

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Violeta DANUSEVIČIENĖ
Viešojo valdymo studijų programos studentė

**IKIMOKYKLINIO IR PRIEŠMOKYKLINIO UGDYMO
PASLAUGŲ VALDYMO TOBULINIMO GALIMYBĖS:
AKMENĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2015

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Violeta DANUSEVIČIENĖ

**IKIMOKYKLINIO IR PRIEŠMOKYKLINIO UGDYMO
PASLAUGŲ VALDYMO TOBULINIMO GALIMYBĖS:
AKMENĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS ATVEJIS**

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (N700)

Darbo vadovas:
doc. dr. Rimantas KRANKALIS

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu viešojo valdymo studijų krypties magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

Danusevičienė V. (2015). **Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo tobulinimo galimybės: Akmenės rajono savivaldybės atvejis**. Magistro darbas. Mokslinis vadovas – doc. dr. Rimantas Krankalis. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra, 68 p. (75 p.).

SANTRAUKA

Kokybiškas ir efektyvus ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymas sudaro galimybę sėkmingai įgyvendinti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo tikslus.

Magistro darbe analizuojamos ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo tobulinimo galimybės Akmenės rajone. Temos aktualumą pagrindžia panašių tyrimų stoka. Pažymėtina, kad dauguma autorių savo darbuose ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymą plačiau nagrinėja paslaugų valdymo kokybės požiūriu, neskirdami didesnio dėmesio pačiam ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo procesui bei jo gerinimo galimybių paieškai.

Tyrimo tikslas - išnagrinėjus ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo situaciją Akmenės rajono savivaldybėje numatyti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo tobulinimo galimybes.

Empirinis tyrimas atskleidė, kad įgyvendinant ir planuojant ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugas Akmenės rajono savivaldybėje aukštu lygiu užtikrinamas maksimalus vietinių išteklių panaudojimas tiek rengiant ugdymo planą, tiek jį įgyvendinant, išteklių taupymas, ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų kokybė. Organizuojant ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugas Akmenės rajono savivaldybėje aukštu lygiu užtikrinama tik ikimokyklinių ir priešmokyklinių ugdymo institucijų veikla. Tyrimas atskleidė, kad Akmenės rajono savivaldybės ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigos puikiai realizuoja joms išskeltus tikslus ir instituciniu požiūriu sėkmingiausiai dalyvauja ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo procese. Tyrimu nustatyta, kad planuojant ir organizuojant ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugas Akmenės rajono savivaldybėje nepakankamai užtikrinamas tarpinstitucinis bendradarbiavimas, viešumas, bendruomenės įtraukimas į veiklą, diskusijomis pagrįstas bendradarbiavimas. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo tobulinimo galimybės Akmenės rajono savivaldybėje sietinos su tarpinstitucinio bendradarbiavimo skatinimu planuojant, organizuojant ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugas; bendruomenės ir mokinio tėvų įtraukimu į ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo (planavimo ir organizavimo) procesą; ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų planavimo ir organizavimo reglamentavimo tobulinimu.

Danusevicienė V. (2015). **Pre-school and pre-school education for the Improvement of Governance: Akmenės district case.** Master's work. Supervisor - doc. dr. Rimantas Krankalis. Siauliai University, Department of Public Administration, 68 p. (75 p.).

SUMMARY

The quality and effectiveness of pre-school and pre-school education service management enables the success of pre-school and pre-school education goals.

Thesis analyzes of pre-school and pre-school education for management development of stones in the area. Relevance of the topic justifies the lack of similar studies. It should be noted that most of the authors in their work preschool and pre-service management in greater detail in terms of quality of service management, without allocating more attention to the same pre-school and pre-school education service management process and the search for opportunities for improvement.

The research aim of the examination of the pre-school and pre-school education services management situation Akmenės district municipality to provide pre-school and pre-school education service management improvement opportunities.

Empirical research has shown that the implementation of the pre-planning and pre-school education services for stone district municipality at a high level to ensure maximum utilization of local resources both in terms of curriculum and its implementation, resource saving, pre-school and pre-school education service quality. The organization of pre-school and pre-school education services for stone district municipality only ensures a high level of pre-school and pre-school educational institutions. The study revealed that the stones District preschool and pre-primary education institutions fully realize the objectives set out in them and participate in institutional terms, the most successful pre-school and pre-school education service management process. The study found that, in the planning and organization of pre-school and pre-school education services for stone district municipality weaknesses in inter-institutional collaboration, openness, community involvement in activities, discussions based on cooperation. Pre-school and pre-school education services management improvement district in the municipality of stones are associated with the promotion of inter-institutional cooperation in the planning, organizing pre-school and pre-school education; the student community and parent involvement in preschool and pre-service management (planning and organization) process; pre-school and pre-school education for the planning and organization of the regulatory development.

