodikos modelis. 2016 m. LR švietimo ir mokslo ministerija patvirtino naują bendrojo ugdymo programas, įgyvendinančių mokyklų veiklos įšivertinimo metodiką. Šioje metodikoje apibrėžiami veiklos kokybės įšivertinimo tikslai, uždaviniai ir principai, pateikiamas mokyklos veiklos kokybės įšivertinimo modelis, mokyklos veiklos kokybės įšivertinimo etapai ir organizavimas. Šioje metodikoje rašoma, kad veiklos kokybės įšivertinimu siekiama:

1. plėtoti duomenimis grįsto valdymo kultūrą mokykloje;
2. skatinti mokyklos bendruomenės kryptingą, į rezultatus orientuotą diskusiją apie gerą mokyklą;
3. stiprinti mokyklos bendruomenės narių įsipareigojimą ugdymo kokybei ir atsakomybę, taikant įšivertinimą kaip kasdienę praktiką – savistabą, refleksiją, dialogą;
4. į mokyklos tobulinimo procesus įtraukti visus bendruomenės narius, kitas suinteresuotas grupes.

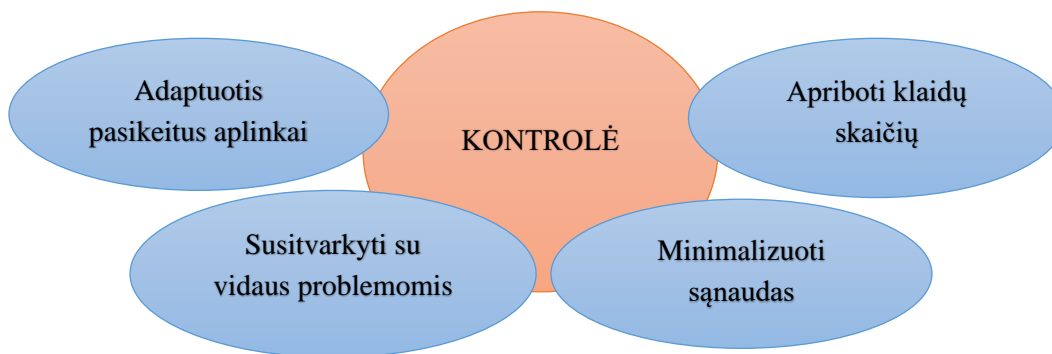
Mokyklos veiklos įšivertinimo procesas grindžiamas šiais principais – bendradarbiavimo, kūrybiškumo, atsakingumo, objektyvumo, tvarios ir pasidalytos lyderystės mokymuisi, humaniškumo, demokratiškumo, konfidencialumo ir tolerancijos. Bendrojo ugdymo mokyklų veiklos įšivertinimo metodikoje (2016) taip pat pateikiamas veiklos kokybės įšivertinimo modelis, kuris apima svarbiausias sritis, susijusias priežastiniais ryšiais (žr. 7 pav. sekančiame puslapyje).



7 pav. Mokyklos, įgyvendinančios bendrojo ugdymo programas veiklos kokybės įšivertinimo modelis. 2016

Tikslinga paminėti, kad Šiaulių miesto ikimokyklinės įstaigos veiklos kokybės įšivertinimą vykdo, vadovaujantis Šiaulių miesto savivaldybės neformaliojo švietimo mokyklų išorinio vertinimo tvarkos aprašu. Šis aprašas reglamentuoja veiklos savianalizės sritis, kriterijus ir rodiklius. Svarbiausios sritys, pagal kurias įstaigos vertinamos – įstaigos struktūros kokybė ir įstaigos proceso organizavimo kokybė. Taigi, apibendrinant galima teigti, kad veiklos įšivertinimas labai svarbus procesas, užtikrinant ugdymo kokybę, veiklos procesų efektyvumą ir tobulinant įstaigų veiklą.

Šiuo nuolat besikeičiančiu mūsų visuomenėje laikotarpiu švietimo sistemoje vis labiau įsigali standartai ir vertinimo kriterijai, kuriais vertinamos ugdymo įstaigos. Todėl jos privalo atsiskaityti išorinėms institucijoms. Norint atitikti standartus ir vertinimo kriterijus įstaigos turi tinkamai vertinti savo veiklą ir užtikrinti, kad šis procesas vyktų nenutrūkstamai, siekiant veiklos kokybės ir teigiamo grįžtamojo ryšio iš institucijų, kurioms ugdymo įstaigos pavaldžios, tėvams, personalui. Taigi, čia labai svarbi nuolatinė įstaigos padėties analizė ir patikima informacija grįstas valdymas. Todėl nuolatinė procesų kontrolė ir įšivertinimas turėtų būti kiekvienos įstaigos prioritetas. Žemiau pateikiami kontrolės proceso tikslai (žr. 8 pav. sekančiame puslapyje).



8 pav. Kontrolės tikslai. Parengta autorės pagal R. Braslauskienė A. Norvilienė. 2014.

Iš pateiktos schemos matyti, kad kontrolės procesas labai svarbus norint pasiekti kuo geresnių rezultatų. Kadangi šiuolaikinė visuomenė tapo nuolat besikeičianti, kiekviena įstaiga turi gebėti prisitaikyti prie pokyčių, kurie gali lemti vienokias ar kitas vidaus problemas. Kontrolė gali padėti apriboti klaidų skaičių ir sumažinti sąnaudas. Todėl kiekviena ikimokyklinė įstaiga turi mokėti pasiruošti ir priimti nenumatytas situacijas.

„Valdymo paskirtis – laiduoti valstybės švietimo politikos vykdymo kokybę vadybos priemonėmis: stebėseną, planavimą, įgaliojimų ir atsakomybės paskirstymu bei priežiūra“ (LR švietimo įstatymas, 2011, 52 str.). R. Braslauskienė, A. Norvilienė (2014) pažymi, kad įstaigų vertinimas atlieka tokias funkcijas:

1. formuojamąją (kai vertinama siekiant tobulinti);
2. apibendrinamąją (kai atsiskaitoma už atliktą darbą);
3. administracinę (kai norima geriau atlikti valdymo funkcijas).

R. Ališausko ir R. Dukynaitės (2004) teigimu atlikto audito duomenys, šio proceso metu suprasti dalykai gali duoti daug naudos konkrečioms švietimo organizacijos tobulinimo projektams rengti.

„Vidaus auditas ir strateginis planavimas, kaip vieninga priemonė, sąveikaudami įtraukia personalą į nuolatinį mokyklos tobulinimą. Naudojantis audito metu sukauptais duomenimis formuluojami strateginiai tikslai, vizija konkretizuojama iliustracijose, auditu pamatuojamas mokyklos atotrūkis nuo vizijos, sudaromas pagrindas pasirinkti strateginius prioritetus ir sėkmės rodiklius“ (Ališauskas, Dukynaitė, 2004, p. 123).

*Išanalizavus literatūrą ir apibendrinant galima teigti, kad įsivertinimas – tai procesų kontrolė. Atlikusi šį procesą įstaiga turi galimybę sužinoti savo silpnąsias vietas, atrasti stiprybes, kuriomis gali ir toliau remtis vykdant savo veiklą. Ikimokyklinė įstaiga turi gebėti valdyti kaitą, pokyčius, tobulinant vaiko vystymosi sąlygas, galimybes, sutelkiant dėmesį į kokybišką ugdymo valdymą. Vadinasi, išsamus, objektyvus, sisteminis vertinimas - būtina švietimo kokybės palaikymo ir tobulinimo sąlyga. Remiantis visuotinės kokybės vadybos teorijomis galima teigti, kad reikia kurti*

*nuolatinę vertinimo sistemą bei siūlo šiuos metodus: auditą, vartotojų apklausą, modelių stebėseną, taip pat ir darbuotojų požiūrį dėl kokybės bei kokybiškų paslaugų. Taigi, vėliau auditu siekiama - įvertinti esamą ugdymo įstaigos situaciją ir išsiaiškinti ugdymo įstaigos teigiamus pasiekimus ir trūkumus, nustatyti švietimo organizacijos plėtros prioritetus, fiksuoti pažangiosios patirties pavyzdžius ir juos skleisti ugdymo įstaigoje.*

### **2.3. Ikimokyklinio ugdymo kokybės išorinis vertinimas**

Tiek moksliniuose, tiek literatūros šaltiniuose ikimokyklinių įstaigų išorinio vertinimo tema nėra plačiai ir pakankamai išnagrinėta. Valstybinio audito ataskaitoje (2018) pažymima, kad vis dar nesukurta ikimokyklinio ugdymo programą vykdančių įstaigų veiklos išorinio vertinimo sistema. Savarankiškus ikimokyklinio ugdymo programą vykdančių įstaigų vertinimus atlieka tik 5 savivaldybės. Nevertinamos privačių įstaigų ikimokyklinio ugdymo programos, nors joms valstybė skiria mokinio krepšelio lėšų. Nežinant, kokia ugdymo kokybė, sunku kryptingai planuoti pedagogų kvalifikacijos tobulinimą, suteikti pagalbą įstaigų vadovams, užtikrinti kokybišką ugdymą kiekvienam vaikui pagal jo individualius poreikius. Tai leidžia daryti prielaidą, kad ikimokyklinio ugdymo kokybės vertinimo sistema nėra sukurta ir kokybės rodiklius, kokybės būklę yra labai sunku įvertinti.

LR Švietimo ir mokslo ministerija yra įgaliota formuoti ir vykdyti valstybinę švietimo politiką, atsakyti už švietimo kokybę, rengti strateginius planus, metines švietimo veiklos programas. Ji taip pat koordinuoja savivaldybių administracijų švietimo padalinių veiklą, įgyvendinant valstybės švietimo politiką. Savivaldybės vykdomoji institucija analizuoja švietimo būklę, užtikrina valstybės švietimo politikos įgyvendinimą, teikia informaciją LR Švietimo ir mokslo ministerijai, valstybinės švietimo priežiūros institucijoms ir visuomenei apie švietimo būklę regione. Taigi, čia labai svarbus išorinis ugdymo įstaigos vertinimas. 2018 m. LR švietimo ir mokslo ministerija patvirtino Mokyklų, vykdančių bendrojo ugdymo programas, veiklos išorinio vertinimo organizavimo ir vykdymo tvarkos aprašą, kuriame reglamentuojami veiklos išorinio vertinimo samprata, išorinio vertinimo organizavimas ir vykdymas, apeliacijų teikimas ir jų nagrinėjimas. Šiame apraše akcentuojama ir veiklos įsivertinimo proceso svarba. Įstaigos skatinamos įsivertinti savo veiklos kokybę, panaudojant išorinio vertinimo duomenis. Galima daryti prielaidą, kad veiklos vertinimo ir įsivertinimo procesai turėtų sudaryti vieną dualinę sistemą, siekiant visapusiško, kokybiško ir nuoseklaus įstaigų veiklos

kokybės vertinimo. Pagrindinis išorinio vertinimo tikslas – skatinti mokyklas tobulėti, siekiant geresnės ugdymo (si) kokybės ir geresnių mokinių pasiekimų. Bendrojo ugdymo mokyklų išorinio vertinimo metodikoje pažymimi šie išorinio vertinimo tikslai:

1. skatinti mokyklos veiklos kokybės ir daromos pažangos įsivertinimą, mokyklos bendruomenės susitarimus dėl veiklos kokybės sampratos ir kokybės gerinimo;
2. skatinti mokyklas sudaryti geresnes sąlygas mokiniui ugdytis, tobulėti, siekti pažangos ir aukštesnių rezultatų;
3. padėti priimti patikimais duomenimis grįstus sprendimus dėl pagalbos mokykloms;
4. skatinti tobulinti esamas ir kurti naujas pagalbos teikimo ir konsultavimo formas mokyklai, mokytojams, mokiniams ir jų tėvams/ globėjams;
5. įvertinti mokyklos ir jos savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijų bendradarbiavimo veiksmingumą, siekiant geresnės ugdymo (si) kokybės ir rezultatų;
6. nustatyti mokyklos veiklos rizikos veiksnius, jų reikšmingumą, teikti rekomendacijas mokyklos veiklai tobulinti;
7. teikti informaciją apie mokyklų veiklos kokybę ir skleisti gerą patirtį (Mokyklų, vykdančių bendrojo ugdymo programas, veiklos išorinio vertinimo organizavimo ir vykdymo tvarkos aprašas, 2018).

Išorės audito svarbiausia ypatybė – nepriklausomybė. Valstybinis auditas skirstomas į finansinį ir veiklos auditą. Juos atlieka Valstybės kontrolės pareigūnai. Finansinio audito metu tikrinami ir vertinami valstybės, privalomojo sveikatos draudimo, valstybinio socialinio draudimo, savivaldybių biudžetai, valstybės pinigai, turtas ir ištekliai (Rupeikienė, 2005). Veiklos audito metu pagrindinis dėmesys skiriamas valstybės institucijų, įstaigos ar įmonės tam tikrų veiklos sričių ekonomiškumui, efektyvumui ir rezultatyvumui nustatyti. Auditas pagal privalomumo požymį gali būti skirstomas į: *privalomą ir neprivalomą*. Privalomas auditas – tai auditas, kurį įmonė privalo atlikti, vykdydama LR įstatymų nurodymus. Neprivalomas auditas – toks, kurį įmonės atlieka laisva valia, siekdamos įvertinti savo veiklos rezultatus ir gauti iš nepriklausomų auditorių objektyvią nuomonę.

Remiantis strateginiais Lietuvos švietimo dokumentais galima teigti, jog išorinis vertinimas yra skirtas organizacijos veiklos rezultatyvumui įvertinti. Svarbu paminėti, kad nacionaliniu mastu išorinis vertinimas nėra atliekamas. „Ikimokyklinių įstaigų veiklos kokybės išorinis vertinimas nacionaliniu mastu nėra vykdomas. Už išorinį šių įstaigų veiklos kokybės vertinimą yra atsakingos pačios savivaldybės, todėl ir šioje srityje galimi skirtumai tarp ikimokyklinių įstaigų“ (Dambrauskienė, Liukinevičienė, 2018, p. 52). Ugdymo įstaigų veiklos kokybės išorinis vertinimas tiesiogiai susijęs su savianalize ir skirtas suteikti dar didesnę stimulą tobulinant turimas

įsivertinimo sistemas. Ugdymo įstaigos veiklos savianalizė teikia progresyvią naudą, o išorinį veiklos vertinimą galima laikyti mažėjančią poveikį turinčiu procesu. „Šiuolaikinė mokyklų veiklos kokybės išorinio vertinimo sistema atveria plačias pasirinkimo galimybes planuoti ir organizuoti kiekvieną ugdymo proceso etapo vertinimą“ (Survutaitė, 2012, p. 125). Vertinant kiekvienos ugdymo įstaigos veiklos kokybę vadovaujamosi išorinio vertinimo principais – kontekstualumu, objektyvumu, skaidrumu, etiškumu, periodiškumu.

Ikimokyklinių įstaigų ir priešmokyklinio ugdymo grupių veiklos kokybės įsivertinimui vis dar naudojama neatnaujinta rekomendacinio pobūdžio Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika (2005). Ikimokyklinių įstaigų bei priešmokyklinio ugdymo grupių veiklos kokybės išorinio vertinimo tvarkos aprašas neparengtas, taigi, veiklos kokybės audito sistema nėra dualinė, ji nedera su mokyklų, įgyvendinančių bendrojo ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo ir išorinio vertinimo principais bei rodikliais. Vadovaujantis Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo 37 straipsnio 6 punkto teiginiu, kad „Neformaliojo švietimo mokyklų veiklos išorinio vertinimo tvarką nustato valstybinės ir savivaldybės mokyklos savininko teisės ir pareigos įgyvendinanti institucija“, atskiros savivaldybės parengė savo išorės vertinimo metodikas (Šiauliai, Kaunas). Šiaulių miesto neformaliojo švietimo išorinio vertinimo apraše (2013) teigiama, kad išorinio vertinimo paskirtis yra – stebėti švietimo prieinamumą, kokybę ir skatinti neformaliojo švietimo įstaigų veiklos tobulinimą bei vykdyti atskaitomybę. Tai „Procesas, per kurį įstaigos bendruomenės nariai analizuoja įstaigos veiklos kokybę ir ją vertina pagal Savivaldybės tarybos nustatytas veiklos sritis, kriterijus, rodiklius ir kokybės vertinimo lygius“ (Lesauskienė, Baršauskienė, 2019, p. 4). Šis procesas vykdomas ne rečiau nei kas 3 metus. Neformaliojo ugdymo mokyklų išorinis vertinimas Šiaulių mieste ir rajone atliekamas pagal šias sritis:

1. neformaliojo ugdymo įstaigų kultūra (etosas, pažangos siekia, tvarka, partnerystė ir viešieji ryšiai);
2. ugdymas (neformaliojo ugdymo organizavimas, veiklos organizavimas, ugdymo ir ugdymosi kokybė, ugdymo diferencijavimas, pagalba mokiniui ir šeimai);
3. pasiekimai (ugdymosi pasiekimai, pažanga);
4. valdymas (veiklos planavimas, įsivertinimas, vadovavimo stilius, materialinių išteklių valdymas).

Įstaigos vertinamos pagal 4 lygius, iš kurių pirmasis yra pats prasčiausias, o ketvirtas parodo, kad įstaiga tvarkosi labai gerai.

Lietuvoje ikimokyklinio ugdymo programos, modeliai ir kokybės priežiūros sistemos decentralizuojami. Už tai atsakingos ikimokyklinės įstaigos ir savivaldybės. Tačiau savivaldybės

teigia, kad neturi išorinio kokybės vertinimo indikatorių, planų ir kt. OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) ekspertai rekomenduoja sukurti aiškią ikimokyklinio ugdymo kokybės vertinimo sistemą, kad būtų užtikrinta aukšta jo kokybė (Jakavonytė-Staškuvienė, Neifachas, 2019).

Ikimokyklinių įstaigų veiklą kontroliuoja daug institucijų (visuomenės sveikatos centrai, Valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba, savivaldybių vidaus audito, finansų skyriai), vykdoma vadovų ir pedagogų atestacija, todėl įstaigos nesijaučia saugiai ir baiminasi veiklos kokybės išorinio vertinimo dėl kelių priežasčių - ugdymo proceso trikdymo, vertintojų profesionalumo stokos, nes praktika rodo, kad aukštos vadovų vadybinės kategorijos ne visada susijusios su šiuolaikine ugdymo kokybe įstaigoje ir jos įsivertinimo procesais, nepakankamo ugdymo kokybės suvokimo, nes dalyje įstaigų ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo kokybė dar nėra tinkamai suvokiama ir praktika ne visada atitinka naujų švietimo dokumentų, ugdymo programų nuostatas.

Lietuvos švietimo būklės apžvalgoje (2017) pateikiamos rekomendacijos ikimokyklinių įstaigų veiklos vertinimo proceso tobulinimui:

1. sukurti mokyklų, vykdančių ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programas, veiklos kokybės išorinio vertinimo tvarkos aprašą, kuriame būtų apibrėžta samprata, veiklos kokybės rodikliai, išorės audito organizavimas ir vykdymas;
2. kuriant aprašą, vadovautis Ankstyvojo ugdymo kokybės gairėmis (2014), Geros mokyklos koncepcija (2016), mokyklos, įgyvendinančios bendrojo ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo metodika, mokyklos, įgyvendinančios bendrojo ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo modelio sandara, mokyklos, įgyvendinančios bendrojo ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo modelio schema, pedagogo profesijos kompetencijų aprašo projektu (2015), Ikimokyklinio amžiaus vaikų pasiekimų aprašu (2014), Priešmokyklinio ugdymo bendrąja programa (2014);
3. siekti, kad mokyklų, vykdančių ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programas, veiklos kokybės vertinimo sistema būtų dualinė, susidedanti iš įsivertinimo ir išorės vertinimo. Tuo tikslu atnaujinti Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodiką (2005);
4. parengti kompetentingų išorinio vertinimo ekspertų grupę (parengti mokymų programą, planą ir vykdyti ekspertų mokymus);
5. parengtą aprašą išbandyti, atliekant bandomuosius vertinimus (įstaigų savanorių ar dalyvaujančių panašaus pobūdžio projektuose ar pan.);
6. siekti, kad įsivertinimas ir išorinis vertinimas būtų atliekamas nuolat;
7. siekti, kad išoriniam vertinimui atlikti būtų užtikrintas finansavimas;



8. siekti pozityvaus mokyklos steigėjo požiūrio ir šalies politikų dėmesio mokyklų veiklos kokybės vertinimui ir tobulinimui;
9. numatyti paramos ikimokyklinėms įstaigoms ir priešmokyklinio ugdymo grupėms priemones, siekiant veiklos kokybės gerinimo įsivertinimo ir išorinio vertinimo metu nustatytose tobulintuose srityse;
10. siekti, kad informacija apie įstaigos veiklos kokybę būtų viešai prieinama;
11. siekti, kad įsivertinimo ir vertinimo duomenys būtų prasmingi ir naudingi, t. y. naudojami pažangai;
12. siekti, kad patikimi išorinio vertinimo duomenys būtų naudojami ne tik tobulinant ugdymo proceso kokybę, bet ir rengiant švietimo problemos analizes, kvalifikacijos tobulinimo programas, pranešimus įvairiose šalies ir tarptautinėse konferencijose, atliekant mokslinius tyrimus ir kt.

*Apibendrinant galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo išorinio vertinimo problema nėra pakankamai ištirta, todėl informacijos apie tai beveik nėra. Analizuojant literatūrą ir švietimo būklės apžvalgas, audito ataskaitas, aiški tendencija, kad Lietuvoje ikimokyklinio ugdymo išorės vertinimo sistema nėra sukurta. Išorės auditas vyksta tik vertinant įstaigų finansinę būklę. Iki šiol siekiama, kad vertinimo sistema taptų dualine ir garantuotų kokybišką, visapusišką, nuoseklų įstaigų veiklos kokybės vertinimą. Kol sistemos nėra, ikimokyklinio ugdymo kokybės klausimas iki galo nebus išspręstas ir nebus galima objektyviai ir sistemiškai pamatuoti ir įvertinti ugdymo kokybės.*

## **2.4. Vaiko pažangos ir pasiekimų vertinimas**

Ateidamas į šį pasaulį, vaikas atsineša su savimi įgimtą smalsumą pažinti aplinką. Jis siekia kuo greičiau įgyti žinių, kad patirtų mokymosi džiaugsmą. Vaiką skatina vidinis poreikis tirti, atrasti, bendrauti, pažinti ir suvokti naują pasaulį. Su kiekvienu nauju atradimu stiprėja vaiko gebėjimai ir kompetencijos.

Visame pasaulyje ikimokyklinio amžiaus vaikų ugdymo programų šiuolaikinėje, mažų vaikų ugdymo erdvėje nuolat daugėja. Jomis siekiama daryti įtaką visapusiškai vaikų raidai, panaikinti vaikų pasiekimų trūkumus, suvienodinti miesto ir kaimo vaikų galimybes gauti ugdymo paslaugas, kurios garantuotų jų pažintinių, socialinių ir emocinių, fizinių galių plėtotę bei sėkmę mokykloje. Lietuvos valstybinėje švietimo strategijoje (2013-2022) pabrėžiama, kad šiuolaikinėje visuomenėje itin svarbu švietimo kaita, kurios tikslas — plėtoti ir užtikrinti lankstų ir kokybišką ikimokyklinį

ugdymą. Kokybiškumas ir lankstumas didele dalimi priklauso nuo ugdymo programų, ugdymo organizavimo ypatumų. „Ugdymas kokybiškas, jei laiduojama vaiko gyvenimo ugdymo įstaigoje gerovė ir ugdymo turiningumas, prasmingumas, kūrybiškumas, pozityvi sąveika su kitais suaugusiaisiais ir vaikais“ (Glebuviienė, Jonilienė, Monkevičienė ir kt., 2009, p. 61).

Pagrįstas, sąveika paremtas ir ugdomąjį poveikį turintis ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pasiekimų vertinimas tampa vis svarbesnis siekiant kokybiško ir tikslingo vaiko ugdymo. Pasiekimų vertinimas yra svarbi ir neatsiejama ugdymo turinio dalis ankstyvajame amžiuje, nes teikia pagrįstos informacijos, reikalingos planuoti, vertinti ir tobulinti ugdymo programas, leidžia geriau pažinti vaiką ir užtikrinti jo ugdymo prasmingumą, suprasti, ko siekiame ir kaip per įvairias veiklas padėsime vaikui ugdytis tam tikrus gebėjimus, kuo anksčiau pastebėti sunkumus ir padėti augti, ugdytis (Švietimo problemos analizė, 2016).

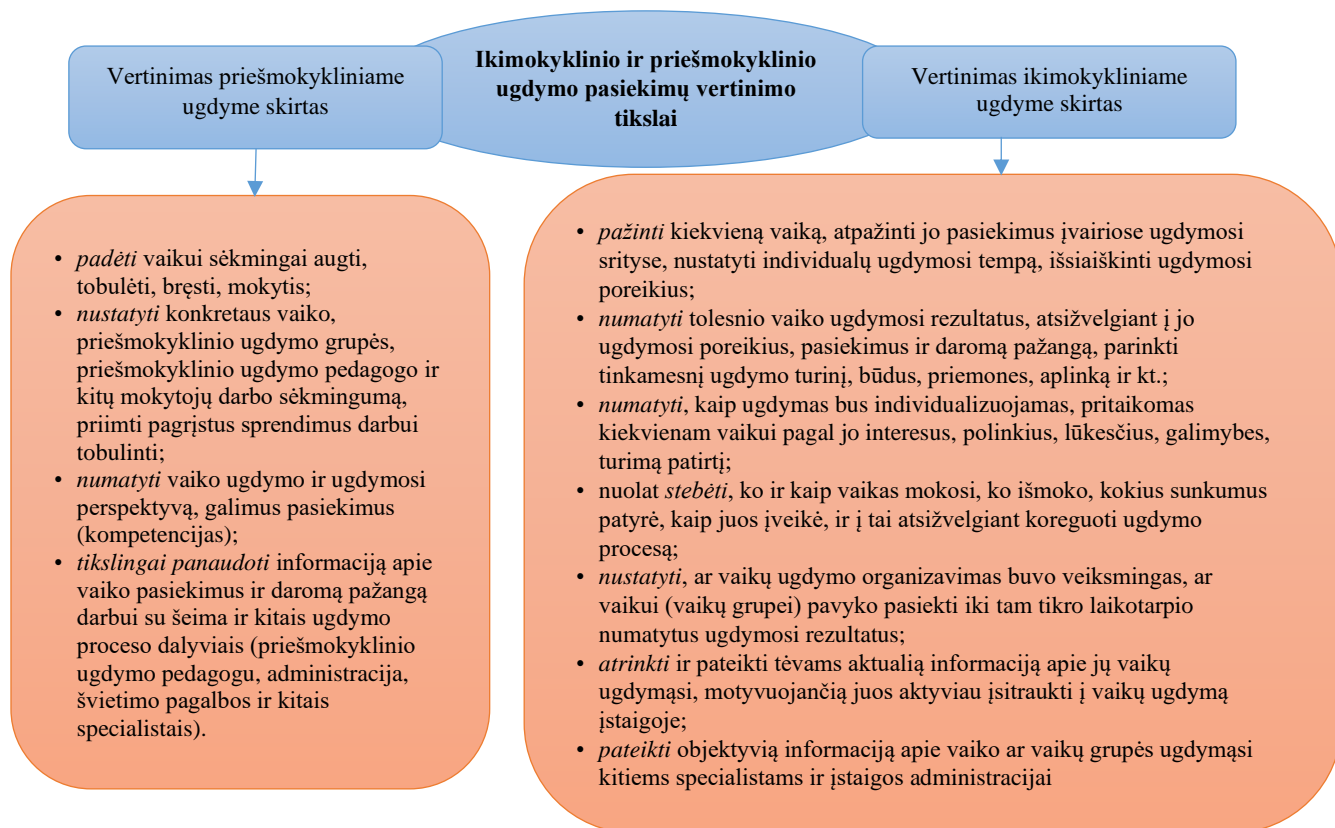
Vaiko pažangos ir pasiekimų vertinimas – asmenybės pažinimo ir ugdymo (si) poreikių pripažinimo pagrindas. Vaiko pasiekimai – tai įgyti gebėjimai socialinėje, kalbos ir komunikavimo, pažinimo, sveikatos saugojimo ir meninio ugdymo srityse. Vaiko ugdymo (si) pasiekimų vertinimas vyksta ugdomojo proceso metu. Tai nuolatinis procesas, kurio metu stebima ir fiksuojama vaiko veikla, užrašomi jo samprotavimai, su vaiku bendraujama, žaidžiami žaidimai, atliekamos įvairios veiklos. „Nuolatinis vaiko stebėjimas suteikia galimybių išryškinti ir atskleisti jo gebėjimus, išsikelti tikslą, kuris padeda parinkti vaikui tinkančius ir jo poreikius atitinkančius ugdymo (si) metodus bei priemones. Vaiko pasiekimų vertinimas suteikia pedagogui grįžtamąjį ryšį apie išsikeltą tikslą pasiekimą, parinktų metodų ir priemonių veiksmingumą“ (Andrijauskienė, 2014, p. 16).

Užsienio šalių autoriai E.C. Snow, B. S. Van Hemel (2008) pasiekimų vertinimo sąvoką pateikia kaip informacijos rinkimą, tam tikrus mokymosi standartus, kurie apima - lūkesčius mokymuisi, tobulėjimui, sveikatos ir fizinę gerovę, socialinę ir emocinę gerovę, kalbos raidą, simbolių sistemas ir bendras žinias apie vaikus supantį pasaulį. Autorės taip pat pateikia tinkamo vaikų pasiekimų vertinimo sąlygas:

1. aiškiai suformuluotas vertinimo tikslas;
2. nustatyti, kodėl buvo pasirinkti konkretūs veiksmai, atsižvelgiant į tikslą;
3. aiški vertinimo rezultatų ir kokybės sąsaja;
4. kokybės ir stebėjimų specifikos instrukcijos (ką reikėtų tobulinti);
5. turi būti aiškus tolimesnių veiksmų planas, siekiant pagerinti ugdymo programos ir vertinimo kokybę;
6. strateginis informacijos rinkimas;
7. tinkamas pedagogų paruošimas.

Galima teigti, kad vaikų pažangos ir pasiekimų vertinimui reikia ruošti, pasirengti ir užtikrinti, kad procesas būtų sklandus.

LR Švietimo ir mokslo ministerija 2015 m. parengė ikimokyklinio ugdymo metodines rekomendacijas, kuriose taip pat yra parengtas vaiko pažangos ir pasiekimų aprašas. Ikimokyklinio ugdymo metodinėse rekomendacijose (2015) rašoma, kad „pasiekimų aprašas – tai gairės ugdytojams, kuriose pateikiama vaiko iki šešerių metų įgyjamų esminių nuostatų bei gebėjimų visuma ir jo ugdymosi pažangą nusakantys žingsniai. Pasiekimų aprašo paskirtis – padėti ikimokyklinio ugdymo auklėtojams ir kitiems ugdytojams atpažinti vaikų ugdymosi pasiekimus ir poreikius, tikslingai rengti įstaigos ikimokyklinio ugdymo programą, įgyvendinti ugdymo turinį, pritaikant jį kiekvienam vaikui ir vaikų grupei, stebėti vaikų pažangą ir tikslingai ugdyti kiekvieną vaiką“. Tai tik siekiamybė, gairės ugdytojams, kokių vaikų pasiekimų galime tikėtis, užtikrindami jiems kokybišką ikimokyklinį ugdymą. Svarbu apibrėžti ir tai, kodėl svarbu vertinti vaikų pažangą ir pasiekimus. Švietimo problemos analizėje (2016) pateikiami ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pasiekimų vertinimo tikslai Lietuvoje (žr. 9 pav.).



9 pav. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pasiekimų vertinimo tikslai Lietuvoje. Švietimo problemos analizė, 2016.

Vaikų ugdymosi stebėjimas, pažangos ir pasiekimų vertinimas bei apmąstymas ikimokyklinio ugdymo auklėtojui padeda:

1. pažinti kiekvieną vaiką, atpažinti jo turimus pasiekimus skirtingose ugdymosi srityse, nustatyti individualų ugdymosi tempą, išsiaiškinti ugdymosi poreikius;
2. numatyti tolesnio vaiko ugdymosi rezultatus, atsižvelgiant į jo ugdymosi poreikius, pasiekimus bei daromą pažangą, atrinkti tinkamesnį ugdymo turinį, būdus, priemones ir kt.;
3. numatyti, kaip ugdymas bus individualizuojamas, pritaikomas kiekvienam vaikui pagal jo interesus, polinkius, lūkesčius, galimybes, turimą patirtį;
4. nuolat stebėti, ko ir kaip vaikas mokosi, ko išmoko, kokius sunkumus patyrė, kaip juos įveikė;
5. nustatyti, ar vaikų ugdymo organizavimas buvo veiksmingas, ar vaikui (vaikų grupei) pavyko pasiekti iki tam tikro laikotarpio numatytų ugdymosi rezultatų;
6. atrinkti ir pateikti tėvams aktualią informaciją apie jų vaikų ugdymąsi, motyvuojančią juos aktyviau įsitraukti į vaikų ugdymą įstaigoje;
7. pateikti objektyvią informaciją apie vaiko ar vaikų grupės ugdymąsi kitiems specialistams bei įstaigos administracijai.

Naudodamasis pasiekimų aprašu, ikimokyklinio ugdymo auklėtojas nustato vaiko pasiekimų pažangą, palyginęs jo turėtus ir per tam tikrą ugdymosi laikotarpį įgytus gebėjimus. Kiekvienas ikimokyklinio ugdymo auklėtojas ar ugdymo įstaiga nusistato savo vaikų pažangos matavimo periodus. Numatyto laikotarpio pradžioje pažymimi vaiko turimi gebėjimai. Antrą kartą gebėjimai pažymimi šio laikotarpio pabaigoje. Gebėjimų pokytis rodo vaikų ugdymosi pažangą. (Ikimokyklinio ugdymo metodinės rekomendacijos, 2015). Pasiekimų vertinimas yra labai svarbi ugdymo kokybės užtikrinimo grandis, kurios dėka galima ne tik įvertinti vaikų pažangą, bet šio proceso metu pedagogai nuolat tobulėja.

Vaikų pasiekimų apraše *vaikų pasiekimai* apibrėžiami kaip ugdymosi procese jų įgyti gebėjimai, žinios, nuostatos, apie kuriuos sprendžiame iš vaikų veiklos rezultatų. Pasiekimų apraše išskirtos ugdymosi pasiekimų sritys, kurios apima visus svarbiausius vaiko pasiekimus, sudarančius prielaidas sėkmingai plėtotis socialinei, sveikatos, pažinimo, komunikavimo, meninei kompetencijoms priešmokykliniame ugdyme. Vaikai vertinami pagal 18 sričių, kurios taip pat vertinamos pasiekimų žingsniais, priklausomai nuo vaiko amžiaus. Toliau pateikiama schema, kurioje matyti, kokios yra vaikų pasiekimų sritys (žr. 10 pav. sekančiame puslapyje).



10 pav. Vaikų pasiekimų jungimas į grupes pagal ugdymosi rezultatų kryptis. Parengta autorės pagal Ikimokyklinio ugdymo metodines rekomendacijas. 2015

Iš pateiktos schemos matyti, kad kiekvieną pasiekimų sritį, rezultatus galima susisteminti ir jungti į tris grupes, kurios nusako kiekvieno vaiko svarbiausius gyvenimo įgūdžius. Jeigu įstaigos ikimokyklinio ugdymo programos kūrėjai numato jos turinį išdėstyti pagal Europos ir Lietuvos strateginiuose švietimo dokumentuose pateiktas vaiko ugdymosi rezultatų kryptis, tai vaikų pasiekimus tikslinga jungti į tris grupes:

1. *Vaiko individualių galių plėtotė. Laukiamas rezultatas:*

- ugdytinis teigiamai save vertina;
- yra atsakingas, patikimas;
- yra iniciatyvus, kūrybingas;
- renkasi saugų ir sveiką gyvenimo būdą;
- siekia pozityvių rezultatų.

2. *Vaiko santykių su kitais plėtotė. Laukiamas rezultatas:*

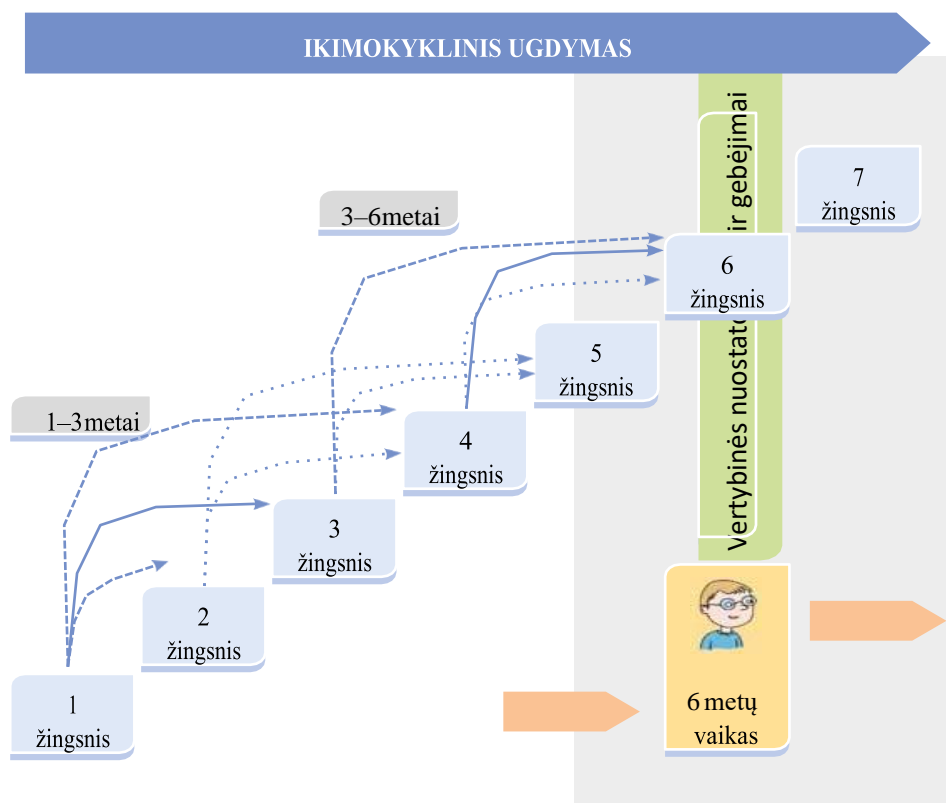
- ugdytinis yra bendraujantis ir bendradarbiaujantis;
- konstruktyviai veikia siekdamas bendrų tikslų;
- kuria ir palaiko gerus santykius su aplinkiniais.

3. *Vaiko įgalinimas mokytis. Laukiamas rezultatas:*

- ugdytinis yra pasirengęs mokytis visą gyvenimą;
- yra įgijęs būtinausių kompetencijų;
- kritiškai mąsto;

- siekia žinių ir kūrybingai jas taiko sprendamas problemas.

Svarbu paminėti, kad vertinant kiekvieną pasiekimų sritį būtina atsižvelgti į pasiekimų žingsnius. Kiekvienoje iš vaiko ugdymosi pasiekimų sričių išskirti šeši vaiko pasiekimų žingsniai, rodantys vaiko pažangą, įgytas vertybines nuostatas ir gebėjimus nuo gimimo iki šešerių metų. Taip pat pateiktas septintasis žingsnis, skirtas vaikų ugdymuisi individualizuoti, kai vaikai šeštajame žingsnyje numatytus pasiekimus įgyja dar neturėdami šešerių metų. Pasiekimų žingsnis – tai vaiko pažangą rodantys žinių ir supratimo, gebėjimų ir nuostatų pokyčiai per vienerius metus, atitinkantys vaiko raidos dėsningumą kokybiško ugdymo sąlygomis. Apačioje pateikiamos vaikų amžiaus ir pasiekimų žingsnių sąsajos, remiantis ikimokyklinio ugdymo metodinėmis rekomendacijomis (žr. 11 pav.).



11 pav. Vaikų amžiaus ir pasiekimų žingsnių sąsajos. Ikimokyklinio ugdymo metodinės rekomendacijos. 2015

Iš pateikto paveikslėlio matyti, kad kiekvienas žingsnis atspindi tam tikrą vaiko raidos tarpinį. Ir vaikas, pasiekęs 6 žingsnį būtų pasirengęs pereiti į kitą ugdymo etapą – priešmokyklinį ugdymą. Vaiko pasiekimų žingsniuose numatytų gebėjimų išskyrimo teorinis pagrindas yra vaiko raidos tarpniai. Remiantis vaiko raidos tarpinių ypatumais, numatyta, kokie gebėjimai ir koks jų lygmuo

būdingas vienam ar kitam pasiekimų žingsniui. Vaiko pasiekimų žingsnių ir raidos etapų ryšį nusako šie bruožai:

1. pasiekimų žingsniai suformuluoti remiantis raidos etapais, tačiau su jais ne visada sutampa;
2. vaiko raidos etapai rodo perėjimą nuo vienos vaiko veiklos kokybės prie kitos, o pasiekimų žingsniai rodo ne tik perėjimą nuo vienos veiklos kokybės prie kitos, bet ir nuoseklų įgyjamų gebėjimų tobulėjimą;
3. vaiko pasiekimų plėtočiai didelę įtaką turi ugdymasis. Jeigu jis kokybiškas, vaikas sėkmingai įgyja tam tikram amžiaus tarpsniui būdingus gebėjimus, nuostatas, supratimą. Jeigu ugdymasis netinkamas, jis gali lėtinti arba trikdyti optimalią vaiko raidą;
4. vaiko pasiekimų plėtočiai didelę teigiamą arba neigiamą įtaką turi sociokultūrinė aplinka. Jeigu šeimos aplinka vaiko ugdymuisi nepalanki, ugdymas ikimokyklinėje įstaigoje turėtų padėti vaikui įgyti trūkstamų gebėjimų, nuostatų, patirties bei keisti netinkamus jo įgūdžius.

Ankstyvajame ugdyme pedagogų taikomi vaiko raidos, pažangos ir pasiekimų vertinimo metodai pasižymi gana didele įvairove – nuo standartizuotų testų ir klausimynų iki neformalaus kasdienės vaikų veiklos stebėjimo. Analizuojant literatūros šaltinius taip pat minimi pasiekimų vertinimo tipai, pagal kuriuos formuojami vertinimo tikslai. Šie tipai padeda planuoti, organizuoti patį procesą, bei pasirinkti tinkamus ugdymo metodus. „Pasiekimų vertinimo tipai yra šie:

1. *Diagnostinis vertinimas* yra skirtas vaikui pažinti ir tolesniam ugdymuisi numatyti. Šio tipo vertinimas reikalingas pasikeitus tam tikroms ugdymo situacijoms: pradedant dirbti su nauja vaikų grupe, į grupę atėjus naujam vaikui, atsiradus naujiems vaiko ugdymosi poreikiams, siekiant pažinti vaiką ir numatyti tolesnę jo ugdymąsi, aiškinantis, ar pasiekti iškelti vaiko ugdymosi uždaviniai, kokia yra vaiko pažanga per tam tikrą laikotarpį, kokie individualūs jo ugdymosi poreikiai.
2. *Formuojamasis vertinimas* yra kasdienis sąveika paremtas vaiko pasiekimų ir pažangos vertinimas siekiant suprasti ir nustatyti vaiko ugdymosi poreikius. Vaikas nuolat skatinamas, jam laiku teikiama parama ir pagalba. Kartu su vaiku aptariama, ką jis nuveikė, išmoko, kas jam patiko ir ką jis dar norėtų nuveikti, numatoma tolesnė veikla. Pedagogo gaunama informacija apie vaiką stebint jo veiklą, elgesį, savijautą ugdymo procese padeda planuoti ugdymą, parinkti tinkamus ugdymo metodus, tikslingai kurti ugdymosi aplinką ir laiku teikti individualią pagalbą.
3. *Apibendrinamuoju vertinimu* siekiama nustatyti, ką vaikas moka praėjus tam tikram laiko tarpui – pavyzdžiui, baigus dalį ugdymo programos (tai gali būti vieneri mokslo metai) ar visą programą (ikimokyklinio ar priešmokyklinio ugdymo programą). Priklausomai nuo pasirinktų

vertinimo metodų, apibendrinamojo vertinimo informacija gali praversti įvairiems tikslams, pavyzdžiui, padėti nustatyti, ar vaikas yra pasirengęs pradėti mokytis pagal pradinio ugdymo programą, arba net įvertinti teikiamų ankstyvojo ugdymo paslaugų kokybę, užtikrinti ugdymo įstaigų atskaitomybę“ (Švietimo problemos analizė, 2016).

*Apibendrinant galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo vaikų pažangos ir pasiekimų vertinimas – asmenybės pažinimo ir ugdymo (si) poreikių pripažinimo pagrindas. Vaiko pasiekimų ir jų vertinimo dėka kiekvienas pedagogas gali įvertinti individualią vaiko pažangą, tiek jo sąveiką su aplinka ir gebėjimą mokytis. Vertindamos vaikų pasiekimus ugdymo įstaigos taip pat turi galimybę tobulinti ugdymo programas, kiekvieno pedagogo kvalifikaciją ir pažinti kiekvieną vaiką. Vaikų pažangos ir pasiekimų vertinimas taip pat padeda pastebėti kiekvieno vaiko sunkumus ir padėti tuos sunkumus įveikti, pasitelkiant švietimo pagalbos specialistus. Tai sudėtingas procesas, reikalaujantis tiek pedagogo atsakomybės, tiek pakankamai žinių, norint kokybiškai atlikti vertinimą. Tai nenutrūkstamas procesas, kuris padeda vaikui pasiruošti tolimesniam savo gyvenimo ir ugdymosi etapui – priešmokykliniam ugdymui ir mokyklai.*

### **3. IKIMOKYKLINĖS ĮSTAIGOS DARBUOTOJŲ BENDRADARBIAVIMAS KAIP UGDYMO KOKYBĖS TOBULINIMO VEIKSNYS**

#### **3.1. Bendradarbiavimo samprata ir reikšmingumas ikimokyklinėje įstaigoje**

Bendradarbiavimo raiška ugdymo įstaigose – tai nuolatinis tyrėjų objektas. Literatūros šaltinių apie ugdymo įstaigos ir tėvų bendradarbiavimą labai daug. Daug kalbama ir apie darbuotojo, kaip lyderio indėlį į ugdymo kokybę. Galima teigti, kad ši tema plačiai tiriama. Analizuojant bendradarbiavimo, komandinio darbo raišką ikimokyklinėje įstaigoje, stebima šie tiek kitokia tendencija. Ši tema tiriama, tačiau nepakankamai plačiai. Valstybės švietimo strategijoje (2013-2022) taip pat akcentuojama tėvų ir ugdymo įstaigos bendradarbiavimo svarba ugdymo kokybei.

Analizuojant bendradarbiavimo sąvoką, daugelis autorių ją interpretuoja skirtingai. Bendradarbiavimo arba komandinio darbo reikšmingumas neabejotinas visose srityse. Komandos kuriamos, norint pasiekti įvairių tikslų, tačiau pagrindinis jų reikšmingumo ypatumas – įrodymai, kad komandos pasiekia geresnių rezultatų negu kiekvienas darbuotojas dirbdamas ir veikdamas individualiai, nes kiekvienai veiklai reikia įvairių įgūdžių ir patirties. Komandinis darbas gerina veiklos kokybę, darbuotojų aktyvumą, informacijos sklaidą, psichologinį klimatą, suteikia darbuotojams platesnių savirealizacijos, saviaktualizacijos galimybių, didėja jų suinteresuotumas,



pasitenkinimas darbu (Gumuliauskienė, Taputis, 2005). Daugelis autorių sutaria, kad bendradarbiavimas ypač skatina inovacijų plėtrą įstaigoje. Taip pat šis procesas siejamas su lyderystės raiška. Pažymima ir tai, kad ypač svarbus žmonių gebėjimas bendradarbiauti, dirbti komandoje, keistis idėjomis, kurios skatina visų narių kūrybiškumą ir kritinį mąstymą. Todėl labai reikšmingas ir kiekvieno darbuotojo individualus suvokimas, požiūris, į komandinį darbą ir gebėjimas priimti bendrus sprendimus. Bendradarbiavimas skatina kiekvieno darbuotojo asmeninį tobulėjimą. Ši tema labai svarbi kiekvienoje ugdymo įstaigoje.

M.M. Fitzgerald, R. Theilheimer (2013) teigia, kad efektyviai kartu dirbantys pedagogai pažįsta vienas kitą kaip profesionalus ir, idealiu atveju, supranta vienas kito profesinio tobulėjimo trajektoriją. Tokiu būdu komandoje vyrauja pasitikėjimas ir tai skatina nuolatinį komandos augimą. Autoriai pažymi, kad komandiniame darbe labai svarbus pasitikėjimas vieni kitais ir nuolatinis mokymasis. Mokytojai, kurie iš tikrųjų dirba kaip komanda, turi bendrą požiūrį į darbą, vaikus, bendrauja tiek formaliai, tiek neformaliai. Kito užsienio autoriaus J. Sindik (2012) teigimu, komandos sąveika, bendradarbiavimas yra vienas iš galingiausių komandos efektyvumo veiksnių. Tad bendradarbiavimo sąvoką apima orientacija į bendrą tikslą, darna, bendravimas, sprendimų priėmimas, darbo užduotys ir konfliktų sprendimas. Anot jo, komandinio darbo efektyvumas grindžiamas galutiniu darbo rezultatu ir komandos narių pasitenkinimu, o galutinį rezultatą lemia kokybiniai ir kiekybiniai rodikliai. P. Dettmer, N. Dyck, L.P. Thurson (2005) pabrėžia bendradarbiavimo sudedamąsias dalis - komunikacija (bendravimas), kooperacija - tam tikra darbo organizavimo forma, kai žmonės ar jų kolektyvai dalyvauja tame pačiame arba artimuose darbo procesuose.

A. Juodaitytė J. Smilgienė (2017) rašo apie *patirtinio mokymosi teoriją*, kurios pozicija yra, kad „...šiuolaikinės besimokančios visuomenės siekis yra bendradarbiaujant siekti bendrų veiklos tikslų ir nuolat mokytis vieniems iš kitų. Mokymasis per patirtį vyksta bendradarbiaujant, stebint, veikiant, todėl kiekvienas pedagogas turi aktyviai įsitraukti į mokymosi procesą, o ne tik atlikti pasyvaus stebėtojo ar žinių priėmėjo vaidmenį. Sąmoningas pedagogo patyrimas kaupiamas konkrečiu laiku, konkrečioje erdvėje ir visuomenėje, yra susijęs su tarpusavio santykiais“ (Juodaitytė, Smilgienė, 2017, p. 117).

A. Gumuliauskienė, J. Starkutė (2018) pažymi, kad bendradarbiavimo sistemos vystymas reikalauja daug pastangų, bet Lietuvoje kol kas vyrauja tendencija, kad bendradarbiavimas nėra laikomas vertybe. Lietuvoje individualūs pasiekimai vis dar vertinami aukščiau, nei grupiniai. Autorių teigimu, tam, kad bendradarbiavimas švietimo organizacijose būtų sėkmingas, reikia jam tinkamai pasirengti ir suvokti bendradarbiavimo kūrimo etapus. Bendradarbiavimui reikšmingi tokie

elementai kaip - individuali atsakomybė už savo veiklą, turimų žinių, patirties pasitelkimas, pagalba vienas kitam, padrąšinimas, motyvacija (Gumuliauskienė, Starkutė, 2018). Šiam procesui taip pat labai svarbūs grupiniai procesai, kurių dėka įstaiga periodiškai gali analizuoti ir reflektuoti bendradarbiavimo procesą. Šiam procesui taip pat svarbūs socialiniai gebėjimai – gebėjimas vadovauti, priimti sprendimus, valdyti konfliktus.

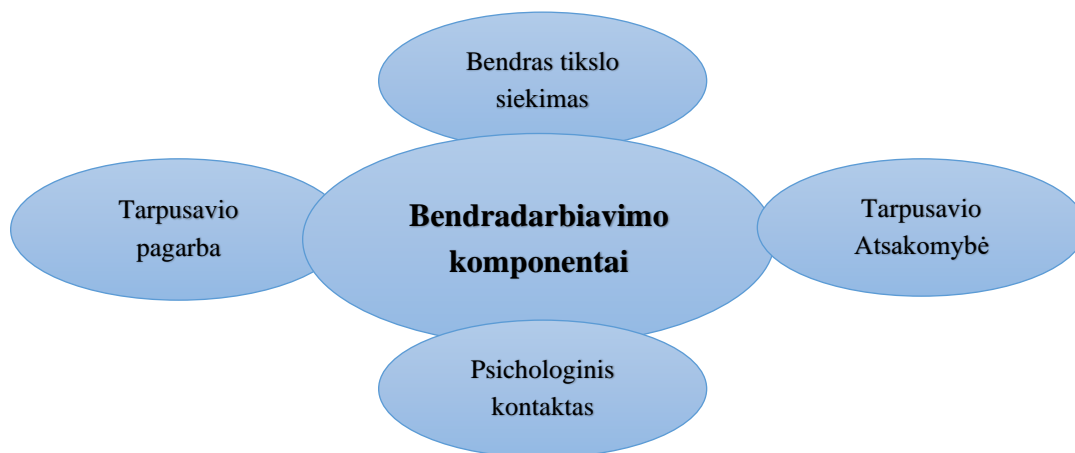
R. Budraitis, G. Šaparnis (2004) teigia, kad siekiant ugdymo įstaigos efektyvumo tarpusavio santykiai turi būti paremti ne individualizmu ar rungtyniavimu, bet bendradarbiavimu. Bendradarbiavimas turi būti grindžiamas darbuotojų patirtimi ir išmintimi, kurie skatintų tobulėti, diegti naujus ugdymo metodus. Autorių teigimu, bendradarbiavimą apima šie socialinių poreikių spektrą apjungiantys veiksniai - draugiškas ir supratingas kolektyvas, bendravimas, kontaktas, savo žinių ir interesų plėtimas, dalijimasis patirtimi. Labai svarbus ir pasitenkinimo, reikalingumo jausmas.

Bendradarbiavimo procesas padeda nuolat stiprinti kultūrą, o ji sudaro sąlygas komandoms geriau suprasti savo individualią ir kolektyvinę atsakomybę už veiklą mokykloje. R. Budraitis ir G. Šaparnis (2004) pateikia esminius bruožus, įgūdžius, kurie būtini komandiniam darbui:

1. gebėjimas bendrauti, mąstyti;
2. pozityvios mintys, nuostatos bei elgesys (žmonės yra atsakingi ir geba prisitaikyti);
3. gebėjimas dirbti su kitais.

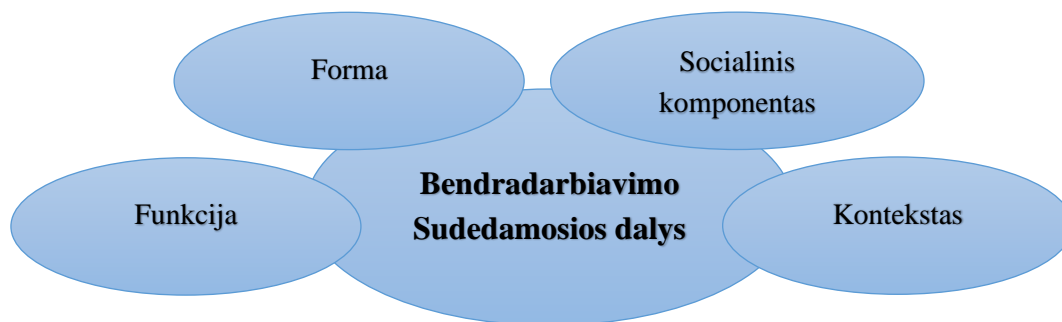
Analizuojant skirtingus autorius ir bendradarbiavimo apibrėžtis, galima teigti, kad apibrėžimai skirtingi, tačiau esminiai bruožai tie patys.

I. Vietienė (2014) savo magistro darbe plačiai nagrinėjo bendradarbiavimo sąvoką ir jo reikšmingumą ikimokyklinėje įstaigoje. Savo darbe ji pateikia šiuos bendradarbiavimo komponentus - bendras tikslo siekimas, bendros veiklos įpareigota tarpusavio pagarba ir atsakomybė, psichologinis kontaktas (žr. 12 pav.).



12 pav. Bendradarbiavimo komponentai. I. Vietienė. 2014

Autorė taip pat apibrėžė bendradarbiavimą ikimokyklinėje įstaigoje apimančius komponentus - *forma, funkcija, kontekstas bei socialinis komponentas*. Bendradarbiavimo forma suvokiama kaip esminis komponentas ikimokyklinėje įstaigoje, bendradarbiavimo funkcija apima tikslą ar priežastis bendradarbiavimui susiformuoti. Autorė teigia, kad bendradarbiavimo kontekstas lemia esmines priežastis dėl ko bendradarbiaujama, o socialinis komponentas apibūdina subjektus su kuriais bendradarbiaujama. Bendradarbiavimo sudedamosios dalys pateiktos žemiau (žr. 13 pav.).



13 pav. Bendradarbiavimo sudedamosios dalys. Parengta autorės pagal Vietienė I. 2014.

Kalbant apie bendradarbiavimo reikšmingumą ikimokyklinėje įstaigoje galima būtų paminėti autorės N. Kudokienę ir A. Repečkienę (2006). Jų atliktų tyrimų rezultatai rodo, jog šiuolaikinė ikimokyklinė įstaiga, siekdama prisitaikyti prie kintančios aplinkos, turi tapti efektyvia, suvokiančia tikrovę ir dabartinę padėtį, išsiskiriančia iš kitų ir nuolat tobulėjančia ugdymo sistema, turi mokėti balansuoti tarp nuolatinės kaitos ir stabilumo bei tęstinumo užtikrinimo, kurių sudėtinė dalis yra nuolatinė plėtra, tobulėjimas ir bendradarbiavimas.

EBPO atlikti tyrimai rodo, kad tikslingas ikimokyklinis ugdymas, bei kryptingas, kokybiškas ikimokyklinės įstaigos darbuotojų ir visos bendruomenės bendradarbiavimas tiesiogiai įtakoja tolimesnį ugdymą, daro teigiamą poveikį vaikų pasiekimams, emocinei ir socialinei raidai. „Tęstinių tyrimų duomenys rodo, kad kokybiškas ikimokyklinis ugdymas padeda vėliau spręsti daugelį socialinių problemų – skurdą, nedarbą, mažina priklausomybes, gerina akademinis pasiekimus, daro teigiamą įtaką tolesniam gyvenimui. Toliau plėtojant ikimokyklinio ugdymo sistemą Lietuvoje, ikimokyklinio ugdymo kokybė tampa ypač aktuali“ (Švietimo problemos analizė, 2012).

I. Vietienė (2014) teigia, kad ikimokyklinei įstaigai bendradarbiavimo santykius užtikrinti ir pasiekti nėra lengva, kadangi tam būtina bendruomenės narių tolerancija, rūpinimasis vienas kitu, bendruomenės darna ir atsakomybė. Dažnai ugdymo įstaigose kiekvienas atlieka tik jam patikėtas funkcijas. Todėl dirbama individualiai, o ne sutelktai ir darniai. Norint bendradarbiauti reikia suformuluoti bei aptarti bendrą tikslą.

Ikimokykliniame ugdyme „bendradarbiavimas pasižymi plataus spektro veiksmingumu - kaip partnerystė tarp ugdytojo ir ugdomojo, kaip ikimokyklinės įstaigos bendruomenės narių sąveika, kaip ugdytojų ir kitų socialinės aplinkos dalyvių bendradarbiavimas ugdymo srityje“ (Vietienė, 2014, p. 6). Galima prieiti išvados, kad bendradarbiavimo samprata kontekstualizuojama kaip komandinis bendro tikslo siekimas.

Ikimokyklinėje įstaigoje neabejotinai kiekvienas vaikas užmezga santykius tiek su kitais vaikais, tiek su suaugusiais. Šiuo atveju labai svarbi vaiko socializacija, gebėjimas bendrauti, sąveikauti, atlipti kitą žmogų ir būti empatišku. Vaikai mokosi iš suaugusiųjų. Svarbu pabrėžti pavyzdį. Daugelis autorių sutinka, kad ikimokyklinė įstaiga – labai svarbus pavyzdys, nes tai bendruomenė, kuri daro įtaką vaiko tolimesnei integracijai į visuomenę. Todėl bendruomenės partnerystė, bendradarbiavimas neabejotinai reikšmingi tiek ugdymo kokybės užtikrinimo, tiek tinkamo pavyzdžio formavimo aspektu.

*Išanalizavus literatūrą ir apžvelgus visas autorių mintis, galima teigti, kad bendradarbiavimas – tai bendro tikslo siekimas, kurio sudedamosios dalys – tarpusavio pagarba, tarpusavio atsakomybė, psichologinis kontaktas. Bendradarbiavimas skatina nuolat tobulėti tiek komandą, tiek kiekvieną asmenį individualiai. Galima teigti, jog bendradarbiavimas apibūdinamas ne tik kaip bendros veiklos siekimas, bet ir kaip bendrų tikslų, darbo būdų numatymas, dalijimasis turima patirtimi ir bendrai prisiimama atsakomybe už priimtus sprendimus, jų įgyvendinimą. Bendradarbiavimas gerina veiklos kokybę, darbuotojų aktyvumą, informacijos perdavimą, psichologinį klimatą, suteikia darbuotojams platesnių savirealizacijos galimybių. Šio proceso reikšmingumas ikimokyklinėje įstaigoje neabejotinas, nes jis tiesiogiai įtakoja tolimesnę sėkmingą ugdymą (si), daro teigiamą poveikį vaiko pasiekimams, emocinei, socialinei raidai.*

### **3.2. Ikimokyklinės įstaigos darbuotojų bendradarbiavimo įtaka ugdymo kokybės tobulinimui**

Ikimokyklinis ugdymas vaikui naudingas tik tada, kai yra kokybiškas. Visuomenė, tėvai, švietimo strategai, ikimokyklinio ugdymo auklėtojai, kiti pedagogai ir švietimo pagalbos specialistai paprastai susitaria, koks yra kokybiškas ikimokyklinis ugdymas, kas yra kokybiška ikimokyklinio ugdymo programa. Kiekvienos šalies kokybiško ikimokyklinio ugdymo samprata gali skirtis, tačiau ryškėja bendrieji ikimokyklinio ugdymo kokybės kriterijai. Vienas iš svarbiausių ikimokyklinio ugdymo kokybės kriterijų – darbuotojų bendradarbiavimas. Ikimokyklinio ugdymo metodinėse rekomendacijose (2015) pabrėžiama, kad „bendradarbiavimas viena iš proceso kokybės grupės

sudedamųjų dalių. Tai reiškia, kad ikimokyklinio ugdymo funkcionavimas kiekvieną dieną labai reikšmingas. Svarbu tai, kaip ikimokyklinio ugdymo auklėtojai bendrauja su vaikais, kaip bendrauja ir bendradarbiauja personalas, kaip sąveikauja vaikai, personalas ir vaikų tėvai. Ikimokyklinio ugdymo kokybei svarbūs struktūros, ir proceso kokybės kriterijai, tačiau didžiausią įtaką vaiko įgyjamai patirčiai turi ikimokyklinio ugdymo proceso kokybės kriterijai“.

Kalbant apie ugdymo kokybę ir ugdomosios aplinkos kūrimą, galima būtų paminėti Ž. Mikalauskės (2015) mintis apie darbuotojų, pedagogų įtaką, kuriant ugdomąją aplinką. Jos teigimu, „Aplinkos kūrimas bendradarbiaujant yra ta veiklos sritis, kuri labiausiai atspindi, kaip ugdymo dalyviams pavyksta tapti komanda. Šis veiksmas tiesiogiai susijęs su vaikui palankios ugdomosios aplinkos kūrimu, kuris taip pat stiprina ir norą bendradarbiauti“ (Mikalauskė, 2015, p. 35). Taip pat šiame procese išryškėja pedagogo funkcijos, reikalingos ne tik įtraukti šeimą į ugdomąjį procesą, bet ir į aplinkos tobulinimą. Galima teigti, kad kuriant aplinką, yra labai svarbus bendradarbiavimas tarp visų ugdymo dalyvių: tėvų, vaikų, pedagogų ir įstaigos administracijos. „Šiuolaikinėje švietimo sistemoje pedagogas būdamas vienas nieko nebegalėtų padaryti, tam, kad ugdymo procesas vyktų sklandžiai, visi vaiko poreikiai būtų patenkinti ir vaikas galėtų nuo mažų dienų pasijusti asmenybe, reikalingas visos bendruomenės įsitraukimas į ugdymo procesą. Bendruomenė šioje vietoje suprantama, kaip visi įstaigos darbuotojai, vaiko šeima“ (Mikalauskė, 2015, p. 46).

Švietimo problemos analizės (2012) leidinyje taip pat akcentuojama, kad ugdymo proceso kokybę, jo tobulinimą lemia ikimokyklinės įstaigos funkcionavimas kiekvieną dieną: kaip pedagogai bendrauja su vaikais, kaip bendrauja ir bendradarbiauja personalas, kaip sąveikauja vaikai, personalas ir vaikų tėvai.

Autorių teigimu, bendradarbiavimas ir komandinio darbo plėtojimas padeda įgyvendinti kokybės tikslus, atskleidžia veiklos gerinimo galimybes ir lemia jų realizavimą. Itin svarbu paminėti, kad komandinis darbas, partnerystė yra neatsiejami nuo besikeičiančios organizacijos. „Bendradarbiavimas – tai socialinės sąveikos forma, kuri naudojama siekiant:

1. organizuoti bendrą partnerių veiklą ir derinti bendrus veiksmus, vienyti individualias pastangas, t. y. kurti bendradarbiavimo veiksmų sistemą;
2. plėtoti socialinius bendradarbiavimo ir pagalbos santykius, bendrauti partneriams darant įtaką ir keičiant vienas kitą“ (Užkuraitytė, 2013, p. 27).

Autorės teigimu, bendradarbiavimas suteikia moralinę paramą, didina efektyvumą, stiprina veiksmingumą, mažina krūvį, vienodina laiko suvokimą, didina refleksijos galią, gerina organizacinį reagavimą, sudaro galimybes mokytis, skatina nuolatinį visapusišką tobulėjimą.

M. Užkuraitytė (2013) taip pat pateikia modelį, sudarytą Hargreaves (1999). Šis modelis siūlo besimokančiai mokyklai tokią organizacinę struktūrą, kurioje esminiai komandinio darbo bruožai yra :

1. planavimas;
2. bendradarbiavimas;
3. bendrų sprendimų priėmimas;
4. pedagogai yra daugiau nei vieno padalinio nariai;
5. tokių pedagogų ribos tarp padalinių yra pralaidesnės;
6. mažiau vadovaujamų darbuotojų.

D. Malinauskienė, I. Vietienė (2014) teigia, kad besimokančios organizacijos vienas esminių bruožų šiuolaikinėje visuomenėje – bendradarbiavimu grįsta veikla. „Bendradarbiavimas tarp ikimokyklinės įstaigos narių ne tik užtikrina šiltų tarpusavio santykių atmosferą, bet ir skatina, stimuliuoja įstaigos bendruomenės narių kūrybiškumą, kuris sąlygoja sėkmingą vaikų raidą ir socializaciją. Taigi, galima teigti, kad bendradarbiavimu grįsta veikla tiesiogiai susijusi ir lemia tai, kokia bus ugdymo kokybė ikimokyklinėje įstaigoje“ (Malinauskienė, Vietienė, 2014, p. 69).

Daugelis autorių sutinka, kad bendradarbiavimas – pagrindinė sąlyga, ugdant savarankiškus, aktyvius, laisvus, kritiškai mąstančius, gebančius priimti sprendimus bei konstruktyviai spręsti problemas, vaikus. Bendradarbiavimas skatina profesinį augimą, nuolatinį įstaigos ir pedagogų tobulėjimą, skatina pokyčius. Labai reikšmingas ir svarbus pedagogų tarpusavio bendradarbiavimas. Jis neabejotinai nulemia ugdytinių bendros veiklos rezultatus, jų elgesį, gebėjimą bendrauti ir bendradarbiauti. Kaip jau minėta aukščiau, vaikai mokosi iš suaugusiųjų, todėl neabejotina, kad vaikų bendradarbiavimas priklauso nuo pedagogų tarpusavio bendravimo stiliaus, nuo ugdymo įstaigos administracijos požiūrio į pedagogų bendruomenės siekį bendradarbiauti. Šiame procese labai svarbus ir vadovo indėlis.

R. Kontautienės (2006) teigimu, bendradarbiavimas padeda tobulinti darbo rezultatus, todėl šiuolaikinės mokyklos vadovas turi sugebėti:

1. *sukurti pasitikėjimo atmosferą* – būtina išsiaiškinti, ko grupei reikia, o vėliau suburti žmones bendram tikslui ir pagarbiam bendravimui. Esant pasitikėjimo atmosferai, vadovas mažiau kontroliuoja, leidžia žmonėms nevaržomai diegti naujoves ir bendradarbiauti;
2. *ugdyti pozityvią tarpusavio priklausomybę* – vadovas turėtų pasirūpinti, kad darbuotojai suprastų vieni kitų interesus ir matytų bendradarbiavimo naudą (asmeninė nauda);

3. *skatinti asmeninį bendravimą* – vadovas turi rasti laiko bei sukurti sąlygas neoficialiam bendravimui su darbuotojais, taip pat sudaryti galimybes kuo dažniau darbuotojams bendrauti tarpusavyje.

Šių dienų vadovams tenka sudėtingas darbas. Norint, kad kokybės valdymo procesai vyktų sklandžiai, neabejotinai reikia gebėti atsigręžti į įstaigos bendruomenės narių sutelktumą, sukurti tinkamą mikroklimatą veiklai, formuoti kultūrą, atsižvelgti į žmonių poreikius, įsitikinimus, skatinti motyvaciją, bendradarbiavimą. Visi šie komponentai neišvengiamai turi įtakos ugdymo kokybei.

*Nors literatūros ir moksliniuose šaltiniuose darbuotojų bendradarbiavimo ir jo įtakos ugdymo kokybei tema plėtojama nepakankamai, vis tik apibendrinant galima teigti, kad personalo, darbuotojų bendradarbiavimo reikšmė neabejotina ir glaudžiai susijusi su ikimokyklinio ugdymo kokybe. Bendradarbiaujanti įstaiga – tai besimokanti įstaiga. O tai reiškia, kad besimokant, nuolat vyksta nenutrūkstami tobulėjimo, augimo procesai, kurie padeda užtikrinti ugdymo kokybę ir skatina jos augimą. Vaikų pasiekimai ir gebėjimai, bendradarbiavimas tiesiogiai priklauso nuo pedagogų bendradarbiavimo stiliaus, administracijos požiūrio į pedagogų bendruomenės siekį bendradarbiauti. Bendradarbiavimas - tai tarpusavio komandos narių sąveika, pagrįsta bendro tikslo siekimu, pasitelkiant į pagalbą savo patirtį, socialinius gebėjimus, tarpusavio pagarbą bei lygybės jausmą. Visa tai leidžia kurti tvarią, pagarba grįstą bendruomenę ikimokyklinėje įstaigoje ir kartu užtikrinti ikimokyklinio ugdymo kokybę.*

## **4. ŠIAULIŲ MIESTO X IKIMOKYKLINĖS ĮSTAIGOS UGDYMO KOKYBĖS VALDYMO EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ**

### **4.1. Tyrimo metodologija**

Tyrimo problemai atskleisti pasirinktas atvejo analizės metodas. „Šis metodas patogus tuo, kad yra analizuojami realūs, konkrečios tikrovės atvejai, situacijos, kurios vėliau gali būti paverčiamos elgesio modeliais, sektiniais pavyzdžiais. Šis metodas naudingas tuo, kad leidžia dirbti su realiomis gyvenimo, profesinės veiklos problemomis, pažiūrėti į jas objektyviai, suvokti įvairias jų atsiradimo aplinkybes ir priežastis.“ (Melaikienė, 2015). Šiaulių miesto X ikimokyklinės įstaigos ugdymo kokybės valdymo empirinis tyrimas atliktas, remiantis kokybinio tyrimo metodologija. Kokybiniu tyrimu buvo siekiama atrasti gilesnį tiriamojo objekto supratimą, bandoma atskleisti visus probleminius klausimus iš esmės ir atrasti visus ugdymo kokybės valdymo aspektus, kurie atskleistų

tiek gerąją institucijos patirtį, tiek tas ugdymo kokybės valdymo sritis, kurios vis dar nepakankamai išplėtotos ir leistų numatyti jų tobulinimo strategijas. .

Tyrimo metodologija grindžiama esminėmis švietimo vadybos (Želvys, Targamadžė, Mečkauskienė, Martišauskienė ir kt.) bei visuotinės kokybės vadybos (Pukelis, Valiuškevičiūtė, Mikutavičienė, 2008 ir kt.) teoretikų nuostatomis, kad ugdymo kokybė yra prioritetas švietimo tikslas. Siekiant patenkinti vartotojų poreikius, yra būtinas nuolatinis tobulėjimas (Valiuškevičiūtė, Mikutavičienė, 2006), o jo pagrindas yra efektyvios ugdymo kokybės valdymo sistemos funkcionavimas. Taip pat tyrimo metodologija remiasi socialinio konstruktyvizmo teoretikų teiginiais, jog tiriamieji savaip suvokia tiriamą reiškinį ir priskiria šio reiškinio sudėtinėms dalims atitinkamas prasmes. Ši teorija padeda atskleisti tiriamųjų požiūrį į analizuojamą situaciją, susitelkiant į specifinius kontekstus, panaudojant praktinės patirties įtaką interpretacijai (Žydzžiūnaitė, 2007; Wilson, 2007).

Kokybinio tyrimo pagrindinė paskirtis, anot B. Bitino (2013), objekto aprašymas, t. y. kai siekiama gauti kuo daugiau duomenų apie reiškinį arba naują reiškinio aspektą. Tyrėjas išskiria objekto elementus, kurių ryšiai yra aktualūs, remdamasis duomenų pagrindu. Kokybiniam tyrimui būdingas *atvirumas*. „Tyrėjas formuluoja tik bendro pobūdžio hipotezę, atvirą konkretinimui, papildymui, tikrinimui, atsižvelgiant į objektą apibūdinančią informaciją, kurią jis gauna tyrimo metu. Realios situacijos nagrinėjamos be išankstinių nuostatų, manipuliavimas šių situacijų komponentais minimalus“ (Bitinas, 2013, p. 109). Dar viena svarbi ir esminė kokybinio tyrimo savybė - *holistinis požiūris į objektą*. Jis reiškia, kad tyrėjas ugdymą nagrinėja kaip vientisą sudėtingą sistemą, vadovaudamasis teiginiu, kad objekto komponentų, elementų visuma yra daugiau negu jų suma (Bitinas, 2013). Kokybinio tyrimo atveju konteksto poveikis yra neišvengiamas, nes tyrėjas siekia atskleisti ugdymo ypatumus natūralioje aplinkoje, jo rezultatus sieja su istorinėmis ir socialinėmis sąlygomis.

Atliekant šį tyrimą buvo remiamasi šiais kokybinio tyrimo principais:

1. „atliekant kokybinį tyrimą dominuoja indukcinė logika, kitaip tariant, teorija yra kuriama (generuojama) iš surenkamų tyrimo duomenų;
2. kokybinio tyrimo metu laikomasi interpretatyvinės pozicijos, t. y. siekiama suprasti socialinį pasaulį tiriant, kaip jį interpretuoja jo dalyviai;
3. atliekant kokybinį tyrimą laikomasi konstrukcionistinio požiūrio, t. y. teigiama, kad socialinė realybė yra sąveikų tarp individų rezultatas, o ne atskira, socialinės sąveikos dalyviams „išoriška“ duotybė“ (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p. 15).



Kokybiniu tyrimu nesiekama testuoti teorijų, tačiau plėtojamos empiriniais faktais pagrįstos teorijos. Kokybinis tyrimas įvertina tai, kad požiūriai ir praktikos skiriasi, nes nesutampa subjektyvios perspektyvos ir su jomis susiję socialiniai, biografiniai kontekstai. Taigi dėmesio centras – tyrimo dalyvių perspektyvos, subjektyvios sampratos ir patirtys, kasdieniai kontekstai (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). “Kokybiniame tyrime tyrėjas – refleksyvus sąveikos dalyvis. Jis yra „tyrimo dalyvis“ – aktyviai renka duomenis, jo ryšys su tiriamaisiais, kontekstu, žmonėmis yra kur kas glaudesnis, nei atliekant kiekybinį tyrimą. Dėl šios priežasties tyrėjas turi nuolat stebėti savo reakcijas, jausmus ir veiksmus, kurie neturėtų kliudyti ir įtakoti tyrimo rezultatų“ (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p. 16).

**Problema.** Siekiant ikimokyklinio ugdymo kokybės, būtina ne tik suvokti šio proceso svarbą tiek pedagogams, tėvams, vaikams, tiek visai visuomenei, bet ir gebėti objektyviai ir nuolatos įsivertinti įstaigos veiklos būklę, tobulinti ir efektyviai valdyti ugdymo kokybės užtikrinimo procesus. Labai svarbi nuostata – apsispręsti ir siekti ikimokyklinio ugdymo kokybės, bei tinkamai šį procesą valdyti, siekiant visos ugdymo įstaigos bendruomenės sutelktumo, bendradarbiavimo, organizacinės kultūros ir turėti aiškias vertybines nuostatas. Jei įstaiga sugeba atsakyti į klausimą, kodėl ji to siekia, nustato prioritetus, pasirenkia strateginius planus, tinkamai įsivertina save, tuomet galima daryti prielaidą, kad šio proceso kokybės valdymas gali atnešti rezultatų. Todėl šio tyrimo pagrindą sudaro **ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo problema**, siekiant atskleisti svarbiausias Šiaulių miesto X ikimokyklinės įstaigos kokybės valdymo raiškos ypatumus.

**Tyrimo objektas** – ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymas.

**Tyrimo tikslas** – teoriškai ir empiriškai pagrįsti ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo ypatumus Šiaulių miesto X ikimokyklinėje įstaigoje.

**Tyrimo uždaviniai-**

1. Išanalizuoti ikimokyklinio ugdymo kokybės bei jos valdymo sampratos ir reikšmingumo teorinius aspektus.
2. Teoriškai pagrįsti ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo sistemos ypatumus.
3. Atskleisti ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojų bendradarbiavimo reikšmingumą ugdymo kokybės tobulinimui.
4. Identifikuoti ir įvertinti Šiaulių miesto X įstaigos ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo sistemos raiškos tendencijas.

## 4.2. Tyrimo organizavimas ir metodika

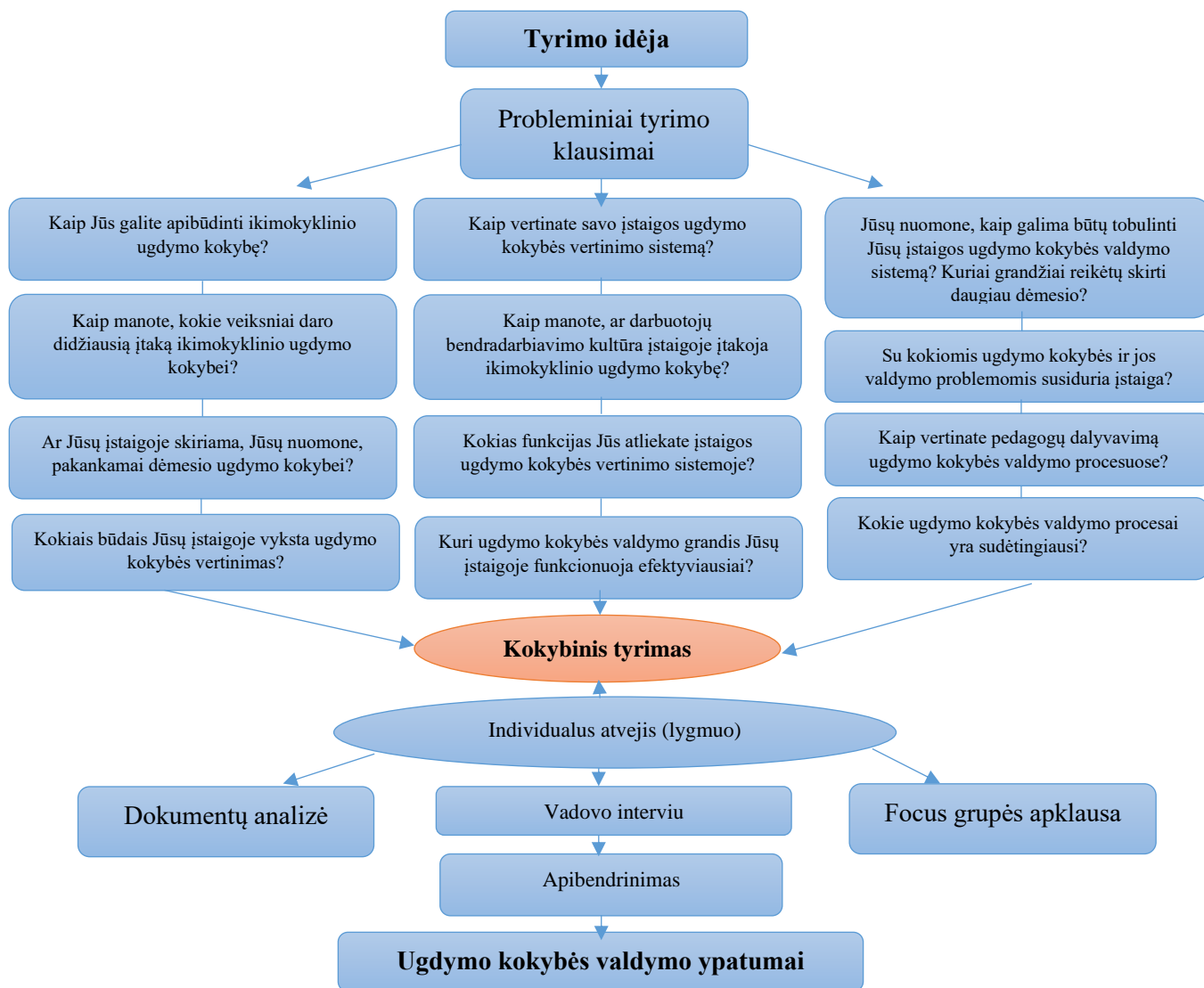
**Tyrimo organizavimas.** Tyrimas buvo atliekamas nepažeidžiant šių principų: pagarba asmens orumui, teisingumas, privatumas, konfidencialumas, savanoriškumas, geranoriškumas. Ruošiantis tyrimui, respondentų buvo atsiklausta apie jų galimybes dalyvauti tyrime ir pateikta visa su tyrimu susijusi informacija, apie jo tikslą, keliamus uždavinius. Tyrimo dalyviai buvo informuoti, kaip ir kur bus panaudota tyrimo medžiaga, buvo užtikrinamas anonimiškumas.

Šiaulių miesto X ikimokyklinės įstaigos ugdymo kokybės valdymo empirinis tyrimas buvo rengiamas pagal šiuos etapus:

1. *Šiaulių miesto X ikimokyklinės įstaigos strateginių, valdymo ir veiklos dokumentų turinio analizė* atlikta, siekiant atskleisti ir įvertinti ikimokyklinio ugdymo kokybės lygį, kaip jos siekiama ir valdoma, kokiais veiksmais/priemonėmis siekiama ugdymo kokybės, kokioms sritims skiriamas prioritetas, kokie įstaigos dokumentai atskleidžia ugdymo kokybės esmę ir jos valdymo specifiką.
2. *Vadovo interviu analizė.* Šio interviu metu, pateikiant konkrečius klausimus, buvo siekta išsiaiškinti, kaip vadovas siekia ikimokyklinio ugdymo kokybės, kokius valdymo metodus naudoja, kaip siekia komandos bendradarbiavimo ir kokiomis vertybėmis vadovaujasi siekiant rezultatų.
3. *Focus grupės apklausos duomenų analizė.* Pagal iš anksto parengtą planą/ klausimyną buvo vedama diskusija kartu su įstaigos pedagogais. Šios diskusijos metu buvo siekiama atskleisti, kaip įstaigos pedagogai vertina ikimokyklinio ugdymo procesą, ar jis tinkamai valdomas, užtikrinama kokybė. Taip pat buvo siekta išsiaiškinti, kaip pedagogai patys prisideda prie šio proceso kokybės valdymo, kokius metodus naudoja.

**Tyrimo procedūra.** Tyrimas vyko 2020 m. vasario – balandžio mėnesiais, vienoje iš Šiaulių miesto ikimokyklinių įstaigų. Vadovo interviu ir focus grupės apklausa buvo organizuojamos nuotoliniu būdu dėl karantino šalyje. Įstaigoje tyrimo metu darbas buvo vykdomas nuotoliniu būdu. Todėl tyrimas vyko tiek tyrėjo, tiek tyrimo dalyvių namų sąlygomis. Focus grupės tyrimo vykdymo instrumentas buvo – Zoom programa, kurios dėka buvo galima vykdyti nuotolinį grupinį interviu ir jį įrašyti. Vadovo interviu vyko raštu, išsiunčiant klausimus. Tyrėjo santykis su tyrimo dalyviais – dalykinis, todėl išlaikytos etikos normos ir reikalavimai. Jokių išankstinių nuostatų. *Pirmajame etape* buvo atliekama Šiaulių miesto X ikimokyklinės įstaigos strateginių, valdymo ir veiklos dokumentų turinio analizė. Buvo analizuojami planavimo, ugdymo kokybės vertinimo, įsivertinimo, vaikų ugdymo

pasiekimų ir pažangos vertinimo bei kiti ugdymo kokybės klausimus atskleidžiantys dokumentai. *Antrajame tyrimo etape* buvo atliekamas vadovo interviu. Norint atskleisti, kokia ugdymo kokybės valdymo būklė ir kaip ji valdoma vadovui buvo pateikiami probleminiai klausimai. *Trečiasis etapas* – Focus grupės apklausa. *Ketvirtojo etapo* metu buvo analizuojami interviu ir focus grupės apklausos metu gauti rezultatai, išskiriant prasminius vienetus tam, kad sužinoti, kokios tendencijos vyrauja įstaigos ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo procesuose. Atliekant tyrimą ir generuojant klausimus buvo sudaryta probleminių klausimų generavimo schema (žr. 14 pav.).



14 pav. Tyrimo metodų ir probleminių klausimų generavimo schema.

**Duomenų rinkimas.** Ištirti vadovo ir darbuotojų požiūrį į ikimokyklinio ugdymo kokybę, jos valdymą įstaigoje ir tai, kaip ji vykdoma pasirinktas kokybinis tyrimas. Kokybinis tyrimas leidžia įsigilinti į konkretų atvejį, analizuoti individualų požiūrį ir kontekstą, kuriame jis pasireiškia. Kokybinio tyrimo dalyviai labiau atsiskleidžia, dalijasi savo patirtimi. Kokybinio tyrimo duomenims surinkti buvo

atliktas vadovo interviu ir focus grupės apklausa. Vadovui buvo iš anksto numatyti klausimai ir pateikti raštu, focus grupės diskusija vyko atliekant video pokalbį, nes tyrimo atlikimo metu įstaigoje vyko nuotolinis ugdymas dėl karantino šalyje. Focus grupės diskusija vyko 60 minučių. Buvo pateikiami iš anksto numatyti klausimai. Interviu rezultatams įtakos turėjo informantų kvalifikacija ir darbinė patirtis įstaigoje. Daugiau patirties turinčių asmenų atsakymai buvo labiau informatyvūs, platesni, atsiskleidė platus požiūris į užduodamų klausimų esmę. Focus grupės apklausos dalyviai į klausimus atsakinėjo neskubėdami, apgalvodami, pateikdami realių pavyzdžių, rėmėsi savo dabartine patirtimi įstaigoje.

**Focus grupės demografinė charakteristika.** Žemiau pateikiama focus grupės charakteristika (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Focus grupės charakteristika.

Amžius	Pedagoginio darbo patirtis (metais)	Kvalifikacija
38	12	vyr. auklėtoja
52	22	auklėtoja
65	36	auklėtoja metodininkė/ II vadybinė kategorija
38	9	vyr. auklėtoja
56	5	auklėtoja
35	6	vyr. auklėtoja

**Duomenų apdorojimas.** Tiek vadovo interviu, tiek focus grupės apklausos duomenys buvo analizuojami, taikant kokybinės analizės metodą. Duomenys sisteminami, ieškoma prasminių sąsajų, išskiriamos kategorijos ir subkategorijos. Siekiama atskirti prasminius vienetus ar tam tikrus simbolius, prasmingus tyrėjui. Buvo siekiama suvokti turimą informaciją, skaitoma ir klausoma kelis kartus, analizuojama, nesiremiant tyrėjo nuostatomis. Tyrimo rezultatai pateikiami aprašomuoju būdu.

**Tyrimo kokybė.** Tyrimo kokybė grindžiama patikimumu ir vidiniu validumu. Tikėtina, kad tyrimo rezultatai yra tikslūs, nes buvo taikomi trys tyrimo metodai. Duomenys rinkti interviu būdu, užfiksuoti tiek raštu, tiek video įrašu, naudotos mechaninės duomenų įrašymo ir saugojimo priemonės, atlikta viešai skelbiamų dokumentų turinio analizė. Duomenys pateikiami ir nagrinėjami induktyviai, vartojant tyrimo dalyvių (informantų), o ne tyrėjo terminus.

**Tyrimo etika.** Tyrimo dalyviams garantuojamas konfidencialumas. Tyrimo dalyvių vardai, pavardės nėra nurodyti. Informantai tyrime dalyvauja savanoriškai. Dalyviai supažindinami su tyrimo tikslu, jiems pateikiamas trumpas tyrimo aprašymas. Tyrimo eigos metu buvo laikomasi tyrimo etikos principų:

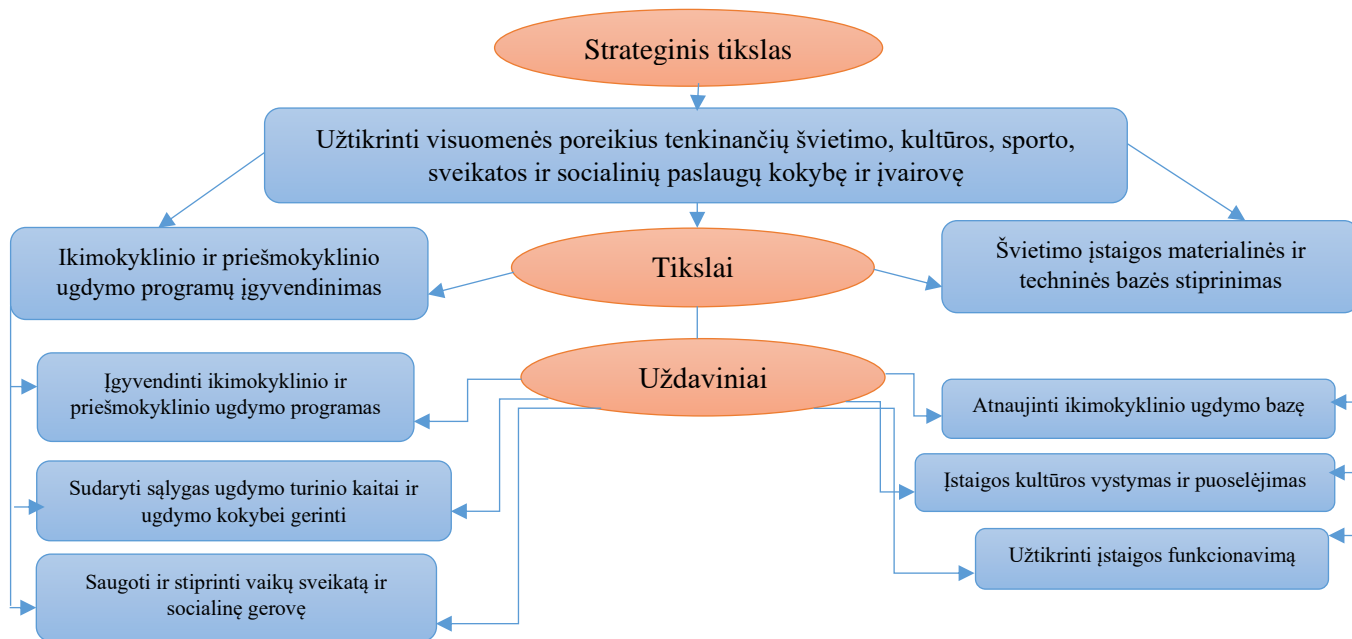
1. geranoriškumo (asmenys tyrime dalyvavo laisva valia);
2. pagarbos asmeniui (neužduodami asmens orumą pažeidžiantys klausimai);
3. teisingumo (jokios asmeninės informacijos, užtikrinamas anonimiškumas);
4. teisė gauti tikslią informaciją apie atliekamą tyrimą.

### **4.3. Tyrimo rezultatai ir jų analizė**

#### **4.3.1. Šiaulių miesto X ikimokyklinės įstaigos dokumentų turinio analizės rezultatai**

Tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo aspektus: išsiaiškinti, kokie veiksniai lemia ugdymo kokybę ir kaip ji valdoma Šiaulių miesto X ikimokyklinėje įstaigoje. Buvo analizuojami įstaigos strateginio valdymo, veiklos planavimo, vaikų pažangos ir pasiekimų vertinimo dokumentai. Dokumentų turinio analize buvo siekiama sužinoti, kokiais dokumentais įstaiga vadovaujasi užtikrindama kokybę ir valdydama jos procesus, kaip vertina savo veiklą, kokiais metodais atlieka vaikų pažangos ir pasiekimų vertinimą.

Atliekant dokumentų turinio analizę, visų pirma buvo analizuojamas Šiaulių miesto X ikimokyklinės įstaigos strateginis planas ir veiklos programa. Šiuose dokumentuose įstaiga reglamentuoja tikslus, uždavinius, priemones, kurie taikomi, įgyvendinant vieną ar kitą strateginį tikslą. Čia pateikiamas esminis ir pagrindinis siektinas strateginis tikslas - *užtikrinti visuomenės poreikius tenkinančių švietimo, kultūros, sporto, sveikatos ir socialinių paslaugų kokybę ir įvairovę*. Galima teigti, kad ugdymo ir kitų paslaugų kokybė įstaigai yra prioritetas. Žemiau pateikiama įstaigos strateginio plano tikslų ir uždavinių pagrindiniam tikslui pasiekti schema (žr. 15 pav. sekančiame puslapyje)



15 pav. Šiaulių miesto X ikimokyklinės įstaigos strateginio plano švietimo prieinamumo ir kokybės užtikrinimo programa.

Iš viso atlikus strateginio plano ir veiklos programos turinio analizę gauta 18 teiginių masė. Ji priskirta kategorijai „Ugdymo kokybė kaip strateginis prioritetasis“. Šią kategoriją patvirtina 3 subkategorijos „Strateginiai tikslai“, „Uždaviniai“, „Veiksmai/priemonės“. Labiausiai kategoriją išreiškia subkategorija „Veiksmai/ priemonės“ (11 teiginių). Šių dokumentų turinio analizė parodė, kad įstaigai prioritetinės sritys – ugdymo kokybė, jos tobulinimas, stiprinimas, pasitelkiant tikslines priemones - *vaiko pasiekimų vertinimas, vaikų emocinių ir socialinių kompetencijų ugdymo plėtotė, pagalbos vaikui teikimo sistemos tobulinimas, pedagogų kvalifikacijos tobulinimas, edukacinės priemonės, stiprinimas dėmesys sakytinės, rašytinės kalbos ir problemų sprendimo sritims, projektų ir veiklų programų vystymas, giluminis įstaigos veiklos įsivertinimas, tikslinė partnerystė, į ugdymo turinį integruojami fizinės ir psichinės vaikų sveikatos saugojimo projektai, lauko erdvių ir įstaigos grupių aplinkos efektyvinimas* (žr. 2 lentelę).

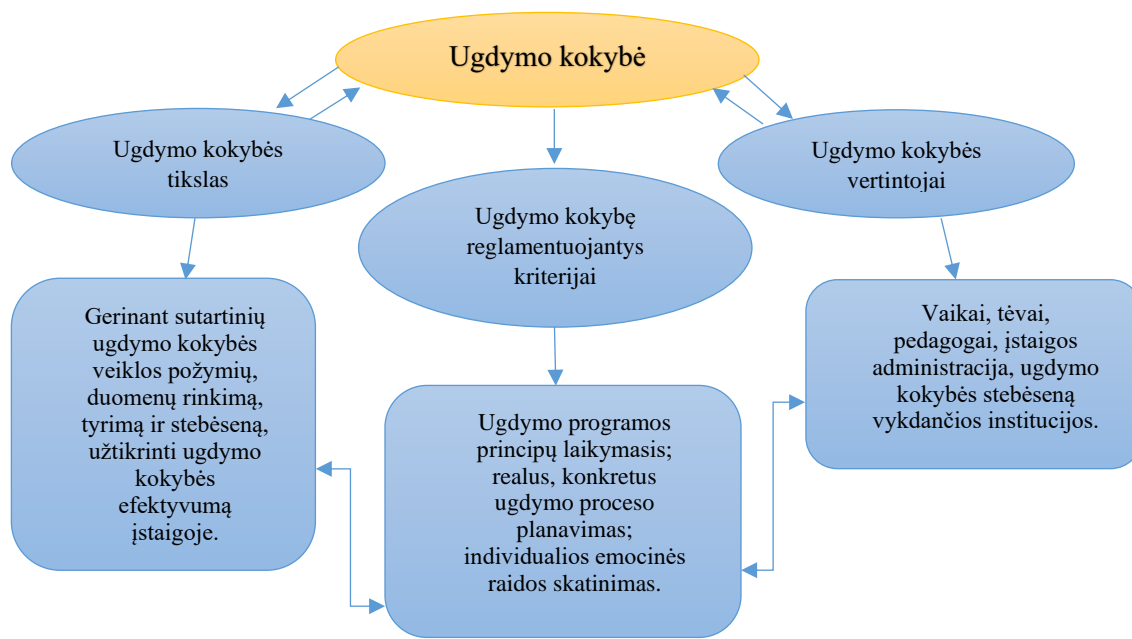
2 lentelė. Šiaulių miesto X ikimokyklinės įstaigos strateginiai tikslai ir jų įgyvendinimo priemonės.

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Teiginiai
<b>Ugdymo kokybė kaip strateginis prioritetasis</b>	Strateginiai tikslai	3	Užtikrinti visuomenės poreikius tenkinančių švietimo, kultūros, sporto, sveikatos ir socialinių paslaugų kokybę ir įvairovę; Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programų įgyvendinimas; Materialinės ir techninės bazės stiprinimas.
	Uždaviniai	4	Įgyvendinti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programas;

			Sudaryti sąlygas ugdymo turinio kaitai ir ugdymo <b>kokybei</b> gerinti; Saugoti ir stiprinti vaikų sveikatą ir socialinę gerovę; Atnaujinti ikimokyklinio ugdymo bazę.
	Veiksmai/priemonės	11	Vaiko pasiekimų vertinimas; Vaikų emocinių ir socialinių kompetencijų ugdymo plėtotė; Pagalbos vaikui teikimo sistemos tobulinimas; Pedagogų kvalifikacijos tobulinimas; Edukacinės priemonės; Stiprinimas dėmesys sakytinės, rašytinės kalbos ir problemų sprendimo sritims; Projektų ir veiklų programų vystymas; Giluminis įstaigos veiklos įšivertinimas; Tikslinė partnerystė; Į ugdymo turinį integruojami fizinės ir psichinės vaikų sveikatos saugojimo projektai; Lauko erdvių ir įstaigos grupių aplinkos efektyvinimas.

Galima teigti, kad įgyvendinant ugdymo programas ir stiprinant, keičiant materialinę ir techninę bazę, pasitelkiant tai įgyvendinti padėsiančias priemones, įstaiga siekia užtikrinti ir tobulinti visuomenės poreikius atliepiančias ikimokyklinio ir priešmokyklinio kokybiškas ugdymo paslaugas. Reikalinga paminėti, kad Šiaulių miesto X ikimokyklinėje įstaigoje veiklai tobulinti ir užtikrinti veikia darbo grupės: *strateginio planavimo, veiklos įšivertinimo, įvaizdžio kūrimo*. Vertinant tai, kad darbo grupė tai jau yra darbuotojų bendradarbiavimo sudedamoji dalis, galima teigti, kad ugdymo kokybės valdymo procesuose ir jų įgyvendinime šios grupės turi neabejotiną reikšmę ir svarbą.

Siekiant išsiaiškinti, kaip įstaiga suvokia ugdymo kokybę, kokiomis nuostatomis, vertybėmis vadovaujasi, buvo tikslinga apžvelgti Ikimokyklinio ugdymo kokybės sampratos aprašą. Norint, kad įstaiga gebėtų užtikrinti ugdymo kokybę ir tinkamai ją valdyti, neabejotinai ji turi turėti savo ugdymo kokybės sampratą. Labai svarbu, kaip įstaiga suvokia šiuos dalykus ir nuo to didele dalimi priklauso tiek pati veikla, užtikrinant ugdymo kokybę, tiek požiūris. Šiaulių miesto X ikimokyklinė įstaiga turi savo ugdymo kokybės sampratos aprašą, kuriuo vadovaujasi. Šio aprašo turinio analizė atskleidė, kad ugdymo kokybę įstaiga suvokia kaip - *veiklos požymių visumą, kuri parodo, kokiais būdais ir priemonėmis yra pasiekiami įstaigos kokybiško ugdymo tikslai, tenkinant individualius ugdytinių poreikius*. Šiame apraše taip pat pateikiami ugdymo kokybės tikslai, vertintojai, kriterijai (žr. 16 pav. sekančiame puslapyje).



16 pav. Šiaulių miesto X ikimokyklinės įstaigos ugdymo kokybės tikslai, kriterijai, vertintojai. 2019.

Iš pateiktų duomenų matyti, kad ugdymo kokybės tikslas – gerinti veiklos požymių duomenų rinkimą, tobulinti stebėseną, užtikrinti kokybės efektyvumą. Kitas požymis – ugdymo programos. Tai labai svarbus kriterijus, kuris atliepia svarbiausius ugdymo kokybės užtikrinimo veiksnius, ir jo turi būti laikomasi. Taip pat ugdymo kokybei turi įtakos ugdymo procesas ir jo planavimas, individualios emocinės raidos skatinimas. Ugdymo kokybės vertintojai yra tiek vaikai, tėvai, administracija, tiek ugdymo kokybės stebėseną vykdančios institucijos.

Atliekant įstaigos ugdymo kokybės sampratos aprašo turinio analizę, pagal bendrus teiginių požymius buvo išskirta kategorija „Ugdymo kokybės valdymas“, Šią kategoriją tikslina 3 subkategorijos, kurios parodo, kokiais tikslais, kriterijais įstaiga vadovaujasi siekdama ugdymo kokybės ir kas yra ugdymo kokybės vertintojai. (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Šiaulių miesto X ikimokyklinės įstaigos ugdymo kokybės valdymas.

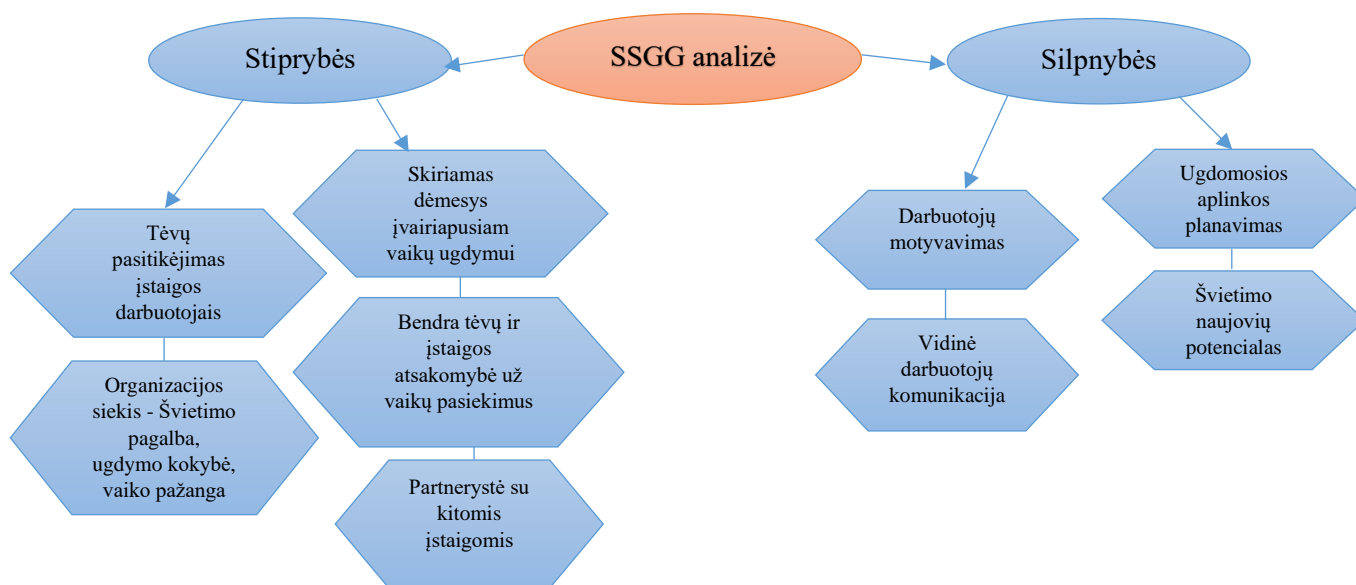
Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Teiginiai
Ugdymo kokybės valdymas	Tikslai	4	Tobulinti sutartinius ugdymo kokybės veiklos požymius; Tobulinti tyrimą, duomenų rinkimą; Tobulinti stebėseną; Užtikrinti ugdymo kokybės efektyvumą.
	Kriterijai	3	Ugdymo programos principų laikymasis; Realus, konkretus ugdymo proceso planavimas; Individualios emocinės raidos skatinimas.
	Vertintojai		Vaikai; Tėvai; Pedagogai;



		5	Įstaigos administracija; Ugdymo kokybės stebėseną vykdančios institucijos.
--	--	---	---

Labiausiai dominuojanti subkategorija „Vertintojai“ (5 teiginiai). Tačiau panašiai išreikštos ir kitos dvi subkategorijos „Tikslai“ (4 teiginiai) ir „Kriterijai“ (3 teiginiai). Tyrimo duomenys leidžia teigti, kad labai svarbūs ugdymo kokybės valdymo procese yra vertintojai, šio proceso vertinimas. Tačiau iki to labai svarbu nusimatyti tikslus, kriterijus, kuriais įgyvendinamas ugdymo kokybės valdymo procesas.

Tam, kad būtų galima aiškiau pamatyti ir atskleisti stipriąsias ir silpnąsias įstaigos ugdymo kokybės valdymo vietas, įstaiga strateginiame plane yra pateikusi SSGG analizės duomenis, kurie parodo ir ugdymo kokybės vietą šiame kontekste (žr. 17 pav.).



17 pav. Šiaulių miesto X ikimokyklinės įstaigos SSGG analizės duomenys (stiprybės, silpnybės). 2019

Atliekant SSGG duomenų turinio analizę buvo suformuluotos dvi kategorijos „Stipriosios ir tobulintinos sritys“ ir „Silpnosios veiklos sritys“, kurios atskleidė, kokiose srityse įstaigai sekasi gerai, kuriose reikia dar tobulėti užtikrinant ugdymo kokybę. Iš viso atlikus SSGG turinio analizę gauta 9 teiginių masė. Ji priskirta kategorijoms „Stipriosios sritys“ ir „Silpnosios veiklos sritys“. Šias kategorijas kontekstualizuoja 2 subkategorijos „Stiprybės“ ir „Silpnybės“ (žr. 4 lentelę sekančiame puslapyje).

4 lentelė. Šiaulių miesto X ikimokyklinės įstaigos stipriosios ir tobulintinos sritys.

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Teiginiai
<b>Stipriosios sritys</b>	Stiprybės	5	Tėvų pasitikėjimas įstaigos darbuotojais; Organizacijos siekis - Švietimo pagalba, ugdymo kokybė, vaiko pažanga; Skiriamas dėmesys įvairiapusiam vaikų ugdymui; Bendra tėvų ir įstaigos atsakomybė už vaikų pasiekimus; Partnerystė su kitomis įstaigomis.
<b>Silpnosios veiklos sritys</b>	Silpnybės	4	Darbuotojų motyvavimas; Ugdomosios aplinkos planavimas; Vidinė darbuotojų komunikacija; Švietimo naujovių potencialas.

Labiausiai išreikšta kategorija „Stipriosios sritys“ ir ją atliepanti subkategorija „Stiprybės“ (5 teiginiai). Analizuojant subkategoriją „Stiprybės“ matyti, kad tėvai pasitiki įstaigos pedagogais ir jų kompetencija, pripažįstama tėvų ir įstaigos bendra atsakomybė už vaiko pasiekimus, skiriamas dėmesys įvairiapusiam vaiko ugdymui. Galima prieiti išvados, kad pagrindinis įstaigos kaip organizacijos siekis – vaiko pažanga, švietimo pagalba ir ugdymo kokybė. Analizuojant kategoriją „Silpnosios veiklos sritys“ ir ją atliepiančią subkategoriją „Silpnybės“ matyti, kad įstaigai dar reikia tobulinti darbuotojų motyvacijos sistemą ir jos valdymą, ugdomosios veiklos planavimo procesus, vidinę darbuotojų komunikaciją, kuri labai svarbi siekiant ugdymo kokybės. Mokslinės literatūros turinio analizė atskleidė, kad tai ypatingai svarbu užtikrinant ugdymo kokybę. Darbuotojų komunikacija ir bendradarbiavimas siekiant ugdymo kokybės yra neišvengiami ir labai svarbūs.

Įstaiga taip pat turi ir savo veiklos kokybės įsivertinimo aprašą. Literatūros šaltinių analizė parodė, kad tik įsivertindama savo veiklą įstaiga turi galimybę mokytis iš savo klaidų, tobulėti, siekti paslaugų kokybės. Šis aprašas reglamentuoja įstaigos veiklos kokybės įsivertinimo tikslus, uždavinius, principus, organizavimą ir jo vykdymo procesą. Labai svarbu paminėti ir pačią veiklos kokybės įsivertinimo sąvoką. Čia pateikiama šio labai svarbaus proceso paskirtis - *padėti įstaigos vadovui vykdyti švietimo stebėseną: naudojantis apibrėžtomis sritimis ir veiklos rodikliais įsivertinti įstaigoje teikiamų paslaugų kokybę ir priimti pagrįstus sprendimus veiklos tobulinimui*. Šis procesas nenutrūkstamas, duomenimis grįstas ir įtraukiantis visą įstaigos bendruomenę. Tyrimo duomenys leidžia teigti, kad įstaiga siekdama kokybės nuolat įsivertina savo veiklą. Atliekant aprašo turinio analizę taip pat matyti, kad įstaiga savo veiklą vertina vieną kartą per metus pagal Šiaulių miesto neformaliojo švietimo mokyklų išorinio vertinimo aprašo nustatytas sritis ir kriterijus. Šiam procesui yra suburta darbo grupė, kuri pasiskirsto užduotis, rengia metodus, renka, analizuoja duomenis. Toliau

renghamos ataskaitos. Šioje darbo grupėje dalyvauja ir vienas iš įstaigos vaikų tėvų. Tėvų įtraukimas šiame procese taip pat labai svarbus. Tai jau parodė ir literatūros šaltinių analizė. Analizuojant šį dokumentą buvo suformuluota kategorija „Ugdymo kokybės įsivertinimo sistema“, išskirtos subkategorijos, kurios parodo, kokiais tikslais, uždaviniais ir principais įstaiga vadovaujasi atlikdama veiklos įsivertinimą. Iš viso atlikus įstaigos veiklos kokybės įsivertinimo aprašo turinio analizę gauta 14 teiginių masė. Teiginiai pagal bendrus požymius priskirti kategorijai „Ugdymo kokybės įsivertinimo sistema“. Šią kategoriją patvirtina 3 subkategorijos „Tiksmai“, „Uždaviniai“, „Principai“ (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Šiaulių miesto X ikimokyklinės įstaigos ugdymo kokybės įsivertinimo sistema.

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Teiginiai
Ugdymo kokybės įsivertinimo sistema	Tiksmai	2	Plėtoti įsivertinimo duomenimis grįsto valdymo kultūrą; Stiprinti įstaigos bendruomenės narių pastangas gerinti veiklos kokybę.
	Uždaviniai	5	Atrasti veiklos kokybės sėkmes bei trukdžius ir nustatyti tobulintinas sritis; Priimti bendrus sprendimus dėl veiklos gerinimo; Rengti ir koreguoti strateginius, metinius veiklos planus; Informuoti bendruomenę ir kitas atsakingas institucijas apie veiklos kokybės įsivertinimo metu gautus rezultatus; Sudaryti sąlygas visiems bendruomenės nariams siekti nuolatinio vertybėmis grįsto ugdymo(si) proceso tobulinimo.
	Principai	7	Susitarimas; Atsakingumas; Objektyvumas; Humaniškumas; Demokratiškumas; Konfidencialumas; Tolerancija.

Labiausiai išreikšta subkategorija „Principai“ (7 teiginiai). Šioje subkategorijoje atsispindi visi principai, kurių įstaiga laikosi, atlikdama veiklos ir ugdymo kokybės įsivertinimą (*susitarimas, atsakingumas, objektyvumas, humaniškumas, demokratiškumas, konfidencialumas, tolerancija*). Antra pagal teiginių skaičių subkategorija „Uždaviniai“ (5 teiginiai) parodo, kokiais uždaviniais įstaiga vadovaujasi atlikdama veiklos ir ugdymo kokybės įsivertinimą (*atrasti veiklos kokybės sėkmes bei trukdžius ir nustatyti tobulintinas sritis; priimti bendrus sprendimus dėl veiklos gerinimo; rengti ir koreguoti strateginius, metinius veiklos planus; informuoti bendruomenę ir kitas atsakingas institucijas apie veiklos kokybės įsivertinimo metu gautus rezultatus; sudaryti sąlygas visiems bendruomenės nariams siekti nuolatinio vertybėmis grįsto ugdymo(si) proceso tobulinimo*). Tam, kad

veiklos kokybės įsivertinimas vyktų sklandžiai ir kokybiškai, įstaiga jį vykdo pagal tam tikrus ugdymo kokybės proceso etapus: *pasirengimo, instrumentų rengimo, duomenų rinkimo ir analizės, atsiskaitymo ir informavimo*. Kiekvieną iš šių etapų būtina valdyti. Iš pateiktų duomenų matyti, kad įstaiga veiklos kokybės įsivertinimu siekia stiprinti įsivertinimu grįsto valdymo kultūrą, užtikrinti bendruomeniškumu grįstą įstaigos veiklos kokybę. Veiklos kokybės įsivertinimas įgyvendinamas pagal etapus, tokiu būdu užtikrinant veiklos įsivertinimo proceso kokybę.

Šiaulių miesto X ikimokyklinė įstaiga yra parengusi ir darbuotojų veiklos vertinimo tvarką. Atliekant šio dokumento turinio analizę buvo suformuluota kategorija „Darbuotojų veiklos vertinimas“. Išskirtos 2 subkategorijos „Analizė“ ir „Įvertinimas“, kurios parodo kaip atliekamas darbuotojų veiklos vertinimas įstaigoje (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Šiaulių miesto X ikimokyklinės įstaigos darbuotojų veiklos vertinimas.

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Teiginiai
<b>Darbuotojų veiklos vertinimas</b>	Analizė	4	Dalinio veiklos vertinimo išvados; Pokalbis; Pasiektų rezultatų aptarimas; Formuojami vertinimo rodikliai ir rizika.
	Įvertinimas	3	Išvados; Pasiūlymai; Naujų užduočių formavimas.

Iš viso atlikus darbuotojų veiklos vertinimo aprašo turinio analizę gauta 7 teiginių masė. Ji priskirta kategorijai „Darbuotojų veiklos vertinimas“. Labiausiai dominuojanti subkategorija „Analizė“ (4 teiginiai). Darbuotojų veiklos vertinimo aprašo turinio analizė leidžia teigti, kad darbuotojo veiklos nagrinėjimas susideda iš dalinio veiklos vertinimo išvados užpildymo ir pokalbio su darbuotoju. Tokiu būdu yra aptariami veiklos rezultatai ir tik tada formuojamos naujos užduotys, siektini rezultatai. Darbuotojai turi galimybę tobulinti savo kvalifikaciją, tokiu būdu žinias pritaikyti darbe, tobulinant ir gerinant ugdymo kokybę.

Neabejotina, kad užtikrinant ugdymo kokybę, reikalingas ir pedagogų veiklos vertinimas. Šiaulių miesto X ikimokyklinėje įstaigoje pedagoginio darbo priežiūros tvarką, tikslus ir uždavinius bei pedagoginio darbo priežiūros organizavimą, vykdymą ir įforminimą reglamentuoja Pedagoginės veiklos priežiūros organizavimo ir vykdymo tvarkos aprašas. Atliekant šio aprašo turinio analizę buvo suformuluota kategorija „Pedagoginės veiklos priežiūra“. Išskirtos 3 subkategorijos „Tikslai“, „Uždaviniai“, „Metodai“, kurios atskleidžia kaip vykdoma pedagoginio darbo priežiūra įstaigoje (žr. 7 lentelę sekančiame puslapyje).

7 lentelė. Šiaulių miesto X ikimokyklinės įstaigos pedagoginės veiklos priežiūra ir vykdymas.

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Teiginiai
<b>Pedagoginės veiklos priežiūra ir vykdymas</b>	Tikslai	1	Stebėti, analizuoti ir vertinti ikimokyklinio ugdymo auklėtojų, priešmokyklinio ugdymo pedagogų, logopedų, specialiųjų pedagogų, socialinių pedagogų, neformaliojo ugdymo mokytojų ir vaikų veiklą.
	Uždaviniai	8	Nustatyti, ar vaikams yra sudarytos tinkamos sąlygos ir galimybės įgyti ugdymo programose numatytas kompetencijas; Įvertinti, kaip vykdomos ugdymo programos; Siekiant įvertinti esamą situaciją, šalinti veiklos trūkumus; Skatinti inovacijas, skleisti gerą patirtį, išryškinti stipriąsias ir silpnąsias lopšelio - darželio veiklos organizavimo puses; Teikti pagalbą pedagogams, prižiūrėti, kaip vykdomi švietimo politiką ir pedagoginę veiklą reglamentuojantys dokumentai; Teikti siūlymus pedagogams dėl ugdymo efektyvumo; Kaupti medžiagą mokytojų darbo vertinimui jiems atestuojantis; Analizuoti, vertinti ugdymo plano kokybę, diagnozuoti ugdymo organizavimo trūkumus ir inicijuoti ugdymo turinio ir proceso kaitą.
	Metodai	8	Stebėjimai; Pokalbiai; Tyrimai; Dokumentų analizė; Stebėtos veiklos aptarimas; Vaikų pasiekimų vertinimo metodas; Veiklos savianalizė; Rekomendacijų veiklai gerinti aptarimas, priemonių veiklai gerinti planavimas.

Iš viso atlikus pedagoginės veiklos priežiūros organizavimo ir vykdymo aprašo turinio analizę gauta 17 teiginių masė. Vienodai dominuojančios 2 subkategorijos „Uždaviniai“ (8 teiginiai) ir „Metodai“ (8 teiginiai). Pateikti duomenys leidžia teigti, kad pedagoginės veiklos priežiūros tikslas - *stebėti, analizuoti ir vertinti ikimokyklinio ugdymo auklėtojų, priešmokyklinio ugdymo pedagogų, logopedų, specialiųjų pedagogų, socialinių pedagogų, neformaliojo ugdymo mokytojų ir vaikų veiklą*. Kalbant apie ugdymo kokybės valdymą, šis procesas reikšmingas, siekiant atrasti tobulintinas vietas ir kontroliuoti ugdymo procesą, taip išvengiant klaidų. Pedagoginės veiklos priežiūra vykdoma visus metus, už ją atsakingi ir ją įgyvendina įstaigos vadovas ir direktoriaus pavaduotojas ugdymui. Šio

proceso metu yra stebima ar *užtikrinamos galimybės vaikams įgyti ugdymo programose numatytas kompetencijas, įvertinti kaip ugdymo programos vykdomos, siekti šalinti veiklos trūkumus, skatinti inovacijas, skleisti gerą patirtį, teikti pagalbą pedagogams, išryškinti stipriąsias ir silpnąsias įstaigos veiklos vietas, teikti siūlymus, kaupti medžiagą ir analizuoti tam, kad užtikrinti ugdymo kokybę*. Apibendrinant pedagoginės veiklos priežiūros organizavimo ir vykdymo tvarkos aprašo turinio analizę galima teigti, kad pedagoginės veiklos priežiūra yra labai svarbi sudedamoji ugdymo kokybės valdymo ir užtikrinimo dalis. Vykdam šį procesą, bendradarbiaujant, skleidžiant gerą patirtį, kontroliuojant ir šalinant veiklos trūkumus įstaiga turi galimybę įsivertinti savo veiklą ir užtikrinti ugdymo kokybę.

Ikimokyklinio ugdymo programos, kuriomis remiantis vykdomas ugdymo procesas – vienas svarbiausių ugdymo kokybės elementų kiekvienoje ikimokyklinėje įstaigoje. Šiaulių miesto X ikimokyklinė įstaiga rengia ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programas, vadovaudamasi Lietuvos Respublikos švietimo ministro 2005 m. patvirtintu ikimokyklinio ugdymo programų kriterijų aprašu, kuris reglamentuoja ugdymo programų rengimo tvarką ir sąlygas. Šiame apraše nurodoma, kad kiekvienos įstaigos parengtoje ugdymo programoje turėtų būti šios dalys: *bendrosios nuostatos; ikimokyklinio ugdymo principai; tikslai ir uždaviniai; turinys, metodai ir priemonės; ugdymo pasiekimai ir jų vertinimas; naudota literatūra ir šaltiniai*.

Norint išsiaiškinti, kokiomis nuostatomis, tikslais, uždaviniais, metodais, priemonėmis įstaiga vadovaujasi, įgyvendindama ikimokyklinį ugdymą, labai svarbu apžvelgti ir Šiaulių miesto X ikimokyklinės įstaigos parengtą ikimokyklinio ugdymo programą. Ši ugdymo programa orientuota į *vaiko poreikių tenkinimą. Vaiko poreikis turėti geras socialines, edukacines vystymosi sąlygas yra vienas pagrindinių ir su vaiko amžiumi nesikeičiančių interesų. Atsižvelgiant į individualius, specialiuosius poreikius, siekiame tenkinti pagrindinius vaiko poreikius: saugumo, aktyvumo, žaidimo, bendravimo, bendradarbiavimo, pažinimo, saviraiškos*. Reikšmingas ir pedagogų pasirengimas. Ikimokyklinio ugdymo programoje rašoma, kad Šiaulių miesto X ikimokyklinės įstaigos pedagogų ir specialistų komanda yra profesionali, kompetetinga, nuolat besimokanti, ieškanti naujovių, gebanti keistis. Įstaigoje dirbanti specialistų komanda – logopedai, spec. pedagogai, neformaliojo ugdymo mokytojas (daile), neformaliojo ugdymo mokytojas (muzika) – organizuoja darbą taip, kad nepažeistų pedagoginio proceso vientisumo. Įstaigoje veikia Vaiko gerovės komisija, kurios paskirtis – organizuoti ir koordinuoti prevencinį darbą, švietimo pagalbos teikimą, saugios ir palankios ugdymuisi aplinkos kūrimą, atlikti specialiųjų ugdymosi poreikių pirminį įvertinimą ir kitas funkcijas. Pedagogai kelia kvalifikaciją, dalyvaudami seminaruose, konferencijose, savarankiškai studijuodami pedagoginę literatūrą, rengia ir pristato pranešimus respublikinėse konferencijose,

dalijasi darbo patirtimi. Įstaigos privalumas, išskirtinumas ugdymo srityje - meninio ugdymo daile organizavimas. Meninė vaiko kompetencija – tai jo gebėjimas įsivaizduoti, pajauti, kurti, grožėtis, tai vaiko atvirumas estetiniams išpūdžiams, jautrumas gamtos, vaiką supančios aplinkos bei meno kūriniių grožiui, poreikis išreikšti save meno kalba.

Atliekant Šiaulių miesto X ikimokyklinės įstaigos ikimokyklinio ugdymo programos turinio analizę buvo išskirta kategorija „Ikimokyklinio ugdymo įgyvendinimo strategija“, suformuluotos 5 subkategorijos „Vizija“, „Misija“, „Tiksiai“, „Uždaviniai“, „Principai“, kurios parodo kokiais tikslais, uždaviniais, principais įstaiga vadovaujasi įgyvendindama ikimokyklinį ugdymą (žr. 8 lentelę).

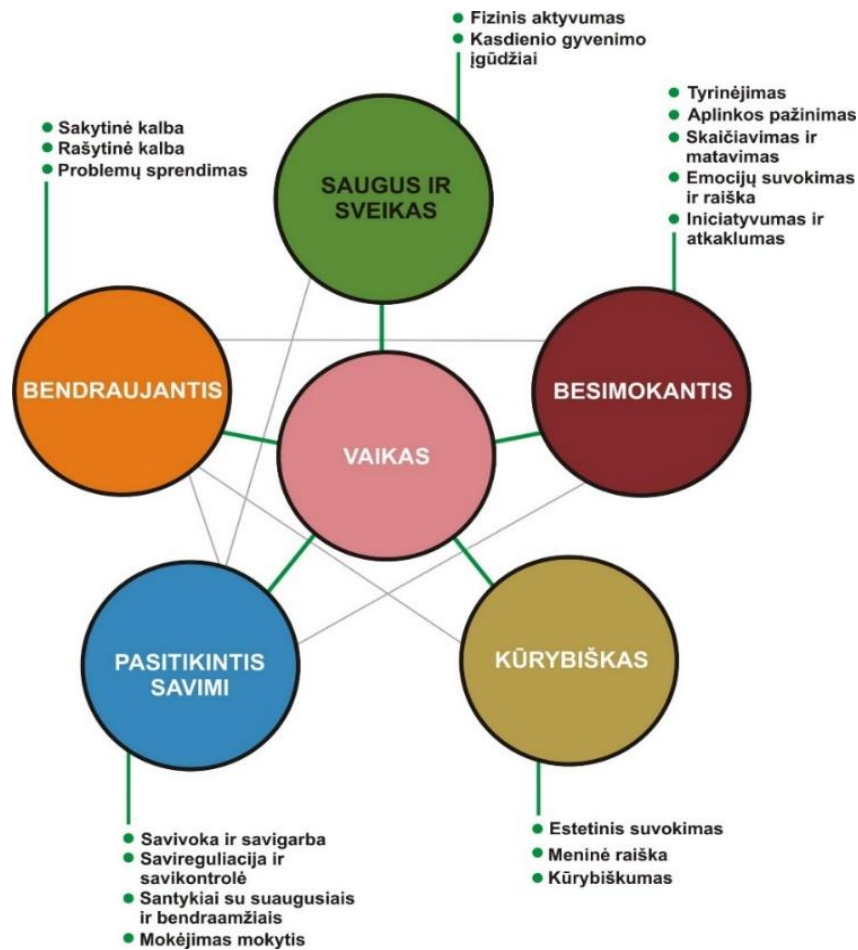
8 lentelė. Šiaulių miesto X ikimokyklinės įstaigos ikimokyklinio ugdymo įgyvendinimo strategija.

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Teiginiai
Ikimokyklinio ugdymo įgyvendinimo strategija	Vizija	1	Lopšelis - darželis modernus, inovacinis pagalbos šeimai teikėjas, kuriame ugdomi laimingas kūrybingas vaikai
	Misija	1	Ugdyti vaikų kūrybiškumą, socialinius gebėjimus, mąstymą. Tai parodo, kad įstaiga orientuojasi į vartotojų poreikių tenkinimą.
	Tiksiai	1	Atsižvelgiant į vaiko prigimtines galias, jo individualią patirtį, vadovaujantis raidos dėsningumais, padėti vaikui išsiugdyti savarankiškumo, sveikos gyvensenos, pozityvaus bendravimo su suaugusiais ir vaikais, kūrybiškumo, aplinkos ir savo šalies pažinimo, mokėjimo mokyti pradmenis.
	Uždaviniai	5	Siekti, kad vaikas plėtotų individualias fizines, socialines, pažinimo, kalbos ir bendravimo, kūrybines galias, pažintų ir išreikštų save; Siekti, kad vaikas pozityviai bendrautų ir bendradarbiautų su suaugusiais ir vaikais, mokytųsi spręsti kasdienes problemas, atsižvelgti į savo ir kitų ketinimus, veiksmų pasekmes; Siekti, kad vaikas kūrybiškai ieškotų idėjų, drąsiai kurtų, gebėtų improvizuoti; Siekti, kad vaikas mokytųsi pažinti ir veikti: žaistų, keltų klausimus, tyrinėtų, rinktųsi veiklos būdus ir priemones, samprotautų apie tai, ko išmoko, numatytų tolesnės veiklos žingsnius; Siekti, kad vaikas jaustųsi saugus ir sveikas, gerai adaptuotųsi naujoje ugdymo (si) aplinkoje, tenkintų aktyvumo ir judėjimo poreikį.
	Principai	6	Humaniškumo; Kūrybiškumo; Individualizavimo; Demokratiškumo;

			Pilietiškumo; Tęstinumo.
--	--	--	-----------------------------

Atlikus įstaigos ikimokyklinio ugdymo programos turinio analizę gauta 14 teiginių masė. Iš pateiktos lentelės matyti, kad kategoriją labiausiai tikslina subkategorija „Principai“ (6 teiginiai). Tyrimo duomenys rodo, kad Šiaulių miesto X ikimokyklinė įstaiga įgyvendindama ikimokyklinį ugdymą vadovaujasi šiais principais: *humaniškumo, kūrybiškumo, individualizavimo, demokratiškumo, pilietiškumo, tęstinumo*. Šių principų laikymasis ypač svarbus užtikrinant ikimokyklinio ugdymo kokybę. Antra labiausiai išreikšta subkategorija „Uždaviniai“ (5 teiginiai). Galima teigti, kad įstaiga, įgyvendinama ikimokyklinio ugdymo programą siekia, kad *vaikas vaikas plėtotų individualias fizines, socialines, pažinimo, kalbos ir bendravimo, kūrybines galias, pažintų ir išreikštų save, pozityviai bendrautų ir bendradarbiautų su suaugusiais ir vaikais, mokytųsi spręsti kasdienes problemas, atsižvelgti į savo ir kitų ketinimus, veiksmų pasekmes, kūrybiškai ieškotų idėjų, drąsiai kurtų, gebėtų improvizuoti. Svarbu ir tai, kad vaikas gebėtų ir mokytųsi pažinti ir veikti, tyrinėti, kelti klausimus, samprotautų apie tai, ko išmoko, jaustųsi saugus ir sveikas*. Šios Šiaulių miesto X ikimokyklinės įstaigos ikimokyklinio ugdymo strategijos įgyvendinimo rezultatas - pasitikintis savimi, bendraujantis, kūrybiškas, besimokantis, saugus ir sveikas vaikas. Žemiau pateikiama vaiko siektinų asmeninių savybių schema (žr. 18 pav. sekančiame puslapyje).



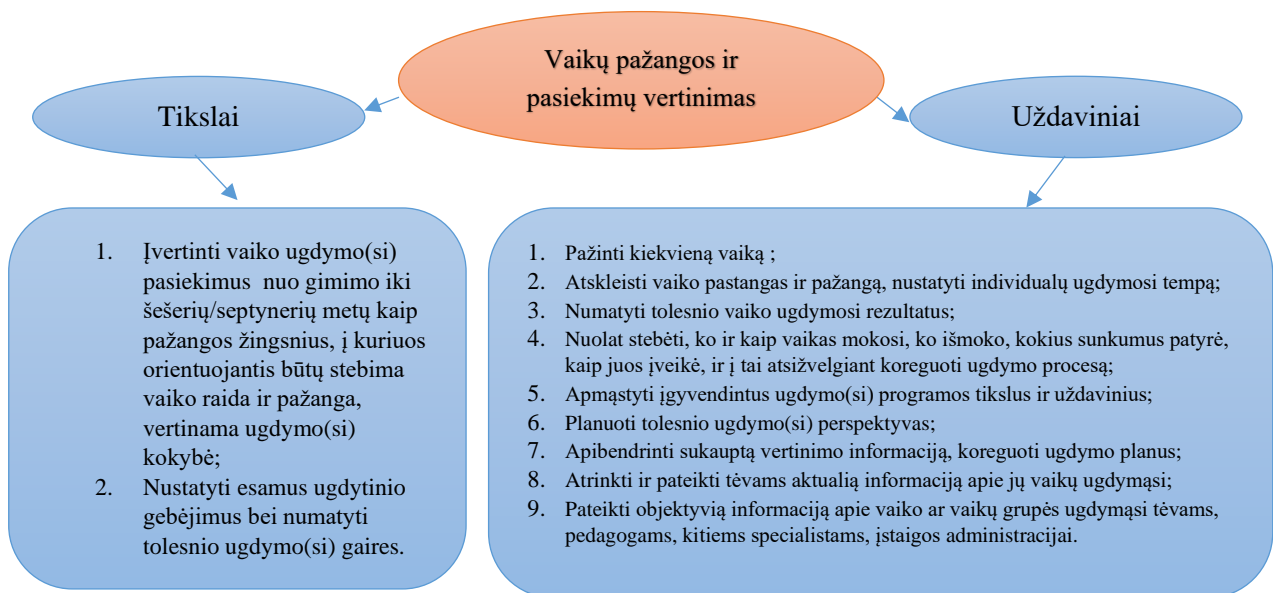


18 pav. Siektinos vaiko asmenybės savybės (lūkesčiai). Šiaulių miesto X ikimokyklinės įstaigos Ikimokyklinio ugdymo programa. 2018.

Iš pateiktos schemos matyti, kad joje nurodytos esminės, svarbiausios vaiko pasiekimų sritys. Jų yra 18. Pagal šias sritis yra vykdomas vaiko pažangos ir pasiekimų vertinimas. Galima teigti, kad įstaigos ikimokyklinio ugdymo programos įgyvendinimo tikslas – saugus, sveikas, pasitikintis savimi, kūrybiškas, bendraujantis ir besimokantis vaikas. Suburta stipri, bendradarbiaujanti ir nuolat tobulėjanti komanda, kuri siekia šio tikslo ir kartu kuria vaikui saugią ir palankią ugdymuisi aplinką įstaigoje.

Vienas svarbiausių ugdymo kokybės kriterijų, ugdymo kokybės valdymo sudedamųjų dalių – vaiko pažangos ir pasiekimų vertinimas. Atliekant įstaigos dokumentų turinio analizę, buvo labai svarbu apžvelgti ir išanalizuoti ikimokyklinio ir priešmokyklinio amžiaus vaikų pažangos ir pasiekimų vertinimo tvarkos aprašą. Šis dokumentas reglamentuoja vaikų pažinimą, jų poreikių išaiškinimą, pažangos ir pasiekimų vertinimą, informacijos tėvams /globėjams teikimą apie vaikų ugdymo (si) sėkmingumą. Aprašas itin svarbus siekiant kokybiško ir tikslingo vaiko ugdymo (si). Šiame apraše aptariama vaikų pažinimo, poreikių išaiškinimo tvarka, pasiekimų vertinimo tikslai ir

uždaviniai, nuostatos ir principai, metodai ir būdai, vertinimo planavimas, dokumentavimas, tėvų informavimo tvarka, atsakomybė ir įgaliojimai. Vaiko pažangos ir pasiekimų tvarkos aprašą Šiaulių miesto X ikimokyklinė įstaiga yra parengusi vadovaudamasi Švietimo ir mokslo ministerijos Ikimokyklinio amžiaus vaikų pasiekimų aprašu (2014), Ikimokyklinio ugdymo metodinėmis rekomendacijomis (2014), Priešmokyklinio ugdymo bendrąją programa (2014), įstaigos parengta ikimokyklinio ugdymo programa. Šį aprašą sudaro šie skyriai: *bendrosios nuostatos; vaikų pažangos ir pasiekimų vertinimo tikslai ir uždaviniai; vaiko pažinimo, poreikių, gebėjimų išaiškinimo ir pasiekimų vertinimo nuostatos ir principai; vaiko vertinimo ciklas; pasiekimų vertinimo planavimas; vaiko vertinimo informavimas; vaiko pažinimo, poreikių, gebėjimų išaiškinimo, pasiekimų vertinimo metodai ir būdai; vaiko vertinimo dokumentavimas; atsakomybės ir įgaliojimai*. Kad išsiaiškinti šio svarbaus proceso valdymo sistemą, principus, svarbu ir tikslinga išanalizuoti kiekvieną skyrių atskirai. Žemiau pateikiama Šiaulių miesto X ikimokyklinės įstaigos vaikų pažangos ir pasiekimų vertinimo tikslų ir uždavinių schema (žr. 19 pav.).



19 pav. Šiaulių miesto X ikimokyklinės įstaigos vaikų pažangos ir pasiekimų vertinimo tikslai.

Analizuojant šį vaiko pažangos ir pasiekimų vertinimo aprašo skyrių buvo suformuluota kategorija „Vaiko pažangos ir pasiekimų vertinimo tikslai ir uždaviniai“. Šią kategoriją kontekstualizuoja 2 subkategorijos “Tikslai” ir “Uždaviniai“, kurios parodo kokiais tikslais ir uždaviniais įstaiga vadovaujasi atlikdama vaikų pažangos ir pasiekimų vertinimą (žr. 9 lentelę sekančiame puslapyje).

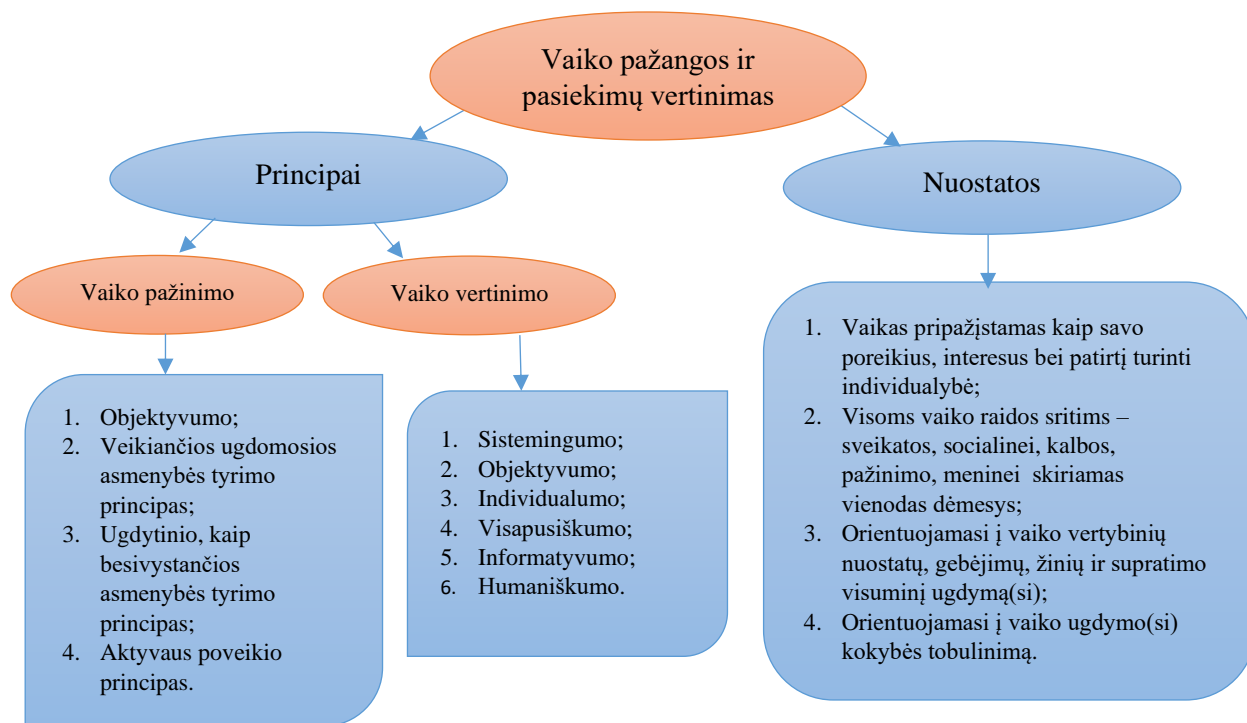
9 lentelė. Šiaulių miesto X ikimokyklinės įstaigos vaikų pažangos ir pasiekimų vertinimo tikslai ir uždaviniai.

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Teiginiai
<b>Vaikų pažangos ir pasiekimų vertinimo tikslai ir uždaviniai</b>	Tikslai	2	Įvertinti vaiko ugdymo(si) pasiekimus nuo gimimo iki šešerių/septynerių metų kaip pažangos žingsnius, į kuriuos orientuojantis būtų stebima vaiko raida ir pažanga, vertinama ugdymo(si) kokybė; Nustatyti esamus ugdytinio gebėjimus bei numatyti tolesnio ugdymo(si) gaires.
	Uždaviniai	9	Pažinti kiekvieną vaiką ; Atskleisti vaiko pastangas ir pažangą, nustatyti individualų ugdymosi tempą; Numatyti tolesnio vaiko ugdymosi rezultatus; Nuolat stebėti, ko ir kaip vaikas mokosi, ko išmoko, kokius sunkumus patyrė, kaip juos įveikė, ir į tai atsižvelgiant koreguoti ugdymo procesą; Apmąstyti įgyvendintus ugdymo(si) programos tikslus ir uždavinius; Planuoti tolesnio ugdymo(si) perspektyvas; Apibendrinti sukaupią vertinimo informaciją, koreguoti ugdymo planus; Atrinkti ir pateikti tėvams aktualią informaciją apie jų vaikų ugdymąsi; Pateikti objektyvią informaciją apie vaiko ar vaikų grupės ugdymąsi tėvams, pedagogams, kitiems specialistams, įstaigos administracijai.

Atlikus vaikų pažangos ir pasiekimų vertinimo tikslų ir uždavinių turinio analizę gauta 11 teiginių masė. Iš pateiktų duomenų matyti, kad labiausiai dominuoja subkategorija „Uždaviniai“ (9 teiginiai). Šie teiginiai atskleidžia, kad įstaiga, atlikdama vaikų pažangos ir pasiekimų vertinimą siekia pažinti kiekvieną vaiką, atskleisti ir nustatyti jo ugdymosi tempą, pažangą, pastangas ir numatyti tolesnio vaiko ugdymosi rezultatus. Svarbus nuolatinis vaiko stebėjimas, ko ir kaip jis išmoko, kokius sunkumus patiria, kaip juos įveikia ir atsižvelgiant į tai koreguoti ugdymo procesą. Reikšminga apmąstyti, planuoti, apibendrinti ir atrinkti ugdymo programos tikslus ir uždavinius, tolesnio ugdymo perspektyvas, sukaupią vertinimo informaciją ir objektyviai ją pateikti tiek tėvams, tiek pedagogams, specialistams ir įstaigos administracijai. Taip pat, kaip jau parodė literatūros šaltinių analizė, tam, kad galima būtų įvertinti vaiko pasiekimus ir pažangą, svarbu žinoti pradinį tašką, nuo kurio buvo pradedama vaiką stebėti, vertinti. Tokiu būdu, kitame etape galima palyginti vaiko padarytą pažangą ir numatyti tolimesnius žingsnius arba tai, jei jam reikia švietimo specialistų pagalbos.

Kitas reikšmingas įstaigos dokumentų turinio analizei analizuojamo aprašo skyrius yra – vaikų pažangos ir pasiekimų vertinimo nuostatai ir principai. Nuo to, kokiomis nuostatomis,

vertybėmis vadovaujasi įstaiga, labai priklauso ir pačio vertinimo proceso efektyvumas. Žemiau pateikiama šių principų ir nuostatų svariausių teiginių schema (žr. 20 pav.).



20 pav. Šiaulių miesto X ikimokyklinės įstaigos vaikų pažangos ir pasiekimų vertinimo principai ir nuostatos.

Atliekant Šiaulių miesto X ikimokyklinės įstaigos vaiko pažangos ir pasiekimų vertinimo aprašo principų ir nuostatų turinio analizę buvo išskirta kategorija „Vaiko pažangos ir pasiekimų vertinimo principai ir nuostatos“. Suformuluotos 3 subkategorijos „Vaiko pažinimo principai“, „Vaiko vertinimo principai“ ir „Nuostatos“, kurios parodo kokiais principais ir nuostatomis įstaiga vadovaujasi atlikdama vaikų pažangos ir pasiekimų vertinimą (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Šiaulių miesto X ikimokyklinės įstaigos vaiko pažangos ir pasiekimų vertinimo principai ir nuostatos.

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Teiginiai
Vaikų pažangos ir pasiekimų vertinimo principai ir nuostatos	Vaiko pažinimo principai	4	Objektivumo; Veikiančios ugdomosios asmenybės tyrimo principas; Ugdytinio, kaip besivystančios asmenybės tyrimo principas; Aktyvaus poveikio principas.
	Vaiko vertinimo principai	6	Sistemingumo; Objektivumo; Individualumo; Visapusiškumo; Informatyvumo; Humaniškumo.
	Nuostatos		Vaikas pripažįstamas kaip savo poreikius, interesus bei patirtį turinti individualybė;

		4	Visoms vaiko raidos sritims – sveikatos, socialinei, kalbos, pažinimo, meninei skiriamas vienodas dėmesys; Orientuojamasi į vaiko vertybinių nuostatų, gebėjimų, žinių ir supratimo visuminį ugdymą(si); Orientuojamasi į vaiko ugdymo(si) kokybės tobulinimą.
--	--	---	--

Atlikus vaikų pažangos ir pasiekimų vertinimo aprašo principų ir nuostatų turinio analizę gauta 14 teiginių masė. Labiausiai kategoriją tikslina subkategorija „Vaiko vertinimo principai“ (6 teiginiai). Šie teiginiai leidžia teigti, kad esminės nuostatos, kuriomis įstaiga vadovaujasi atlikdama vaikų pažangos ir pasiekimų vertinimą – *sistemingumas, objektyvumas, individualumas, visapusiškumas, informatyvumas, humaniškumas*. Laikantis šių principų įstaiga geba užtikrinti sėkmingą ir kokybišką vaikų pasiekimų vertinimą. Kitų 2 subkategorijų „Vaiko pažinimo principai“ (4 teiginiai) ir „Nuostatos“ (4 teiginiai) lyginamasis svoris išreikštas vienodai. Šių subkategorijų duomenys leidžia teigti, kad įstaiga vykdydama vaikų pažangos ir pasiekimų vertinimą orientuojasi į ugdymo kokybės nuolatinį tobulinimą, nes vaiko pažangos ir pasiekimų refleksija gerina vaiko ugdymo (si) kokybę, o tėvų ir pedagogų bendradarbiavimas neabejotinai sukuria vaikui geriausias ugdymo (si) galimybes. Galima teigti, kad šis procesas itin reikšmingas, jei vykdomas sistemingai, objektyviai, visapusiškai ir individualiai analizuojant kiekvieną vaiką, jo gebėjimus, poreikius, nuostatas, supratimo lygį, skiriant visoms vaiko raidos sritims vienodą dėmesį.

Taip pat buvo atlikta vaikų pažangos ir pasiekimų aprašo vaikų vertinimo ciklo, metodų ir būdų turinio analizė, siekiant išsiaiškinti kaip šis procesas valdomas. Buvo išskirta kategorija „Vaikų pažangos ir pasiekimų vertinimo ciklai ir metodai“. Ši kategorija išreikšta 2 subkategorijomis „Vaikų vertinimo ciklai“ ir „Vaikų vertinimo metodai“ (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Šiaulių miesto X ikimokyklinės įstaigos vaikų pažangos ir pasiekimų vertinimo ciklai ir metodai.

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Teiginiai
<b>Vaikų pažangos ir pasiekimų vertinimo ciklai ir metodai</b>	Vaikų vertinimo ciklai	4	Vaiko pažinimas; Planavimas; Duomenų dokumentavimas; Informavimas.
	Vaikų vertinimo metodai	11	Stebėjimas; Pokalbis; Vaiko veiklos ir kūrybos darbų analizė; Vaiko elgesio faktų analizė; Atskirų situacijų aprašymas; Pasiekimų fiksavimas; Vaiko įsivertinimas; Šeimos lūkesčiai; Anketos tėvams; Nuotraukos;

Iš viso atlikus šio skyriaus turinio analizę gauta 15 teiginių masė. Labiausiai dominuojanti subkategorija „Vaiko vertinimo metodai“ (11 teiginių), kuri atskleidžia, kad vaikų pažangos ir pasiekimų vertinimą įstaiga atlieka stebėdama vaiką ir fiksuodama jo pasiekimus nuotraukomis, vaizdo įrašais. Siekiant atlikti vaiko elgesio faktų analizę, pedagogai kalbasi, tariasi, analizuoja, aprašomos atskiros situacijos. Siekiant išsiaiškinti šeimos lūkesčius, kalbama su tėvais, jiems pateikiamos anketos. Labai svarbus ir vaiko įsivertinimas, kiek jis geba samprotauti apie save ir ko išmoko. Reikšminga paminėti ir tai, kad norint išsamiai ir visapusiškai įvertinti vaiko ugdymosi pasiekimus ir numatyti tolesnes vaiko ugdymo kryptis, būtinas nuolatinis pedagogų ir tėvų bendravimas ir bendradarbiavimas, dalinimasis informacija. Galima teigti, kad vadovaujantis visais šiais metodais užtikrinamas kryptingas, nuoseklus, kokybiškas vaikų pasiekimų ir pažangos vertinimo procesas.

Vaikų pažangos ir pasiekimų vertinimo aprašo planavimo skyriuje aprašomos gairės, kaip ir kada vertinimai atliekami. Vaikų vertinimas atliekamas du kartus per metus ir atsiradus poreikiui, t.y. jei atsirado papildomų aplinkybių dėl kurių vaikui reikia suteikti papildomą švietimo specialistų pagalbą ar išryškėja didelės ugdymo spragos. Svarbu pažymėti tai, kad vaikų vertinime gali dalyvauti ir tėvai. Tėvai patys gali nuspręsti kada jie vertina savo vaiką, tik tai turi padaryti vieną kartą per metus. Pasiekimai vertinami atsižvelgiant į vaiko amžių. Kaip jau minėta aukščiau pirminis vertinimas atliekamas tam, kad nustatyti ir įvertinti vaiko galias, pasiekimus, numatyti ugdymo metodus, tikslus, uždavinius. Antruoju etapu įvertinti ir nustatyti ar numatyti ugdymo metodai tinka ir iš naujo numatyti tolimesnio ugdymo gaires.

Apibendrinant Ikimokyklinio ir priešmokyklinio amžiaus vaikų pažangos ir pasiekimų vertinimo tvarkos aprašo atliktą turinio analizę, galima teigti, kad šis aprašas reglamentuoja šio proceso tvarką, metodus, būdus, principus, nuostatas, tikslus ir uždavinius, kuriais remiantis nuosekliai, kokybiškai ir sistemingai atliekamas vaikų pažangos ir pasiekimų vertinimas Šiaulių miesto X ikimokyklinėje įstaigoje.

*Apibendrinant atliktą visų Šiaulių miesto X ikimokyklinės įstaigos ugdymo kokybę ir jos valdymą nusakančių, reglamentuojančių dokumentų (įstaigos strateginis planas, ugdymo kokybės sampratos aprašas, strateginio plano švietimo prieinamumo ir kokybės užtikrinimo programa, veiklos kokybės įsivertinimo aprašas, darbuotojų veiklos vertinimo aprašas, darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo aprašas, pedagoginės veiklos priežiūros organizavimo ir vykdymo tvarkos aprašas, ikimokyklinio ugdymo programa, ikimokyklinio ir priešmokyklinio amžiaus vaikų pažangos ir*

*pasiekimų vertinimo aprašas) turinio analizę galima teigti, kad įstaigai prioritetinės sritys – ugdymo kokybė ir vaikų pasiekimai ir pažanga. Esminis Šiaulių miesto X ikimokyklinės įstaigos strateginis tikslas - užtikrinti visuomenės poreikius tenkinančių švietimo, kultūros, sporto, sveikatos ir socialinių paslaugų kokybę ir įvairovę. Įstaigos ikimokyklinio ugdymo kokybės tikslas - gerinti veiklos požymių duomenų rinkimą, tobulinti stebėseną, užtikrinti kokybės efektyvumą. Įstaiga planuoja ir vertina savo veiklą, siekia ugdymo ir kitų paslaugų kokybės, vertina ir stebi pedagogų, kitų darbuotojų veiklą, atlieka vaikų pažangos ir pasiekimų vertinimą. Ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo vienos svarbiausių sistemos dalių – veiklos planavimas, stebėseną, įsivertinimas. Įstaigoje veikia darbo grupės, kurios vykdo veiklos planavimo, įsivertinimo procesus, o tai padeda užtikrinti šių procesų nuoseklumą ir tai, kad šie procesai vyktų kokybiškai ir sėkmingai. Atlikta dokumentų turinio analizė leidžia teigti, kad įstaiga vykdo esminius pokyčius, ugdymo kokybės valdymui skirdama daug dėmesio, tačiau neturi darbuotojų motyvavimo ir bendradarbiavimo sistemos, kuri ypatingai svarbi siekiant kokybės. Šios sritys yra silpnosios įstaigoje, tačiau yra siektinos, prioritetinės. Įstaigoje dirba profesionalūs pedagogai, kurie nuolat tobulinasi, dalyvauja mokymuose, seminaruose ir užtikrina saugią, ugdymuisi palankią aplinką vaikams. Tokiu būdu vaikai auga ir ugdomi kaip saugios, sveikos, pasitikinčios savimi, kūrybiškos, bendraujančios ir besimokančios asmenybės. O tai pati svarbiausia ugdymo kokybės sudedamoji dalis.*

#### **4.3.2. Vadovo interviu analizė**

Tam, kad išsiaiškinti, kokia įstaigoje vyrauja ugdymo kokybės samprata, kaip ji užtikrinama ir valdoma, kokie pedagogų bendradarbiavimo raiškos ypatumai vyrauja, kokios ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo stiprybės, silpnybės labai reikšmingas ir tikslingas vadovo interviu. Šiaulių miesto X ikimokyklinės įstaigos vadovas – pagrindinis ir svarbiausias asmuo, turintis visas įmanomas sąsajas su visa bendruomene, pedagogais, kolektyvu, kuris ne tik atlieka reikšmingas vadybines funkcijas, bet tiesiogiai savo sprendimais įtakoja įstaigos emocinį klimatą. Tad atliekant šį tyrimą labai svarbi jo nuomonė, požiūris ugdymo kokybės valdymo klausimais. Tam, kad išsiaiškinti ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo aspektus, įstaigos vadovui buvo pateikti šie klausimai:

1. Kaip Jūs galite apibūdinti ikimokyklinio ugdymo kokybę?
2. Kaip manote, kokie veiksniai daro didžiausią įtaką ikimokyklinio ugdymo kokybei?
3. Ar Jūsų įstaigoje skiriama, Jūsų nuomone, pakankamai dėmesio ugdymo kokybei?

Argumentuokite savo nuomonę.

4. Kokiais būdais Jūsų įstaigoje vyksta ugdymo kokybės vertinimas?

5. Kaip vertinate savo įstaigos ugdymo kokybės vertinimo sistemą?
6. Kaip manote, ar darbuotojų bendradarbiavimo kultūra įstaigoje įtakoja ikimokyklinio ugdymo kokybę? Pagrįskite
7. Kokias funkcijas Jūs atliekate įstaigos ugdymo kokybės vertinimo sistemoje?
8. Kuri ugdymo kokybės valdymo grandis Jūsų įstaigoje funkcionuoja efektyviausiai? Kaip galite pagrįsti savo nuomonę.
9. Jūsų nuomone, kaip galima būtų tobulinti Jūsų įstaigos ugdymo kokybės valdymo sistemą? Kuriai grandžiai reikėtų skirti daugiau dėmesio? Kodėl?
10. Su kokiomis ugdymo kokybės ir jos valdymo problemomis susiduria įstaiga?
11. Kaip vertinate pedagogų dalyvavimą ugdymo kokybės valdymo procesuose?
12. Kokie ugdymo kokybės valdymo procesai yra sudėtingiausi? Kodėl?

Siekiant atskirti vienetus ir tam tikrus simbolius, prasmingus tyrėjui, atliekant vadovo interviu analizę, kiekvienas klausimas ir gautas atsakymas buvo analizuojami taikant kokybinės turinio analizės metodą. Duomenys sisteminami, ieškoma prasminių sąsajų, išskiriamos kategorijos ir subkategorijos. Žemiau pateikiama vadovo interviu gautų atsakymų turinio analizė. Ugdymo kokybės valdymo ir bendradarbiavimo raišką Šiaulių miesto X ikimokyklinėje įstaigoje kontekstualizuoja 13 kategorijų – *“Ikimokyklinio ugdymo kokybės samprata”, “Veiksniai, darantys įtaką ugdymo kokybei”, “Ugdymo turinys”, „Pokyčiai įstaigoje“, „Ugdymo kokybės vertinimas įstaigoje“, „Požiūris į ugdymo kokybės vertinimo sistemą“, „Bendradarbiavimo kultūros įtaka ugdymo kokybei“, „Vadovo funkcijos įstaigos vertinimo sistemoje“, „Efektyviausiai veikianti ugdymo kokybės grandis“, „Ugdymo kokybės valdymo sistemos tobulinimas“, „Ugdymo kokybės ir valdymo problemos“, „Pedagogų dalyvavimo ugdymo kokybės procesuose vertinimas“, „Sudėtingiausi ugdymo kokybės valdymo procesai“* (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Ugdymo kokybės valdymo raiška Šiaulių miesto X ikimokyklinėje įstaigoje.

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Teiginiai
<b>Ikimokyklinio ugdymo kokybės samprata</b>	Įstaigos veikla grindžiama Gerosios mokyklos koncepcijos principais	1	<i>„Ikimokyklinė įstaiga ugdymą vykdo kokybiškai tuomet, kai įstaigos veikla yra grindžiama Gerosios mokyklos koncepcijos principais..“</i>
	Įstaigos veikla grindžiama ikimokyklinio ugdymo metodinėmis rekomendacijomis	1	<i>„...Ikimokyklinė įstaiga ugdymą vykdo kokybiškai tuomet, kai įstaigos veikla yra grindžiama ikimokyklinio ugdymo metodinėmis rekomendacijomis...“</i>
	Besikeičianti organizacija	1	<i>„...įstaigą galima apibūdinti kaip besikeičiančią organizaciją.“</i>



<b>Veiksniai, darantys įtaką ugdymo kokybei</b>	Bendruomenės suvokimas	1	„Labai svarbus visos įstaigos bendruomenės suvokimas...“
	Turimos žinios ir tinkamas požiūris	1	„...turimos žinios ir požiūris į ugdymo kokybę...“
	Realus ugdymo kokybės užtikrinimas	1	„...realus, o ne imituojamas ugdymo kokybės užtikrinimas.“
	Kokybės sistema	1	„Vienas iš svarbių veiksnių yra, kaip sukurta ir funkcionuoja įstaigoje kokybės sistema...“
	Reglamentuojantys dokumentai	1	„...ar yra tai reglamentuojantys dokumentai...“
	Bendruomenės įtraukimas	1	„...ar visa bendruomenė įtraukiama į kokybės kriterijų nustatymą...“
	Stebėseną ir vertinimas	1	„...ar vykdoma ugdymo proceso stebėseną, vertinimas...“
	Pokyčiai	1	„...ar remiantis analize vykdomi pokyčiai...“
	Profesionalus ir kompetentingas pedagogų kolektyvas	1	„Siekiant nuolat diegti švietimo naujoves, perteikti šiuolaikišką ir kokybišką ugdymo turinį reikia profesionalaus ir kompetentingo pedagogų kolektyvo.“
	Vadovybės požiūris	1	„Labai svarbus veiksnys yra įstaigos vadovybės požiūris į ugdymo kokybės svarbą ir užtikrinimo būtinumą.“
<b>Ugdymo turinys</b>	Nuolat atnaujinamas ir aktualus	1	„Turinys turi būti nuolat atnaujinamas, aktualus...“
	Atitinkantis vaiko raidą bei amžių	1	„...atitinkantis vaiko raidą bei amžių...“
	Ugdantis brandžią ir sėkmingą asmenybę	1	„...ugdantis brandžią ir sėkmingą asmenybę.“
<b>Pokyčiai įstaigoje</b>	Keičiamos personalo nuostatos	1	„Iš pagrindų keičiamos personalo nuostatos ugdymo kokybės sampratos aspektu.“
	Kokybės samprata	1	„Įstaigoje pastaraisiais metais atnaujinti ugdymo kokybės sampratą pagrindžiantys dokumentai“
	Veiklos kokybės įsivertinimas	1	„...atnaujinti įstaigos veiklos kokybės įsivertinimo tvarkos...“
	Ugdymo kokybės kriterijai	1	„...nustatyti ugdymo kokybės kriterijai...“
	Bendruomenės įtraukimas	1	„...į kokybės užtikrinimo procesus įtraukiamos visos įstaigos bendruomenės grandys...“
	Pedagogų kvalifikacija	1	„...didelis dėmesys skiriamas pedagogų kvalifikacijos tikslingam planavimui ir kėlimui...“
	Gerosios patirties sklaida	1	„...gerosios patirties sklaidai...“
	Ugdymo proceso stebėseną	1	„...ugdymo proceso stebėsenai įstaigoje...“
	Ugdymo proceso planavimas ir metodinės priemonės	1	„...sistemiškai bei kokybiškai ugdymo proceso planavimui, metodinių priemonių rengimui...“

	Veiklų ir turinio įvairiapusiškumas	1	„...veiklų bei turinio įvairiapusiškumui...“
	Švietimo pagalba ir neformalus ugdymas	1	„...neformaliojo ugdymo pasiūlos plėtrai, savalaikei bei kokybiškai švietimo pagalbai.“
<b>Ugdymo kokybės vertinimas įstaigoje</b>	Ikimokyklinio ugdymo programos ir turinio peržiūra ir tobulinimas	1	„Kasmet peržiūrima ir tobulinama įstaigoje patvirtinta ikimokyklinio ugdymo programa bei kitų įstaigoje vykdomų programų turinys.“
	Strateginio ir veiklos planavimo stebėseną	1	„Kokybė vertinama kasmet atliekant strateginio ir veiklos planavimo stebėseną...“
	Veiklos kokybės įsivertinimas ir platusis giluminis vertinimas	1	„...vykdomas įstaigos veiklos kokybės įsivertinimas, atliekamas platusis vertinimas...“
	Pedagogų veiklos stebėseną ir vertinimas	1	„Nuosekliai vertinama ir stebima pedagogų veikla...“
	Pedagogų savianalizę, įsivertinimas	1	„...pedagogai atlieka savianalizę ir savęs įsivertinimą...“
	Struktūros kokybės kriterijų vertinimas	1	„Nuosekliai vertinami struktūros kokybės kriterijai...“
	Vaikų pasiekimų vertinimas	1	„Ugdymo kokybę atspindi ir sistemingai vykdomas vaikų pasiekimų vertinimas...“
	Tėvų nuomonės tyrimas	1	„...bei nuosekliai vykdomas tėvų nuomonės tyrimas ir analizavimas.“
	Trūkumų analizavimas ir šalinimas	1	„Analizuojami ir šalinami trūkumai, kuriuos nustato įstaigos veiklą kontroliuojančios institucijos patikrinimų metu.“
<b>Požiūris į ugdymo kokybės vertinimo sistemą</b>	Vertinama gerai	1	„...vertinu gana gerai.“
	Ugdymo kokybės užtikrinimui skiriamas ypatingas dėmesys	1	„Atsižvelgiant į tai, kad pastaruoju metu ugdymo kokybės užtikrinimui įstaigoje skiriamas ypatingas dėmesys...“
	Pokyčiams reikalingas laikas	1	„Procesas turi tapti įprastu ir visai bendruomenei vienodai svarbiu bei suprantamu, tam reikalingas laikas.“
	Ieškoma formų ir būdų	1	„Ieškoma efektyviausių formų bei būdų...“
	Žmogiškųjų išteklių nuostatų keitimas reikalauja ilgesnio laiko	1	„...o žmogiškųjų išteklių nuostatų keitimas yra ilgesnio laiko tarpo reikalaujantis procesas.“
<b>Bendradarbiavimo kultūros įtaka ugdymo kokybei</b>	Laikomas vienu svarbiausių	1	„Šitą aspektą laikyčiau vienu svarbiausių, jei įstaiga siekia maksimaliai gero rezultato norint tapti šiuolaikiška, besikeičiančia, kokybišką ugdymą teikiančia organizacija.“
	Nevystant ir neskatinant Prarandama galimybė dalintis žiniomis, vykdyti kokybiškas veiklas	1	„Nevystant, nesudarant sąlygų, neskatinant bendradarbiavimo kultūros įstaigoje prarandama galimybė dalintis turima informacija, žiniomis, vykdyti kokybiškas, įdomias, efektyvias veiklas...“
	Darbuotojai nepatiria saugumo ir pasitenkinimo jausmo	1	„...neefektyviai naudojamas laikas, bei keliant kvalifikaciją įgytos žinios bei gebėjimai,

			<i>darbuotojai nepatiria saugumo ir pasitenkinimo jausmo.</i>
	Šiuolaikiška įstaiga neįsivaizduojama be bendradarbiavimo	1	<i>„Neįsivaizduoju šiuolaikiškos ugdymo įstaigos be bendradarbiaujančių darbuotojų.“</i>
<b>Vadovo funkcijos įstaigos vertinimo sistemoje</b>	Organizuoja ir kontroliuoja ugdymo kokybės užtikrinimą	1	<i>„Organizuoju ir kontroliuoju ugdymo kokybės užtikrinimą įstaigoje.“</i>
<b>Efektyviausiai veikianti ugdymo kokybės grandis</b>	Negali išskirti nė vienos grandies	1	<i>„Sunku būtų išskirti kurią nors grandį...“</i>
	Tobulintini ir efektyviai vykdomi procesai	1	<i>„...kiekvienoje grandyje galėtume dabartinėje situacijoje surasti tobulintinų ir efektyviai vykdomų procesų.“</i>
	Vadovų organizavimo ir koordinavimo procesų gebėjimai	1	<i>„Vadovų grandis techniškai neblogai atliekanti proceso organizavimą ir koordinavimą...“</i>
	Poreikis vadovams motyvuoti darbuotojus	1	<i>„Vadovų grandis turi ieškoti būdų, kaip įkvėpti, įtikinti kolektyvą, uždegti ir motyvuoti, leisti suvokti vykstančių procesų prasmę, ieškoti visas grandis įtraukiančių ir apjungiančių būdų.“</i>
	Pedagogų skirtingas suvokimas ir įsitraukimas į ugdymo kokybės užtikrinimo procesus	1	<i>„Pedagogų tarpe yra skirtingo suvokimo, įsitikinimų, nuostatų, kvalifikacijos, motyvacijos žmonės, kurie skirtingai įsitraukia į ugdymo kokybės užtikrinimo procesus.“</i>
<b>Ugdymo kokybės valdymo sistemos tobulinimas</b>	Gerosios praktikos pavyzdžių paieška kitose ikimokyklinėse įstaigose	1	<i>„Tobulinant kokybės valdymo sistemą ieškoti gerosios praktikos pavyzdžių kitose ikimokyklinėse įstaigose...“</i>
	Kitų šalių pavyzdžių nagrinėjimas ir tinkamų elementų adaptavimas įstaigoje	1	<i>„...nagrinėti kitų šalių sėkmės pavyzdžius ir adaptuoti tinkamus elementus savo įstaigoje.“</i>
	Tinkamiausių stebėsenos, vertinimo formų paieška stebėsenos, vertinimo būdu	1	<i>„Stebėsenos ir analizės būdu ieškoti tinkamiausių būdų bei formų stebėsenai, vertinimui.“</i>
	Finansinių šaltinių paieška ugdymo aplinkos kūrimui, pedagogų kvalifikacijai	1	<i>„Ieškoti finansinių šaltinių, kurie padėtų kurti kokybiškam ugdymui palankią aplinką bei sudarytų sąlygas pedagogams kelti kvalifikaciją profesionalėniu lygmeniu.“</i>
	Lygiavertis dėmesys visoms grandims	1	<i>„Dėmesys siekiant efektyvesnės kokybės valdymo sistemos įstaigoje turėtų būti lygiavertiškai skiriamas visoms grandims.“</i>
<b>Ugdymo kokybės ir valdymo problemos</b>	Pedagogų grandies atsakomybės ir sąmoningumo ir bendradarbiavimo stoka	1	<i>„Su pedagogų grandies atsakomybės bei sąmoningumo stygiumi vykdant susitarimus bei įgyvendinant įstaigoje patvirtintas tvarkas, bendradarbiavimo stoka.“</i>
<b>Pedagogų dalyvavimo ugdymo kokybės</b>	Suvokimo, sąmoningumo ir prasmės matymo stoka savo įsivertinime, refleksijose	1	<i>„Vis dar stinga suvokimo ir sąmoningumo bei prasmės matymo pedagogams atliekant savęs ir savo vedamų veiklų įsivertinimą bei refleksijas.“</i>

<b>procesuose vertinimas</b>			
	Tyrimai, stebėseną ir diskusijas apie kokybę yra suvokiami kaip tuščias laiko gaišimas ir reikalinga vadovams dėl „varnelės“	1	„Vis dar gajū nuostata, kad tyrimai, stebėseną ir kalbos apie kokybę yra tuščias laiko gaišimas ir reikalinga vadovams dėl „varnelės“.
	Stebėseną ir koordinavimas priimamas kaip žeminantis ir stresą keliantis procesas	1	„Stebėseną ir koordinavimas priimamas ne kaip galimybė išgirsti patarimus, gauti grįžtamąjį ryšį, o kaip žeminantis ir stresą keliantis procesas.“
	Sunkiai sekasi vykdyti pokyčius ir tobulinti veiklą	1	„Sudėtingai sekasi atlikus įsivertinimą vykdyti pokyčius ir tobulinti veiklą.“
	Pedagogai nenori prisiimti atsakomybės už savo veiklą	1	„Vis dar jaučiama, kad pedagogai nenori prisiimti atsakomybės dėl savo paties indėlio gerinant kokybę, palikdami tai vadovų grandžiai...“
	Nenoriai išitraukiama į darbo grupių veiklą	1	„...nenoriai išitraukiama į darbo grupių veiklą, kuriose yra realūs sprendimų priėmimas susijęs su veiklos gerinimu.“
<b>Sudėtingiausi ugdymo kokybės valdymo procesai</b>	Nuostatų keitimas	1	„Sudėtingiausi yra nuostatų keitimo...“
	Motyvacijos pokyčiams skatinimas	1	„...bei motyvacijos pokyčiams skatinimo...“

Atlikus vadovo interviu turinio analizę, buvo gauta 65 teiginių masė. Vienodai išreikštas visų išskirtų subkategorijų lyginamasis svoris (1 teiginys). Labiausiai dominuojanti kategorija „Pokyčiai įstaigoje“. Šią kategoriją tikslina 11 subkategorijų ir 11 jas atliepančių teiginių („Iš pagrindų keičiamos personalo nuostatos ugdymo kokybės sampratos aspektu.“, „Įstaigoje pastaraisiais metais atnaujinti ugdymo kokybės sampratą pagrindžiantys dokumentai“, „...atnaujinti įstaigos veiklos kokybės įsivertinimo tvarkos...“, „...nusistatyti ugdymo kokybės kriterijai...“, „...į kokybės užtikrinimo procesus įtraukiamos visos įstaigos bendruomenės grandys...“, „...didelis dėmesys skiriamas pedagogų kvalifikacijos tikslingam planavimui ir kėlimui...“, „...gerosios patirties sklaidai...“, „...ugdymo proceso stebėsenai įstaigoje...“, „...sistemingam bei kokybiškam ugdymo proceso planavimui, metodinių priemonių rengimui...“, „...veiklų bei turinio įvairiapusiškumui...“, „...neformaliojo ugdymo pasiūlos plėtrai, savalaikei bei kokybiškai švietimo pagalbai.“) suma. Šie teiginiai liudija tai, kad Šiaulių miesto X ikimokyklinė įstaiga gyvena pokyčiu etapu ir tam, kad ugdymo kokybė būtų užtikrinama nuolat, įstaiga veiktų ir dirbtų sėkmingai, vykdomi labai reikšmingi pokyčiai. Atlikus kokybinę vadovo interviu analizę, taip pat galima išskirti dar dvi dominuojančias kategorijas „Veiksniai, darantys įtaką ugdymo kokybei“ ir „Ugdymo kokybės vertinimas įstaigoje“. Kategorija „Veiksniai, darantys įtaką ugdymo kokybei“ (10 subkategorijų ir jas atliepančių teiginių - „Labai svarbus visos įstaigos bendruomenės suvokimas...“, „...turimos žinios ir požiūris į ugdymo

kokybę...“, „...realus, o ne imituojamas ugdymo kokybės užtikrinimas.“, „Vienas iš svarbių veiksnių yra, kaip sukurta ir funkcionuoja įstaigoje kokybės sistema...“, „...ar yra tai reglamentuojantys dokumentai...“, „...ar visa bendruomenė įtraukiama į kokybės kriterijų nustatymą...“, „...ar vykdoma ugdymo proceso stebėseną, vertinimas...“, „...ar remiantis analize vykdomi pokyčiai...“, „Siekiant nuolat diegti švietimo naujoves, perteikti šiuolaikišką ir kokybišką ugdymo turinį reikia profesionalaus ir kompetentingo pedagogų kolektyvo.“, „Labai svarbus veiksnys yra įstaigos vadovybės požiūris į ugdymo kokybės svarbą ir užtikrinimo būtinumą.“) parodo, kad įstaigos vadovui ši sąvoka svarbi ir suvokiama plačiai. Kategorijos „Ugdymo kokybės vertinimas įstaigoje“ (9 teiginiai - „Kasmet peržiūrima ir tobulinama įstaigoje patvirtinta ikimokyklinio ugdymo programa bei kitų įstaigoje vykdomų programų turinys..“, „Kokybė vertinama kasmet atliekant strateginio ir veiklos planavimo stebėseną...“, „...vykdomas įstaigos veiklos kokybės įsivertinimas, atliekamas platusis vertinimas...“, „Nuosekliai vertinama ir stebima pedagogų veikla...“, „...pedagogai atlieka savianalizę ir savęs įsivertinimą...“, „Nuosekliai vertinami struktūros kokybės kriterijai...“, „Ugdymo kokybę atspindi ir sistemingai vykdomas vaikų pasiekimų vertinimas...“, „...bei nuosekliai vykdomas tėvų nuomonės tyrimas ir analizavimas.“, „Analizuojami ir šalinami trūkumai, kuriuos nustato įstaigos veiklą kontroliuojančios institucijos patikrinimų metu.“) duomenys leidžia teigti, kad vykdant pokyčius įstaigoje nuolat peržiūrimos ir tobulinamos ugdymo programos, atliekama veiklos planavimo, pedagogų veiklos stebėseną ir vertinimas. Atliekamas veiklos kokybės įsivertinimas, platusis giluminis vertinimas, į šį procesą įtraukiant ir tėvus, analizuojami ir šalinami trūkumai. Visos šios ugdymo kokybės valdymo ir vertinimo sistemos dalys leidžia įstaigai įsivertinti savo galimybes, esamą situaciją ir toliau siekti ugdymo kokybės be trikdžių. Analizuojant vadovo pasisakymus mažiausiai dominuojančios šios kategorijos - „Vadovo funkcijos įstaigos vertinimo sistemoje“ (1 teiginys) ir „Ugdymo kokybės ir valdymo problemos“ (1 teiginys). Abiejų kategorijų lyginamasis svoris vienodas. Kategorija „Vadovo funkcijos įstaigos vertinimo sistemoje“ parodo, kad įstaigos vadovas atlieka svarbiausią vaidmenį vertinimo sistemoje – organizuoja ir kontroliuoja ugdymo kokybės užtikrinimą įstaigoje. Tai leidžia teigti, kad vadovas svarbiausias asmuo įstaigoje, kuris iš esmės atsako už visą ugdymo kokybės vertinimo procesą. Kategorija „Ugdymo kokybės ir valdymo problemos“ ir ją atliepanti subkategorija „Pedagogų grandies atsakomybės ir sąmoningumo ir bendradarbiavimo stoka“ atskleidžia esminę ugdymo kokybės valdymo problemą, kurios įstaigai dar nepavyko išspręsti. Iš pateiktų duomenų galima teigti, kad pedagogams vis dar trūksta atsakomybės ir sąmoningumo vykdant savo veiklą, prisidedant prie ugdymo kokybės valdymo proceso. Galima daryti prielaidą, kad ugdymo kokybės valdymo procesas įstaigoje nėra iki galo įgyvendinamas. Bendradarbiavimo kultūros plėtotė kiekvienoje įstaigoje turėtų būti prioritetas. Vadovo interviu

analizės rezultatai rodo, kad tai nėra lengva sukurti. Reikia keisti nuostatas, žmonės turi norėti ir gebėti siekti bendrų tikslų. Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad bendradarbiavimas neatsiejamas nuo šiuolaikiškos organizacijos. Jei bendradarbiavimas neplėtojamas, neskatinamas, darbuotojai praranda saugumo jausmą, galimybę dalintis žiniomis ir vykdyti kokybiškas veiklas įstaigoje. Vadovo interviu analizė taip pat atskleidė, kad pedagogų įsitraukimas į ugdymo kokybės vertinimo procesą taip pat labai reikšmingas ir reikalingas. Šį aspektą atskleidžia kategorija „Pedagogų dalyvavimo ugdymo kokybės procesuose vertinimas“ (6 subkategorijos ir jas pažymintys 6 teiginiai - „*Vis dar stinga suvokimo ir sąmoningumo bei prasmės matymo pedagogams atliekant savęs ir savo vedamų veiklų įsivertinimą bei refleksijas.*“, „*Vis dar gąjį nuostata, kad tyrimai, stebėseną ir kalbos apie kokybę yra tuščias laiko gaišimas ir reikalinga vadovams dėl „varnelės“*“, „*Stebėseną ir koordinavimą priimamas ne kaip galimybė išgirsti patarimus, gauti grįžtamąjį ryšį, o kaip žeminantis ir stresą keliantis procesas.*“, „*Sudėtingai sekasi atlikus įsivertinimą vykdyti pokyčius ir tobulinti veiklą.*“, „*Vis dar jaučiama, kad pedagogai nenori prisiimti atsakomybės dėl savo paties indėlio gerinant kokybę, palikdami tai vadovų grandžiai...*“, „*...nenoriai įsitraukiama į darbo grupių veiklą, kuriose yra realus sprendimų priėmimas susijęs su veiklos gerinimu.*“). Šių teiginių turinys leidžia daryti prielaidą, kad įstaigoje pedagogų suvokimas apie tyrimus, stebėseną, kokybės sampratos klausimu nesutampa su vadovų grandies požiūriu. Pedagogams sunkiai sekasi keisti požiūrį kokybės sampratos aspektu, vykdyti pokyčius, tobulinti veiklą, prisiimti atsakomybę ir iš esmės prisidėti prie ugdymo kokybės tobulinimo, gerinimo įstaigoje. Todėl svarbu paminėti ir tai, kad nuostatų keitimas šiuo atveju labai sudėtingas procesas. Nuostatų keitimo ir motyvavimo pokyčiams problemos kontekstualizuojamos kategorijoje „Sudėtingiausi ugdymo kokybės valdymo procesai“ (2 teiginiai - „*Sudėtingiausi yra nuostatų keitimo...*“, „*...bei motyvacijos pokyčiams skatinimo...*“). Iš pateiktų duomenų matyti, kad iš esmės įstaigoje efektyviausiai dirba jos administracija. Ši grandis atsakinga už ugdymo kokybės valdymo organizavimą ir koordinavimą, taip pat turi siekti, kad pedagogai dirbtų vieningai, įkvėpti, motyvuoti ir uždegti kolektyvą sėkmei. Tai sudėtingas procesas, tačiau, tyrimo duomenys leidžia teigti, kad šioje srityje taip pat siekiama teigiamų rezultatų. Ugdymo kokybės tobulinimo procesas ypač svarbus galutiniam ugdymo kokybės rezultatui. Jei įstaiga vertina, neišvengiamai ir tobulina savo veiklą. Kalbant apie šį svarbų procesą iš tyrimo duomenų matyti, kad įstaigos vadovas ugdymo kokybės tobulinimui prioritetą teikia gerųjų pavyzdžių paieškai ir nagrinėjimui, jų adaptavimui įstaigoje, stebėsenos, vertinimo procesų tinkamų formų paieškai, finansinių šaltinių paieškai, kuriant ugdymo aplinką, pedagogų kvalifikacijai, lygiaverčiam visų grandžių dėmesiu.

*Apibendrinant Šiaulių miesto X ikimokyklinės įstaigos vadovo interviu turinio analizės rezultatus, galima teigti, kad įstaiga pokyčių etape. Stengiamasi į pokyčius įtraukti bendruomenę,*

*darbuotojus. Pedagogai kelia kvalifikaciją, didelis dėmesys skiriamas gerosios patirties sklaidai, ugdymo proceso stebėsenai, planavimui, metodinių priemonių planavimui, kūrimui, švietimo pagalbai, neformaliai ugdymui. Stengiamasi, kad ugdymo proceso veiklos būtų įvairiapusės, keičiamos darbuotojų nuostatos kokybės sampratos aspektu. Didelis dėmesys skiriamas veiklos kokybės įsivertinimui, kuris vertinamas neblogai, ugdymo kokybės kriterijams. Teigiamai vertinama vadovų grandies planavimo, organizavimo veikla, valdant ugdymo kokybės procesus. Tačiau išryškėjo ir silpnosios įstaigos ugdymo kokybės valdymo sritys – pedagogų nuostatos, požiūris ugdymo kokybės sampratos, ugdymo proceso, klausimais. Nepakankamai išvystyta bendradarbiavimo kultūra. Ugdymo proceso ir kokybės stebėsenai bei koordinavimas vis dar priimamas su neigiamu nuostata, nenoriai įsitraukiama į darbo grupes, stinga suvokimo ir sąmoningumo. Įstaigos vadovas pripažįsta, kad ugdymo kokybės valdymo procese sunkiausia keisti nuostatas ir motyvuoti darbuotojus pokyčiams.*

#### **4.3.3. Focus grupės apklausos duomenų analizė**

Atliekant atvejo analizės Šiaulių miesto X ikimokyklinėje įstaigoje kokybinį tyrimą, labai reikšminga buvo ir pedagogų nuomonė, požiūris ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo klausimais. Tam, kad tyrimo rezultatai būtų kuo tikslesni, tyrimo rezultatai būtų kokybiški ir atskleistų realią situaciją ugdymo kokybės valdymo klausimais įstaigoje buvo atlikta pedagogų ir pavaduotojos ugdymui focus grupės apklausa. Focus grupės apklausos metu, pagal iš anksto parengtą planą, klausimyną buvo vedamas pokalbis kartu su įstaigos pedagogais. Šio pokalbio metu buvo siekiama atskleisti, kaip įstaigos pedagogų personalas vertina ikimokyklinio ugdymo procesą, ar jis tinkamai valdomas, ar užtikrinama kokybė. Taip pat buvo siekta išsiaiškinti, kaip pedagogai patys prisideda prie ugdymo proceso kokybės valdymo, kokius metodus naudoja. Šios apklausos metu darbuotojams buvo užduoti šie klausimai:

1. Kaip Jūs galite apibūdinti ikimokyklinio ugdymo kokybę?
2. Kaip manote, kokie veiksniai daro didžiausią įtaką ikimokyklinio ugdymo kokybei?
3. Ar Jūsų įstaigoje skiriama, Jūsų nuomone, pakankamai dėmesio ugdymo kokybei?  
Argumentuokite savo nuomonę.
4. Kokiais būdais Jūsų įstaigoje vyksta ugdymo kokybės vertinimas?
5. Kaip vertinate savo įstaigos ugdymo kokybės vertinimo sistemą?
6. Kokias funkcijas Jūs atliekate įstaigos ugdymo kokybės vertinimo sistemoje?

7. Kuri ugdymo kokybės valdymo grandis Jūsų įstaigoje funkcionuoja efektyviausiai? Kaip galite pagrįsti savo nuomonę.
8. Jūsų nuomone, kaip galima būtų tobulinti Jūsų įstaigos ugdymo kokybės valdymo sistemą? Kuriai grandžiai reikėtų skirti daugiau dėmesio? Kodėl?

Atliekant focus grupės apklausos duomenų kokybinę analizę, duomenys sisteminami, ieškoma prasminių sąsajų, išskiriamos kategorijos ir subkategorijos. Atliekant analizę pagal bendrus požymius buvo išskirtos 9 kategorijos „Ikimokyklinio ugdymo kokybės samprata“, *Ugdymo kokybei įtaką darantys veiksniai*“, „Dėmesys ugdymo kokybei“, „Ugdymo kokybės vertinimas“, „Ugdymo kokybės vertinimo sistema“, „Atliekamos funkcijos ugdymo kokybės vertinimo sistemoje“, „Efektyviausia ugdymo kokybės valdymo grandis“, „Ugdymo kokybės valdymo sistemos tobulinimo gairės“, „Silpniausia ugdymo kokybės valdymo grandis“ (žr. 13 lentelę).

13 lentelė. **Pedagogų požiūrio į ugdymo kokybę ir jos valdymą raiška Šiaulių miesto X ikimokyklinėje įstaigoje (N=6).**

Kategorija	Subkategorija	Teiginių skaičius	Teiginiai
<b>Ikimokyklinio ugdymo kokybės samprata</b>	Vaiko gyvenimas įstaigoje	1	“...Aš galvoju, kad viskas yra ugdymo kokybė, nieko neišskiriant...Vaikas kaip atėjo, kaip išėjo, kaip veikia, koks rezultatas...”
	Pedagogas ir jo kvalifikacija	2	„...ir kas yra šalia vaiko, koks specialistas ir kiek, ko jam gali duoti...“, „...Kokybė turi būti matuojama pedagogo kvalifikacija pirmiausia...“
	Ugdymo programos	1	„...ugdymo programos savaime suprantama...“
	Ugdymo veiklų įvairovė	1	„...be abejojimo ir veiklų įvairovė įtakoja kokybę, kaip pateikiamos tos veiklos...“
	Tėvų poreikių tenkinimas	1	„...Kokybė turbūt būtų ir tėvų poreikių tenkinimas, be tėvų poreikių nežinotumėm ką daryti...“
	Ugdymo tikslai	1	„...kokie yra išskirti ugdymo tikslai...“
	Bendruomenės vienybė, bendradarbiavimas	1	„...viskas priklauso nuo tėvų, ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikėjo, vaikų, tai ir daro ugdymo kokybę, kad visi yra vieningi...“
	Tolerantiška specialiųjų poreikių vaikams ugdymo sistema	1	„...kitokie vaikai yra priimami, jie nėra skirstomi...“
	Vaiko pasiruošimo lygis	1	„Labai svarbu koks vaikas ateina į darželį, koks jo pasiruošimo lygis“
	Tėvų požiūris	1	„...labai svarbus yra tėvų požiūris...“
	Darželio aplinka	1	„...ir dar labai svarbu darželio aplinka...“
	Emocinis ryšys tarp vaiko ir suaugusiojo	1	„...aš labai išskirčiau ir emocinį ryšį, ryšį tarp vaiko ir suaugusiojo, tą vaiko pastiprinimą, kad jis nebijotų paklausti, prieiti...“



	Bendri bendruomenės susitarimai ir jų laikymasis	1	„...bendri susitarimai, nes tėvų vieni susitarimai, pedagogų kiti, be to neišeisim į kokybę, susėsti ir susitarti, laikytis jų...“
	Vaiko padaryta pažanga	1	„...vaiko pažanga padaryta, nuo pradžios iki pabaigos...“
<b>Ugdymo kokybei įtaką darantys veiksniai</b>	Teisės aktai ir jų laikymasis	1	“...pirmiausia apibrėžia visi teisės aktai, jų turim žiūrėti ir laikytis, be jų negalim funkcionuoti, bet ir savo turim priimti susitarimus ir kaip bendruomenė dirbam....”
	Darželio bendruomenės ir išorinių švietimo institucijų sąveika	2	“Aš manyčiau, kad sąveika tarp vaikų, tėvų, pedagogų, valdžios, švietimo institucijų, kad tą sąveika būtų tokia tolygi...” „Pritariu šiai nuomonei...“
	Ugdymo organizavimo finansavimas	1	“...lygiai taip pat lemia ir ugdymo organizavimo finansavimas...”
	Pedagogų kvalifikacija	3	“...lygiai taip pat pedagogų kvalifikacija...”(13)
	Motyvacinė sistema	1	“...nes irg daug kas priklauso nuo vadovų, stiprinti, įtaką daryti...”
	Vadovo ir pedagogo santykiai	1	“...irgi taip pat galvoju, netgi auklėtojų ryšys su vadovu...”
	Fizinė aplinka	1	“...lygiai taip pat fizinė aplinka...”
<b>Dėmesys ugdymo kokybei</b>	Skiriamas dėmesys	1	“...Aš manau, kad tikrai yra skiriamas tas dėmesys...”
	Vadovų pavyzdys	1	“...vadovai atsižvelgia į pasiūlymus...pastiprina savo pavyzdžiais...”
	Bendruomenės renginiai	1	“...Akcijos, projektai, dalyvaujam parodose, renginiai mūsų, juk čia irgi mes pajungiam visus...”
	Darbuotojų įtraukimas į įstaigos veiklą	1	“...juk čia irgi mes pajungiam visus...”
	Tėvų palaikymas	1	“...ir iš tėvelių jaučiasi palaikymas...”
	Darbuotojų bendradarbiavimas	2	“...Aš manau, kad dabar, ypač karantino metu labai jaučiasi, kad visi vieni kitus stengiamės palaikyti mokytis, suprasti...”(12)
	Bendruomenės stiprybė	1	“...tikrai, manau, kad mūsų bendruomenė kokybiškai stipri...”
	Visavertis dėmesys vaikui	1	“...vaikas stebimas, išklausomas...”
	Idėjų palaikymas ir sklaida	1	“...aš galvoju, kad labai džiaugiuosi, kai nori pagerinti ugdymo kokybę, tavo nuomonė išklausoma, pritariama idėjoms...”
	Motyvacija stiprinti, užtikrinti ugdymo kokybę	1	“...didelis palaikymas, atsiranda noras dar labiau stiprinti, sutvirtinti viską, vadovų palaikymas labai svarbus...”
<b>Ugdymo kokybės vertinimas</b>	Vaikų pasiekimų vertinimas	1	“...auklėtojos vertina vaikus visus metus...”

	Vaikų vertinimas ir žinios pateikiamos tėvams	1	“...tėvams pateikiamas vertinimas...”
	Platusis auditas	1	“...Bendrai kalbant apie įstaigą, pradėtas, vykdomas platusis auditas...”
	Bendradarbiavimas ir tėvų įtraukimas į įstaigos įsivertinimą	2	“...Tas žinias perduoda, tas abipusis bendravimas, jei jo nebūtų mes sunkiai judėtume, ir to paskatinimo reikia iš tėvų, ir mes paskatiname, šis laikotarpis labai dėkingas...”, “...stengiuosi vykdyti kokybišką bendradarbiavimą su tėveliais...”
	Stiprybių ir silpnųjų analizė	1	bandom aiškinti kur kokios mūsų plusai ir minusai, yra dalis darbo padaryta, aiškinamės kur mūsų spragos, kad būtų aišku ir mums ir tėvams...”
	Savitarpio pagalbos sistema	1	“...daug prisideda, kad veikia savitarpio pagalbos sistema, kad padedam vieni kitiems...”
	Pedagogų įsivertinimas	2	“...dar labai gerai, kad yra pedagogų įsivertinimas...ir tai labai įdomu, nes vieni save nusivertina, yra tokių, kurie labai gerai save vertina...”, “...parodo ir pamato savo silpnąsias ir stipriąsias puses, mato ir palygina save su kitais...”
	Vaikų refleksijos	1	“matau vaikų pažangą, vaikai atviresni, laisvesni, rašomos vaikų refleksijos...”
<b>Ugdymo kokybės vertinimo sistema</b>	Vertinimo sistemos reikšmingumas	1	“...pirmiausia pradėsiu nuo to, vertinti yra ką ir būtina...”
	Laiko trūkumas	1	“...tik vis dar pritrūkdam ir to laiko, aišku vertinam pagal dokumentus...”
	Tėvų vertinimo sistemos trūkumai	1	“...stringa tėvėlių vertinimas, jiems nėra tikslų, konkrečių klausimų, dar tikrai nesam išsisprendę...”
	Nėra vieningos vertinimo sistemos linijos	1	“...nėra tos linijos vieningos....”
	Laisvė kurti vaikų vertinimo sistemą	1	“...labai džiaugiuosi, kad yra laisvas tas vertinimas, aš turiu susikūrusi sistemą...”
	Vaikų įsivertinimo sistema	1	“...vaikas pats save vertina...”
<b>Atliekamos funkcijos ugdymo kokybės vertinimo sistemoje</b>	Pedagogų veiklos stebėjimas ir priežiūra	1	“...priežiūra vykdoma, tada darai išvadas ir darai siūlymus...”
	Plačiojo audito komanda	1	“...vykdomas platusis, giluminis auditas...”
	Pedagogų savęs įsivertinimas	1	“...pedagogai stebi savo ir kitų veiklą, save įsivertina...”
	Vaikų pažangos ir pasiekimų vertinimas	5	“...aš prisidedu vaikų vertinimu vadovaujuosi vadovų, kitų pedagogų rekomendacijomis...”(15)
<b>Efektyviausia ugdymo kokybės valdymo grandis</b>	Vadovų vykdoma darbuotojų veiklos stebėseną	1	“...net ir vadovų stebėseną, viena labiausiai stumiančių į priekį...”

	Visos grandys lygiavertės	5	“...lygiai sakyčiau, neiškelčiau nieko aukštin...”(15)
<b>Silpniausia ugdymo kokybės valdymo grandis</b>	Darbuotojų bendradarbiavimas	6	“...aš sakiau, kad reikia visų pirma pačių darbuotojų bendradarbiavimo...” “...aš irgi taip, manau...”(14) “...pirmuoju punktu tai turėtų būti...”
<b>Ugdymo kokybės valdymo sistemos tobulinimo gairės</b>	Bendradarbiavimas	2	“...aš galvočiau, mūsų visų bendradarbiavimas, reikia kalbėti...” “...trūksta dar susikalbėjimo...”
	Tėvų įtraukimas	1	“...tėvų įtraukimas, reikia dar gilesnio supažindinimo su mūsų darbu, per nuotolinį darbą atsiskleidė visi tie dalykai...”“
	Vidinis vaikų pasiekimų vertinimo auditas	1	“...iš vaikų vertinimo pusės, norėtusi vidinio audito...”
	Pedagogų požiūrio keitimas	1	„...kad pedagogai keistų požiūrį...”“
	Realus pedagogų savęs įsivertinimas	1	“...kad auklėtojoms būtų spyris, kad auklėtojos truputį pajudėtų ir iš kitos pusės, realiai save pradėtų vertinti...”

Atlikus focus grupės apklausos duomenų kokybinę analizę iš viso buvo gauta 78 teiginių masė. Labiausiai dominuojanti kategorija „Ikimokyklinio ugdymo kokybės samprata“ (14 subkategorijų ir 15 jas pažyminčių teiginių). Ši kategorija atskleidė informantų gana platų ir skirtingą požiūrį į ikimokyklinio ugdymo kokybę ir jos sampratą. Šių teiginių turinyje labiausiai išreikšta subkategorija „Pedagogas ir jo kvalifikacija“ (2 teiginiai - „...ir kas yra šalia vaiko, koks specialistas ir kiek, ko jam gali duoti...“, „...Kokybė turi būti matuojama pedagogo kvalifikacija pirmiausia...“). Tai leidžia teigti, kad pedagogas ir jo kvalifikacija ugdymo kokybei turi reikšmingos įtakos. Likusių kategorijos „Ikimokyklinio ugdymo kokybės samprata“ subkategorijų lyginamasis svoris išreikštas vienodai (1 teiginys). Kalbant apie ikimokyklinio ugdymo kokybės sampratą informantai taip pat išskyrė vaiko gyvenimą įstaigoje nuo pat jo atėjimo į įstaigą iki išėjimo, jo sąveiką su suaugusiaisiais, daromą pažangą, darbuotojų bendradarbiavimą, susitarimų laikymąsi. Labai svarbi ugdymo veiklų įvairovė, ugdymo aplinka, tėvų požiūris ir palaikymas, emocinis ryšys tarp vaikų ir suaugusiųjų. Labai reikšminga, kad buvo išskirti ir specialiųjų poreikių vaikai. Šiuo aspektu svarbi tolerancija jų atžvilgiu. Kategoriją „Ugdymo kokybei įtaką darantys veiksniai“ kontekstualizuoja 7 subkategorijos – “Teisės aktai ir jų laikymasis”, “Darželio bendruomenės ir išorinių švietimo institucijų sąveika”, “Ugdymo organizavimo finansavimas”, “Pedagogų kvalifikacija”, “Motyvacinė sistema”, “Vadovo ir pedagogo santykiai” ir “Fizinė aplinka“. Šių subkategorijų turinį atskleidžia 10 teiginių (“...pirmiausia apibrėžia visi teisės aktai, jų turim žiūrėti ir laikytis, be jų negalim funkcionuoti, bet ir savo turim

*priimti susitarimus ir kaip bendruomenė dirbam....”, “Aš manyčiau, kad sąveika tarp vaikų, tėvų, pedagogų, valdžios, švietimo institucijų, kad tą sąveika būtų tokia tolygi...”, „Pritariu šiai nuomonei...“, “...lygiai taip pat lemia ir ugdymo organizavimo finansavimas...”, “...lygiai taip pat pedagogų kvalifikacija...”, “...nes irg daug kas priklauso nuo vadovų, stiprinti, įtaką daryti...”, “...irgi taip pat galvoju, netgi auklėtojų ryšys su vadovu...”, “...lygiai taip pat fizinė aplinka...”).*

Pateikti informantų teiginiai ir jų skaičius leidžia teigti, kad veiksniai, kurie daro didžiausią įtaką ugdymo kokybei – pedagogų kvalifikacija ir įstaigos bendruomenės sąveika su išorinėmis švietimo institucijomis. Kategoriją „Dėmesys ugdymo kokybei“ ir jos turinį tikslina 10 subkategorijų – “Skiriamas dėmesys”, “Vadovų pavyzdys”, “Bendruomenės renginiai“, “Darbuotojų įtraukimas į įstaigos veiklą”, “Tėvų palaikymas”, “Darbuotojų bendradarbiavimas”, “Bendruomenės stiprybė”, “Visavertis dėmesys vaikui”, “Idėjų palaikymas ir sklaida”, “Motyvacija stiprinti, užtikrinti ugdymo kokybę”. Labiausiai dominuojanti kategorijos „Dėmesys ugdymo kokybei“ subkategorija „Darbuotojų bendradarbiavimas“ (2 teiginiai - “....Aš manau, kad dabar, ypač karantino metu labai jaučiasi, kad visi vieni kitus stengiamės palaikyti mokytis, suprasti...”(I2)). Tai leidžia teigti, kad tarpusavio palaikymas darbuotojų, pedagogų tarpe ypač svarbus užtikrinant ugdymo kokybę įstaigoje. Kitų subkategorijų turinio kontekstas išreikštas vienodai (1 teiginys). Iš pateiktų duomenų matyti, kad ikimokyklinio ugdymo kokybei dėmesys tikrai yra skiriamas. Vadovai patiprina darbuotojus savo pavyzdžiu, išklauso ir palaiko idėjas, įstaigoje vyksta renginiai, parodos, jaučiamas tėvų palaikymas, visi įtraukiami į įstaigos veiklą. Focus grupės apklausos duomenų analizė taip pat atskleidė, kad ugdymo kokybės vertinimas taip pat reikšmingas ir būtinas užtikrinant ugdymo kokybę. Kategorija „Ugdymo kokybės vertinimas“ (8 subkategorijos ir 10 jas atliepančių teiginių) tai patvirtina. Informatai gana plačiai apibūdino šį ugdymo kokybės valdymo sistemos procesą. Teiginių spektras gana platus ir išsamus. Labiausiai dominuojančios ir vienodai išreikštos 2 subkategorijos “Bendradarbiavimas ir tėvų įtraukimas į įstaigos įsivertinimą” (2 teiginiai - “....Tas žinias perduoda, tas abipusis bendravimas, jei jo nebūtų mes sunkiai judėtume, ir to paskatinimo reikia iš tėvų, ir mes paskatiname, šis laikotarpis labai dėkingas...”, “...stengiuosi vykdyti kokybišką bendradarbiavimą su tėveliais...”) ir “Pedagogų įsivertinimas“ (2 teiginiai - “...dar labai gerai, kad yra pedagogų įsivertinimas...ir tai labai įdomu, nes vieni save nusivertina, yra tokių, kurie labai gerai save vertina...”, “...parodo ir pamato savo silpnąsias ir stipriąsias puses, mato ir palygina save su kitais...”). Šie duomenys leidžia daryti prielaidą, kad bendradarbiavimo kultūra labai stipriai įtakoja ugdymo kokybės vertinimo procesą, jo sėkmę arba nesėkmę. Pedagogų įsivertinimas taip pat labai reikšmingas, jei tai daroma realiai ir objektyviai vertinant savo galimybes ir kompetencijas. Likusių subkategorijų lyginamoji išraiška vienoda (1 teiginys). Informantų teigimu, ugdymo kokybės

vertinime labai svarbus vaikų pasiekimų vertinimas, jų refleksijos, darbuotojų savitarpio pagalba, palaikymas, atliekamas platusis auditas. Kitą kategoriją „Ugdymo kokybės vertinimo sistema“ tikslina 6 subkategorijos („Vertinimo sistemos reikšmingumas“, „Laiko trūkumas“, „Tėvų vertinimo sistemos trūkumai“, „Laisvė kurti vaikų vertinimo sistemą“, „Nėra vieningos vertinimo sistemos linijos“, „Vaikų įsivertinimo sistema“) ir vienodai išreikštas jų teiginių skaičius (1 teiginys). Tai rodo, kad informantai skirtingai vertina ugdymo kokybės vertinimo sistemą. Visų teiginių spektras atskleidžia, kad ugdymo kokybės vertinimas būtinas, tačiau išryškėja ugdymo kokybės vertinimo sistemos trūkumai įstaigoje. Trūksta laiko kuriant vieningą vertinimo sistemos liniją ir nėra iki galo suformuota tėvų vertinimo sistema. Tačiau pedagogams suteikiama laisvė kurti savo vertinimo sistemą, kuri naudojama atliekant vaikų pažangos ir pasiekimų vertinimą. Taip pat sukurta vaikų savęs įsivertinimo sistema. Kategorija „Atliekamos funkcijos ugdymo kokybės vertinimo sistemoje“ (4 subkategorijos ir 8 jas pažymintys teiginiai) atskleidė informantų atliekamas funkcijas ugdymo kokybės vertinimo sistemoje. Dauguma informantų (5 teiginiai - „...aš prisidedu vaikų vertinimu vadovaujuosi vadovų, kitų pedagogų rekomendacijomis...“(15)) įstaigoje ugdymo kokybės vertinimo sistemoje prisideda vaikų pažangos ir pasiekimų vertinimu. Bendras teiginių turinys rodo, kad stebima ir prižiūrima pedagogų veikla, dalyvaujama plačiojo audito veikloje. Pedagogų pagrindinės atliekamos funkcijos ugdymo kokybės vertinime – vaikų pažangos ir pasiekimų vertinimas, savęs įsivertinimas. Kategoriją „Ugdymo kokybės valdymo sistemos tobulinimo gairės“ taip pat svarbu apžvelgti dėl informantų požiūrio į ugdymo kokybės sistemos tobulinimą. Šis procesas taip pat labai svarbi ugdymo kokybės valdymo sistemos dalis. Šią kategoriją tikslina 5 subkategorijos „Bendradarbiavimas“, „Tėvų įtraukimas“, „Vidinis vaikų pasiekimų vertinimo auditas“, „Pedagogų požiūrio keitimas“, „Realus pedagogų savęs įsivertinimas“. Atliekant šios kategorijos analizę buvo gauta 6 teiginių masė. Labiausiai dominuojanti subkategorija „Bendradarbiavimas“ (2 teiginiai - „...aš galvočiau, mūsų visų bendradarbiavimas, reikia kalbėti...“ „...trūksta dar susikalbėjimo...“). Šie teiginiai leidžia teigti, kad ugdymo kokybės valdymo sistemoje Šiaulių miesto X ikimokyklinėje įstaigoje vidinė komunikacija yra silpnoji grandis. Todėl informantai išskyrė bendradarbiavimą, kaip vieną svarbiausių tobulinant ugdymo kokybę. Kitų subkategorijų lyginamasis svoris yra vienodas (1 teiginys). Informantų teigimu, reikėtų labiau įtraukti į ugdymo procesą tėvus, atlikti vidinį vaikų pasiekimų vertinimo auditą, kuris padėtų pedagogams realiau vertinti save kaip šios srities specialistus. Mažiausiai dominuojanti kategorija focus grupės duomenų analizės kontekste – „Silpniausia ugdymo kokybės valdymo grandis“. Šią kategoriją tikslina 1 subkategorija „Darbuotojų bendradarbiavimas“ ir 6 ją pažymintys teiginiai. Informantai vieningai sutarė ir teigė, kad Šiaulių miesto X ikimokyklinėje įstaigoje silpniausia ir labiausiai tobulintina ugdymo kokybės grandis yra

darbuotojų bendradarbiavimas. Tai leidžia teigti, kad pedagogai vieningai suvokia ir supranta įstaigoje vyraujančius trūkumus, kuriuos reikia šalinti.

*Apibendrinant focus grupės apklausos duomenų analizę galima teigti, kad Šiaulių miesto X ikimokyklinės įstaigos pedagogai labai plačiai ir gana skirtingai vertina ugdymo kokybės valdymo sistemos ypatumus. Ugdymo kokybės samprata suvokiama skirtingai, įvairiapusiškai ir apima tiek bendradarbiavimą, tėvų poreikių tenkinimą, vaiko gyvenimą įstaigoje, darželio aplinką, ugdymo tikslus, ugdymo turinį, tiek emocinį ryšį tarp vaiko ir suaugusiojo. Focus grupės apklausos duomenų analizė parodė, kad gerai vertinamas ikimokyklinio ugdymo kokybei skiriamas dėmesys įstaigoje, pedagogai palaiko vieni kitus, įstaigoje veikia savitarpio pagalbos sistema, tačiau išryškėjo įstaigos silpnoji vieta – darbuotojų bendradarbiavimas, vidinė komunikacija. Atsiskleidė ugdymo kokybės vertinimo sistemos trūkumai. Nėra vieningos ugdymo kokybės vertinimo sistemos metodikos. Šiuo aspektu vyksta pokyčiai, ieškoma būdų, metodų ir kryptingai siekiama iki galo suformuoti tėvų vertinimo sistemą. Ugdymo kokybės vertinimas įstaigoje atliekamas vykdant platųjį giluminį auditą, į kurį įtraukiami ir tėvai. Pedagogai turi galimybę įsivertinti save, atlieka vaikų pažangos ir pasiekimų vertinimą, rašo vaikų refleksijas. Taip pat sukurta vaikų savęs įsivertinimo sistema. Darbuotojų teigimu, stipriausia ugdymo kokybės valdymo grandis – vadovų atiekama darbuotojų veiklos stebėseną. Darbuotojai patenkinti, kad yra išklausomi, palaikomos jų idėjos, jie yra įtraukiami į įstaigos veiklos procesus.*

## DISKUSIJA

Ugdymo kokybė visoje Lietuvoje šiuo metu laikoma švietimo prioritetu. Ugdymo kokybės samprata turėtų būti įstaigos bendruomenės susitarimų centru. Į šios sampratos kūrimo procesą visos ikimokyklinės įstaigos turėtų įtraukti visą bendruomenę. Mokslinėje literatūroje tyrėjai ugdymo kokybės valdymą įvardina kaip didelę strateginę reikšmę asmenų vystymuisi, švietimo kokybės ir švietimo sistemos gerinimui, švietimo ir socialinio lygiateisiškumo skatinimui turintį procesą, kurio pagrindinė paskirtis, esmė ir tikslas - siekti kokybiško ugdymo, nuolat tobulinti savo veiklą ir tenkinti paslaugų vartotojų poreikius. Kokybės vadyba mokslinėje literatūroje grindžiama tokiais principais kaip orientacija į vartotoją, dalyvių įtraukimas, procesinis požiūris, sisteminis požiūris į vadybą, faktais grįstų sprendimų priėmimas, nuolatinis veiklos gerinimas. Tyrėjų teigimu, ugdymo kokybės valdymas nebūtų sėkmingas ir nuoseklus, jei vartotojų poreikiai ir lūkesčiai nebūtų atliepti. Taip pat reikšminga susitarti dėl bendros ugdymo kokybės sampratos. Šiuo atveju kiekviena ikimokyklinė įstaiga turėtų plėtoti ir vystyti bendradarbiavimo kultūrą, kuri ypač reikšminga priimant sprendimus, įgyvendinant ikimokyklinį ugdymą ir tobulinant veiklą. Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad ne itin išplėtotą darbuotojų bendradarbiavimo, vidinės komunikacijos ikimokyklinėse įstaigose problemos tema jau atliktų tyrimų kontekste. Šiuo aspektu būtų tikslinga vystyti šią temą, nes bendradarbiavimo sampratos analizė atskleidė jo reikšmingumą ugdymo kokybei. Ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo sistemos (stebėseną, vertinimą, įsivertinimą ir išorinį vertinimą) tyrėjų teigimu, ypač svarbios siekiant kuo aukštesnių rezultatų. O kontrolės sistema tai padeda padaryti. Veiklos kokybės kontrolės esmė – metodų ir kriterijų veiklai vertinti sukūrimas, veiklos vertinimas, tobulintinų ir sėkmingų sričių nustatymas ir koreguojamieji veiksmai. Empirinio tyrimo duomenys tik patvirtina tyrėjų įžvalgas, kad tiek pedagogams, tiek ikimokyklinės įstaigos vadovui ugdymo kokybės samprata suvokiama kaip tėvų, vaikų poreikių tenkinimas, bendradarbiavimas, ugdymo tikslų nusimatymas, ugdymo turinys, aplinka. Tyrimo metu taip pat atskleistas ir ugdymo kokybės valdymo sistemų reikšmingumas veiklos tobulinimui, pokyčiams įgyvendinti. Empirinis tyrimas parodė, kad įstaigoje nėra iki galo išvystyta ir sukurta veiklos vertinimo sistema. Ypač atsiskleidė bendradarbiavimo, vidinės komunikacijos tobulinimo svarba ugdymo kokybei.

Magistriniame darbe empiriniu tyrimu įrodyta, kad Šiaulių miesto X ikimokyklinėje įstaigoje vykdyti reikšmingus pokyčius, užtikrinant ugdymo kokybę, trukdo darbuotojų bendradarbiavimo, vidinės motyvacijos stoka, požiūrių nesutapimai. Vis tik įstaigoje vykdomi reikšmingi pokyčiai ir ugdymo kokybei bei jos valdymui skiriamas didelis dėmesys. Norint sėkmingai vykdyti ir įgyvendinti pokyčius, kurie lemtų tik kokybišką ikimokyklinį ugdymą, visų pirma reikėtų

susitarti dėl ugdymo kokybės sampratos, į jos formavimo procesą įtraukiant visą bendruomenę, plėtoti ir vystyti bendradarbiavimo kultūrą. Visa tai padėtų įgyvendinti kokybės standartų įsidiegimas, kurie padėtų vystyti lyderystę, nusistatyti trūkumus ir privalumus, tobulinti veiklą. Ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo problematiką būtų galima plėtoti tiriant visuotinės kokybės standartų reikšmingumą įgyvendinant ikimokyklinį ugdymą, svarbius pokyčius, užtikrinant ugdymo kokybę ir sistemingai vykdant veiklą.

Kadangi tyrimo problemai analizuoti pasirinkta atvejo analizė, pažymėtinas gautų tyrimo rezultatų ribotumas. Jų pagrindu suformuluotos išvados negali būti taikomos visai ikimokyklinio ugdymo įstaigų pakopai. Atlikto tyrimo duomenų analizė - akivaizdi pridėtinė vertė konkrečiai Šiaulių miesto X ikimokyklinės įstaigos ugdymo kokybės valdymo praktikos tobulinimui, nes šiandieninės ikimokyklinio ugdymo įstaigos procesai, sprendimai turi būti grindžiami tyrimais.



## IŠVADOS

1. Literatūros šaltinių analizė atskleidė, kad ikimokyklinis ugdymas yra pirminė švietimo sistemos grandis, kurią įgyvendina ir realizuoja ikimokyklinės įstaigos. Bendradarbiavimas su šeima, vaiko galių puoselėjimas yra svarbiausi vaiko ugdymo ikimokyklinėje įstaigoje tikslai. Ikimokyklinio ugdymo paskirtis – padėti vaikui tenkinti prigimtinius, kultūros, taip pat ir etninės, socialinius, pažintinius poreikius.
2. Ikimokyklinio ugdymo kokybės samprata literatūros šaltiniuose apibrėžiama labai plačiai ir skirtingai. Ikimokyklinio ugdymo kokybė yra daugiareikšmis ir sutartinis dalykas. Bendriausia prasme, ikimokyklinio ugdymo kokybė - tai ugdymo tikslų pasiekimo laipsnis bei tėvų ir vaikų poreikių tenkinimas.
3. Ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo esmė yra užtikrinti, kad paslaugų vartotojas būtų patenkintas. Ugdymo kokybės valdymo proceso esmė – užtikrinti, kad vaikas tinkamai pasiruoštų tolimesniam mokymosi ir gyvenimo etapui. Pagrindiniai ugdymo kokybės sėkmingo ir nuoseklaus valdymo požymiai - nuolatinis, sistemingas, organizuotas dėmesys veiklos kokybės užtikrinimui (stebėseną, vertinimas, įsivertinimas, analizė, sprendimai, jų įgyvendinimas) tobulinimui.
4. Ugdymo kokybės užtikrinimui ir tobulinimui labai svarbios ir reikšmingos yra ugdymo kokybės valdymo sistemos. Jų esmė - nuolatinė ugdymo būklės ir kaitos analizė, vertinimas, prognozavimas, procesų kontrolė. Kokybė užtikrinama tik tada, kai kiekviena įstaiga nuolat stebi, vertina, įsivertina ir tobulina savo veiklą. Kiekvienos ikimokyklinės įstaigos ugdymo kokybės vertinimo sistema turi būti vieninga ir nukreipta į paslaugų vartotojų poreikių tenkinimą, bei esminius veiksnius organizacijos sėkmei. Lietuvoje ikimokyklinio ugdymo išorės vertinimo sistema nėra sukurta. Tik kelios savivaldybės Lietuvoje yra sukūrusios ir pasitvirtinusios ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokyklų išorinio vertinimo metodiką.
5. Ugdymo kokybei labai reikšmingas yra vaiko pažangos ir pasiekimų vertinimas, kaip asmenybės pažinimo ir ugdymo (si) poreikių pripažinimo ir tenkinimo pagrindas. Šio proceso pagrindu įstaigos turi galimybę įsivertinti ir tobulinti ugdymo programas, kurios taip pat yra svarbios ugdymo kokybės užtikrinimo procese. Vaikų pažangos ir pasiekimų vertinimas – sudėtingas, tačiau labai svarbus ugdymo kokybei procesas, reikalaujantis tiek pedagogo atsakomybės, tiek pakankamai kompetencijų.
6. Bendradarbiavimo kultūros plėtotė kiekvienoje įstaigoje padeda gerinti įstaigos veiklos kokybę, psichologinį klimatą, efektyviau perduodama informacija, o darbuotojams suteikiama galimybė

plačiau išnaudoti savo potencialą ugdymo kokybei užtikrinti bei efektyviau įsijungti į jos valdymo procesus.

7. Atlikus įstaigos dokumentų turinio analizę iširta, kad įstaiga prioritetą teikia ugdymo kokybei ir vaikų pasiekimams, pažangai. Šiaulių miesto X ikimokyklinės įstaigos strateginis tikslas - užtikrinti visuomenės poreikius tenkinančių švietimo, kultūros, sporto, sveikatos ir socialinių paslaugų kokybę ir įvairovę. Įstaigos ikimokyklinio ugdymo kokybės tikslas - gerinti veiklos požymių duomenų rinkimą, tobulinti stebėseną, užtikrinti kokybės efektyvumą. Atlikta dokumentų turinio analizė atskleidė, kad įstaiga neturi darbuotojų motyvavimo ir bendradarbiavimo vystymo sistemos. Šių sričių nebuvimas neleidžia įstaigai iki galo pasiekti strateginio tikslo ir užtikrinti ugdymo kokybę. Dokumentų turinio analizė parodė, kad įstaigoje teigiamai vertina savo pedagogus, kurie nuolat tobulinasi, dalyvauja mokymuose seminaruose ir užtikrina saugią, ugdymuisi palankią aplinką vaikams. Ugdymo kokybė įstaigoje reglamentuojama kaip ugdymo kokybės tikslų, ją reglamentuojančių kriterijų ir vertintojų įsitraukimo proceso įgyvendinimo visuma. Galutinis ugdymo kokybės užtikrinimo rezultatas – saugus, sveikas, pasitikintis savimi, kūrybiškas bendraujantis ir besimokantis vaikas.
8. Šiaulių miesto X ikimokyklinės įstaigos vadovo interviu analizė ir focus grupės apklausos turinio analizė atskleidė, kad tiek vadovas, tiek pedagogai vienodai gerai vertina ugdymo kokybei skiriamą dėmesį. Teigiamai vertinama vadovų grandis, kuri vykdo pedagogų veiklos stebėseną, organizuoja ir kontroliuoja ugdymo kokybės valdymo procesus. Tačiau tyrimo duomenys parodė, kad pedagogai stokoja atsakomybės, sąmoningumo, vadovui sunku keisti nuostatas ir motyvuoti pedagogus pokyčiams. Įstaigoje nėra vieningo požiūrio į ugdymo kokybę, ji suvokiama skirtingai. Atsiskleidė vadovo ir pedagogų vieninga nuomonė, kad įstaigoje nėra išvystyta bendradarbiavimo kultūra, kuri itin reikšminga ugdymo kokybei. Veiklos kokybės įsivertinimas teigiamai vertinamas tiek vadovo, tiek pedagogų, tačiau dar nėra iki galo suformuota vientisa vertinimo sistemos strategija. Atsiskleidė tendencija, kad darbuotojai palaiko vieni kitus ir džiaugiasi, kad yra išklausomi, palaikomos jų idėjos, jie yra įtraukiami į įstaigos veiklos ir jos vertinimo procesus.
9. Išsiaiškinta, kad Šiaulių miesto X ikimokyklinės įstaigos ugdymo kokybei skiriamas didelis dėmesys tiek organizaciniu, tiek personaliniu lygmeniu, tačiau jos valdymo procesas stokoja sistemiškumo ir atskirų grandžių efektyvumo, nepakankamai išnaudojant vidinį įstaigos potencialą, nes empirinis tyrimas atskleidė esminius įstaigos ugdymo kokybės valdymo sistemos trūkumus: nėra išvystyta bendradarbiavimo kultūra, trūksta vidinės komunikacijos, motyvavimo pokyčiams sistemos. Dėl pedagogų atsakomybės, sąmoningumo stokos, vadovams sunku keisti

jų nuostatas ir požiūrį tiek į savo veiklą, tiek ugdymo kokybės sampratos aspektu. Tačiau nepaisant visų įstaigoje egzistuojančių trūkumų užtikrinant ugdymo kokybę, jos valdymui skiriamas didelis dėmesys, vykdomi reikšmingi pokyčiai.

## REKOMENDACIJOS

### **Lietuvos Respublikos savivaldybėms, jų švietimo skyriams:**

1. Kurti Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigų išorinio vertinimo modelius, taip užtikrinant dar nuoseklesnį, kokybiškesnį, sėkmingesnį įstaigų darbą. Išorinis įstaigų vertinimas padeda iš esmės atskleisti visas įstaigų silpnybes ir stiprybes. O tai yra reikšmingiausia įgyvendinant pokyčius ir siekiant ugdymo kokybės.

### **Šiaulių miesto X ikimokyklinės įstaigos vadovui:**

1. Ugdymo kokybės samprata tapatinama su vartotojų poreikių tenkinimu, todėl itin reikšmingas visos įstaigos bendruomenės (vadovų, darbuotojų, tėvų) susitarimas dėl ugdymo kokybės sampratos. Ugdymo kokybė bus užtikrinama tik tada, kai visų, tiek įstaigos darbuotojų, tiek vartotojų poreikiai bus atliepti.
2. Kuriant įstaigos bendradarbiavimo kultūrą, įstaigoje tikslinga būtų skleisti pozityvų požiūrį ir nuostatas į bendradarbiavimą, pabrėžti bendradarbiavimo svarbą ugdymo kokybei bei jos valdymui.
3. Tikslinga būtų plėtoti mokymosi organizacijoje sistemą pedagogams ir kitiems įstaigos darbuotojams, siekiant nuolatinio tobulinimosi, kompetencijų vystymo bei teigiamų nuostatų formavimo (si) į ugdymo kokybę ir jos valdymo procesus.
4. Sukurti pedagogų savitarpio pagalbos, gerosios patirties sklaidos sistemą, kad pedagogai galėtų išsakyti savo pastebėjimus, nerimą ar skleisti gerą patirtį ugdymo kokybės užtikrinimo klausimais.

### **Šiaulių miesto X ikimokyklinės įstaigos pedagogams:**

1. Daugiau dėmesio skirti veiklos savianalizei, tobulėjimui, nuolat stebėti ir sekti švietimo politikos bei ugdymo inovacijų aktualijas, kas ypač svarbu užtikrinant ugdymo kokybę. Nuolat kelti kvalifikaciją ir savo asmeniniu pavyzdžiu skatinti bendradarbiavimą, ugdytis pozityvų požiūrį į jo kultūros bei asmeninės atsakomybės ir motyvacijos svarbą ugdymo kokybei bei jos valdymui.
2. Ugdymo kokybės vertinimo, stebėsenos procesus priimti kaip motyvaciją tobulėti, siekti aukštesnių rezultatų.
3. Siekti tikslingo, geranoriško bendradarbiavimo su tėvais. Skatinti tėvus jungtis į įstaigos gyvenimą, prisidėti prie vaiko pasiekimų ir pažangos vertinimo bei ugdymo kokybės tobulinimo.

## LITERATŪRA

1. Ališauskas, R. (2014). *Švietimo politikos gairės*. Švietimo ir mokslo ministerija.
2. Ališauskas, R. ir Dukynaitė, R. (2004). *Strateginio mokyklos valdymo elementai*. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. Molėtų švietimo centras.
3. Andrijauskienė, T. (2014). *Ikimokyklinio amžiaus vaikų ugdymo pasiekimų vertinimo tobulinimas ikimokyklinio ugdymo įstaigose: vadybinis aspektas*. Magistro darbas. Šiaulių universitetas.
4. Barkauskaitė, M. ir Bruzgelevičienė, R. (2002). *Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika*. I dalis. Vilnius.
5. Bitinas, B. (2013). *Rinktiniai edukologiniai raštai*. Vilnius.
6. Braslauskienė, R. ir Norvilienė, A. (2014). *Ikimokyklinio ugdymo įstaigų administravimas ir vadyba*. Klaipėda.
7. Budraitis, R. ir Šaparnis, G. (2004). *Komandinio darbo efektyvinimo galimybės švietimo organizacijoje*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Šiaulių universitetas.
8. Dambrauskienė, D. ir Liukinevičienė, L. (2018). *Pasidalytosios lyderystės plėtros galimybės Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigose*. Socialiniai tyrimai / Social Research. 2018, Vol. 41 (2), 48–60.
9. Dettmer, P., Dyck, N., Thurson, L P. (2005). *Consultation, Collaboration, and Teamwork for Students with Special Needs*. Boston: Person Education.
10. Espinosa, L.M. (2002). *High-Quality Preschool: Why We Need It and What it Looks Like [Policy Brief]*. New Brunswick, NJ: National Institute for Early Education Research. Prieiga internete: <https://www.readingrockets.org/article/high-quality-preschool-why-we-need-it-and-what-it-looks>.
11. Fitzgerald, M.M., Theilheimer, R. (2013). *Moving Toward Teamwork Through Professional Development Activities*. Early Childhood Educ J 41, 103–113. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1007/s10643-012-0515-z>.
12. Flešinskaitė, L. (2015). *Ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų kokybės užtikrinimo vadybiniai sprendimai*. Magistro darbas. Kaunas.
13. Gaižauskaitė, I. ir Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Mykolo Riomerio universitetas. Prieiga internete:

14. Gedminienė, D. ir Gumuliauskienė, A. (2008). *Ugdymo kokybės vertinimas bendrojo lavinimo mokykloje: mokytojų ir mokinių požiūris*. Acta Pedagogica Vilnensia: mokslo darbai. Nr. 21. P. 75–87.
15. Glebuviene, V.S., Jonilienė, M., Monkevičienė, O., Montvilaitė, S., Stankevičienė, K. ir Tarasonienė, A.L. (2009). *Ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo turinio ir jo įgyvendinimo kokybės analizė*. Ataskaita.
16. Gumuliauskienė, A. ir Adomaitytė, I. (2011). *Vidaus auditas, kaip veiklos kokybės vertinimo būdas, ikimokyklinio ugdymo įstaigoje*. Jaunųjų mokslininkų darbai. Nr. 2 (31).
17. Gumuliauskienė, A. ir Starkutė, J. (2018). *Theoretical modelling of the collaboration between consumers and providers of educational services in the implementation of school's mission // Social welfare: interdisciplinary approach*. Šiauliai: Šiauliai university. ISSN 2029-7424. eISSN 2424-3876. 2018, vol. 8(1), p. 24-41. [DB: Emerging Sources Citation Index (Web of Science); SocINDEX with Full Text].
18. Gumuliauskienė, A. ir Taputis, E. (2005). *Komandinis darbas švietimo organizacijoje: pedagogų požiūris*. Acta Paedagogica Vilnensia, 150, p. 197-211.
19. Jakavonytė - Staškuvienė, D. ir Neifachas, S. (2019). *Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo veiklos vertinimo įrankių pavyzdžiai Lietuvoje ir pasaulyje*. Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra.
20. Juodaitytė, A. ir Martišauskienė, D. (2008). *Ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo prasmų kontekstualizavimas Lietuvos Respublikos švietimo dokumentuose. // Mokytojų ugdymas = Teacher Education: mokslo darbai*. ISSN 1822-119X. 2008, nr.11(2). p. 116-134. VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
21. Juodaitytė, A. ir Smilgienė, J. (2017). *Ikimokyklinio ugdymo pedagogų patirtinio mokymosi raiška organizacijoje: įsitraukimas į procesą ir žinių tipai*. Pedagogika. Nr. 4, p. 114–127.
22. Karulaitienė, A. (2007). *Šiaulių ikimokyklinio ugdymo įstaigos "Žibutė" veiklos kokybės analizė*. Magistro darbas. Šiaulių universitetas.
23. Kontautienė, R. (2006). *Bendradarbiavimo sistema ir jos valdymas mokykloje*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
24. Lamanauskas, V. (2009). *Nuo kokybės valdymo prie valdymo kokybės: sisteminis požiūris // Švietimas: politika, vadyba, kokybė / Education Policy, Management and Quality*. ISSN 2029-1922. 2009, nr.1(1), p. 4-8. MMC Scientia Educologica.

25. Lesauskienė, A. ir Baršauskienė, N. (2019). *Šiaulių miesto savivaldybės neformaliojo švietimo mokyklų išorinis vertinimas. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos metų veiklos savianalizės protokolas*. Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra.
26. Lin-Bo Si, Hua-Yun Qiao, Xue-Wei Li. (2017). *Education Quality of Rural Preschool Education Institutions based on the NAEYC Evaluation Standard: an Empirical Study of 20 Kindergartens in Cang County of Hebei Province*.
27. Malinauskienė, D. ir Vietienė, I. (2014). *Pedagogų požiūris į bendradarbiavimo raišką ikimokyklinėje bendruomenėje*. Jaunųjų mokslininkų darbai. Nr. 2 (42).
28. Manigo, C., Allison, R. (2017). *Does Pre-School Education Matter? Understanding the Lived Experiences of Parents and Their Perceptions of Preschool Education*.
29. Martišauskienė, D. (2010). *Ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo modeliavimas tiriant tėvų-vartotojų poreikius*. Daktaro disertacija. Šiaulių universitetas.
30. Martišauskienė, D. ir Trakšelys, K. (2013). *Švietimo paslaugų kokybės epistemologinės priegos*. ISSN 1392-3137. Tiltai.
31. Mečkauskienė, R. (2008). *Šiuolaikinės mokyklos valdymas*. Vilnius: Versus aureus.
32. Melaikienė, J. (2015). *Atvejo analizės metodas – kaip būdas susieti suaugusiojo turimą patirtį, mokymosi teoriją ir praktiką*. Prieiga internete: <https://epale.ec.europa.eu/lt/content/atvejo-analizes-metodas-kaip-budas-susieti-suaugusiojo-turima-patirti-mokymosi-teorija-ir>.
33. Mikalauskė, Ž. (2015). *Pedagoginio ir administracinio personalo dalyvavimas organizuojant į vaiką orientuotą ugdymą ikimokyklinėje įstaigoje*. Magistro darbas. Vytauto Didžiojo universitetas.
34. Morgan, H. (2019). *Does High-Quality Preschool Benefit Children? What the Research Shows*. Education sciences.
35. Neifachas, S. (2007). *Priešmokyklinio ugdymo kokybės vadyba: vadovavimas ugdymo programos rengimo strategijai: konceptualizavimo dimensijos*. Vilnius: Ciklonas.
36. Neifachas, S. (2007). *Švietimo reformos iššūkiai: naujoji strateginė kryptis ir vadovavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigos tobulinimui*. Vilnius.
37. Neifachas, S. (2009). *Ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo problemos eksplikacija*. Pedagogika 93:70-79.
38. Pociūtė, D. (2002). *Kokybės valdymo ypatumai viešajame sektoriuje*. Viešojo politika ir administravimas. ISSN 1648-2603. Nr. 2.
39. Pociūtė, D., Janušauskienė, V. ir Vitkauskas, R. (2005). *Kokybės vadyba*. Vilnius: Technika.

40. Popovič, Ž. (2020). *Ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymas: Mažeikių rajono savivaldybės atvejis*. Magistro darbas. Šiaulių universitetas.
41. Repečkienė, A. ir Kudokienė, N. (2006). *Dėstytojų ir studentų bendradarbiavimas – prielaida vidinei komunikacijai gerinti//Šiuolaikinės tarporganizacinės sąveikos formos viešajame sektoriuje*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
42. Rupeikienė, L. (2005). *Auditas*. Klaipėda
43. Serafinas, D. (2011). *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas*. Vilnius.
44. Sylva, K., Melhuish, E., Sammons, P. (2004). *The Effective Provision of Pre-School Education (EPPE) Project: Findings from Pre-school to end of Key Stage 1*.
45. Sindik, J. (2012). *Razlike u doživljaju učinkovitosti timskog rada s obzirom na dob i profil stručnjaka u predškolskom odgoju i obrazovanju*. Institut za antropologiju Zagreb.
46. Slatkevičienė, G. (2001). *Organizacijos veiklos kompleksinio įvertinimo sistemos formavimo metodologiniai pagrindai*. Daktaro disertacija. Kaunas.
47. Slatkevičienė, G. ir Vanagas, P. (2001). *Veiklos kompleksinio vertinimo sistema: sudarymo teorija ir metodai*. Kaunas.
48. Smalinskienė, V. (2009). *Ikimokyklinių įstaigų vidaus audito organizavimas*. Magistro darbas. Vilnius
49. Snow, E.C., Van Hemel, B. S. (2008). *Early childhood assessment. Committee on Developmental Outcomes and Assessments for Young Children*. Washington.
50. Sun, Y. (2019). *Research on the Construction of Preschool Education Major with Professional and Innovative Integration to Help Poverty Alleviation, Intelligence Improvement and Ambition Support*.
51. Survutaitė, D. (2012). *Lietuvos švietimo stebėsenos transformacija: linkmės ir prielaidos*. Acta Paedagogica Vilnensia 28:121-132.
52. Šimkienė, G. (2010). *Ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymas, tiriant tėvų kaip vartotojų poreikius*. Magistro darbas. Vilnius
53. Targamadžė, V. (2001). *Švietimo vadyba: efektyvumas, struktūra, valdymas, strategija, konfliktai*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
54. Trakšėlys, K. ir Martišauskienė, D. (2016). *Švietimo paslaugų kokybės valdymo kontūrai: efektyvumas, rezultatyvumas, naudingumas, prieinamumas*. Tiltai, 2016, 1, 191–206.
55. Užkuraiytė, M. (2013). *Ikimokyklinės ugdymo įstaigos dalyvių bendradarbiavimo ypatumai kaip ugdymo kokybės valdymo veiksnys*. Magistro darbas. Šiaulių universitetas.



56. Valiuškevičiūtė ir A., Mikutavičienė, I. (2008). *Švietimo organizacijų kokybės vadyba*. Kaunas.
57. Vietienė, I. (2014). *Ikimokyklinio ugdymo pedagogų bendradarbiavimo kokybės raiška su įstaigos bendruomene*. Magistro darbas. Šiaulių universitetas.
58. Vilkonienė, M. (2007). *Bendrojo išsilavinimo kokybė: samprata, problematika, praktika*. Vilnius.
59. Wilson, T.D. (2007). *Evolution in information behavior modeling: Wilson's model*.
60. Želvys, R. (2001). *Švietimo vadybos pagrindai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
61. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
62. Žydžiūnaitė, V. (2007). *Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos*. Kaunas: Technologija.

### **Dokumentai ir kiti šaltiniai:**

1. *Ar išnaudojame ikimokyklinio ugdymo galimybes sėkmingesnei vaikų ateičiai užtikrinti*. (2018). Valstybinio audito ataskaita
2. *Formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo sistemos koncepcija*. (2008). Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. Prieiga internete: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D3BAC7260C20>
3. *Geros mokyklos koncepcija*. (2015). Prieiga internete: <https://www.smm.lt/uploads/documents/Pedagogams/Geros%20mokyklos%20koncepcija.pdf>
4. *Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pasiekimų vertinimas: kas? kodėl? kaip? kada?*. (2016). Švietimo problemos analizė. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija.
5. *Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų kokybė*. (2019). Švietimo problemos analizė. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija.
6. *Ikimokyklinio ugdymo kokybė*. (2012). Švietimo problemos analizė. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija.
7. *Ikimokyklinio ugdymo metodinės rekomendacijos*. (2015). Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija.
8. *Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika*. (2005). Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.260359?jfwid=-1c4zlr2fm>

9. *Ikimokyklinis ugdymas: ką apie jo poveikį vaiko raidai sako tyrimų duomenys?* (2011). Švietimo problemos analizė. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija.
10. *Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas.* (2011). Prieiga internete <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.395105>
11. *Lietuvos Respublikos Vaikų teisių apsaugos pagrindų įstatymas.* (1996). Prieiga internete: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.C8205E261830>
12. *Lietuvos švietimo būklės 2013-2016 metais apžvalga.* (2017). Lietuvos švietimo taryba.
13. *Mokyklos, įgyvendinančios bendrojo ugdymo programas, veiklos išorinio vertinimo organizavimo ir vykdymo tvarkos aprašas.* (2018). Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. Prieiga internete: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/2a887310f70611e89fcaa4a4a9822176>
14. *Mokyklos, įgyvendinančios bendrojo ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo metodika* (2016). Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. Prieiga internete: <http://www.nmva.smm.lt/isivertinimas/mokyklu-isivertinimas/dokumentai/>
15. *Šiaulių miesto savivaldybės neformaliojo švietimo mokyklų išorinio vertinimo tvarkos aprašas.* (2013). Šiaulių miesto savivaldybė. Prieiga internete: <http://siauliai.lt/aktai/Default.aspx?Id=3&DocId=19716>
16. *Valstybės švietimo ir mokslo stebėsenos tvarkos aprašas.* (2012). Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. Prieiga internete: <https://www.svis.smm.lt/valstybes-svietimo-ir-mokslo-stebesenos-tvarkos-aprasas-2/>
17. *Valstybinė švietimo strategija 2013-2022.* (2014). Prieiga internete: [https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/02/Valstybine-svietimo-strategija-2013-2020\\_svietstrat.pdf](https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/02/Valstybine-svietimo-strategija-2013-2020_svietstrat.pdf)

## **PRIEDAI**

**Vadovo interviu klausimai**

1. Kaip Jūs galite apibūdinti ikimokyklinio ugdymo kokybę?
2. Kaip manote, kokie veiksniai daro didžiausią įtaką ikimokyklinio ugdymo kokybei?
3. Ar Jūsų įstaigoje skiriama, Jūsų nuomone, pakankamai dėmesio ugdymo kokybei?  
Argumentuokite savo nuomonę.
4. Kokiais būdais Jūsų įstaigoje vyksta ugdymo kokybės vertinimas?
5. Kaip vertinate savo įstaigos ugdymo kokybės vertinimo sistemą?
6. Kaip manote, ar darbuotojų bendradarbiavimo kultūra įstaigoje įtakoja ikimokyklinio ugdymo kokybę? Pagrįskite
7. Kokias funkcijas Jūs atliekate įstaigos ugdymo kokybės vertinimo sistemoje?
8. Kuri ugdymo kokybės valdymo grandis Jūsų įstaigoje funkcionuoja efektyviausiai? Kaip galite pagrįsti savo nuomonę.
9. Jūsų nuomone, kaip galima būtų tobulinti Jūsų įstaigos ugdymo kokybės valdymo sistemą?  
Kuriai grandžiai reikėtų skirti daugiau dėmesio? Kodėl?
10. Su kokiomis ugdymo kokybės ir jos valdymo problemomis susiduria įstaiga?
11. Kaip vertinate pedagogų dalyvavimą ugdymo kokybės valdymo procesuose?
12. Kokie ugdymo kokybės valdymo procesai yra sudėtingiausi? Kodėl?

**Focus grupės apklausos klausimai**

1. Kaip Jūs galite apibūdinti ikimokyklinio ugdymo kokybę?
2. Kaip manote, kokie veiksniai daro didžiausią įtaką ikimokyklinio ugdymo kokybei?
3. Ar Jūsų įstaigoje skiriama, Jūsų nuomone, pakankamai dėmesio ugdymo kokybei?  
Argumentuokite savo nuomonę.
4. Kokiais būdais Jūsų įstaigoje vyksta ugdymo kokybės vertinimas?
5. Kaip vertinate savo įstaigos ugdymo kokybės vertinimo sistemą?
6. Kokias funkcijas Jūs atliekate įstaigos ugdymo kokybės vertinimo sistemoje?
7. Kuri ugdymo kokybės valdymo grandis Jūsų įstaigoje funkcionuoja efektyviausiai? Kaip galite pagrįsti savo nuomonę.
8. Jūsų nuomone, kaip galima būtų tobulinti Jūsų įstaigos ugdymo kokybės valdymo sistemą?  
Kuriai grandžiai reikėtų skirti daugiau dėmesio? Kodėl?