TURINYS

LENTELĖS	6
PAVEIKSLAI.....	7
ŽODYNAS	8
ĮVADAS	9
1. IKIMOKYKLINIO IR PRIEŠMOKYKLINIO UGDYMO PASLAUGŲ VALDYMO TOBULINIMO TEORINIAI ASPEKTAI	12
1.1. Viešojo valdymo koncepcijų ypatumai	12
1.2. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo tobulinimo viešajame sektoriuje situacijos analizė.....	23
1.2.1. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo samprata.....	23
1.2.2. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo teisinis reglamentavimas.....	28
1.2.3. Dabartinės ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo ir.....	33
tobulinimo situacijos analizė Lietuvoje.....	33
2. IKIMOKYKLINIO IR PRIEŠMOKYKLINIO UGDYMO PASLAUGŲ VALDYMO TOBULINIMO AKMENĖS RAJONO SAVIVALDYBĖJE METODOLOGINIS PAGRINDIMAS	40
2.1. Tyrimo metodikos pagrindimas.....	40
2.2. Tyrimo instrumentų pagrindimas	42
2.3. Tyrimo imties charakteristika.....	43
3. IKIMOKYKLINIO IR PRIEŠMOKYKLINIO UGDYMO PASLAUGŲ VALDYMO TOBULINIMO KRYPTYS AKMENĖS RAJONO SAVIVALDYBĖJE	44
3.1. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo Akmenės rajono savivaldybėje situacijos analizė.....	44
3.2. Informantų nuomonės apie ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo tobulinimą raišką	50
3.3. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo Akmenės rajono savivaldybėje tobulinimo kryptys.....	59
IŠVADOS.....	62
REKOMENDACIJOS.....	64
LITERATŪRA	65
PRIEDAI	69
1 priedas. Interviu protokolas	70
2 priedas. Dalyvavimo konferencijoje pažyma	75

LENTELĖS

1.1 lentelė. Naujojo viešojo valdymo principai ir jų charakteristika.....	20
1.2. lentelė. Paslaugos sampratos.....	26
1.3 lentelė. Teisės aktai, reglamentuojantys ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymą.....	29
2.1 lentelė. Specialistų socialinė - demografinė charakteristika.....	43
3.1 lentelė. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų auklėtiniai, 2009-2013 m.....	45
3.2 lentelė. Europos Sąjungos švietimo politikos prioritetai ir Lietuvos švietimo strateginės nuostatos.....	46
3.3. lentelė. Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo SSGG analizė.....	49
3.4 lentelė. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų planavimo Akmenės rajono savivaldybėje vertinimas.....	50
3.5 lentelė. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų planavimas Akmenės rajono savivaldybėje.....	51
3.6 lentelė. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų Akmenės rajone organizavimo vertinimas.....	52
3.7 lentelė. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų organizavimas Akmenės rajone...53	
3.8 lentelė. Akmenės rajono Švietimo skyriaus kompetencija ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo procese.....	54
3.9 lentelė. Akmenės rajono Švietimo skyriaus kompetencija ikimokyklinių ir priešmokyklinių ugdymo paslaugų valdymo procese.....	54
3.10 lentelė. Akmenės rajono Savivaldybės administracijos kompetencija ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo procese.....	55
3.11 lentelė. Akmenės rajono savivaldybės ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigų kompetencija ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo procese.....	56
3.12 lentelė. Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo vertinimas mokymo institucijose.....	57
3.13 lentelė. Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymas ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigose.....	57
3.14 lentelė. Išorinių veiksnių poveikio Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo tobulinimui vertinimas.....	58
3.15 lentelė. Išorinių veiksnių poveikis Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo tobulinimui.....	58

3.16 lentelė. Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo tobulinimo galimybių vertinimas.....	59
--	----

PAVEIKSLAI

1.1 pav. Tradicinio viešojo administravimo modelio pagrindiniai bruožai.....	13
1.2 pav. NVV elementai.....	15
1.3 pav. Naujojo viešojo valdymo modelis.....	17
1.4 pav. Gerojo valdymo principai.....	21
3.1 pav. Akmenės rajone veikiančios ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigos 2009 - 2013 m.....	44

ŽODYNAS

Mokykla – juridinis asmuo, valstybės narės juridinio asmens ar kitos organizacijos padalinys, įsteigtas Lietuvos Respublikoje teisės aktų nustatyta tvarka, kurio pagrindinė veikla yra formalusis arba (ir) neformalusis švietimas (LR švietimo įstatymas, 1991).

Švietimas – ugdymas ir išsilavinimo teikimas, savišvieta; taip pat mokinių, jų tėvų (globėjų, rūpintojų), švietimo įstaigų, mokytojų ir kitų švietimo teikėjų, švietimo pagalbos specialistų veiklą visuma (LR švietimo įstatymas, 1991).

Švietimo programa – iš anksto apibrėžtos formaliojo arba neformaliojo švietimo veiklos, kuria siekiama numatyto rezultato, aprašymas (LR švietimo įstatymas, 1991).

Mokyklos bendruomenė – mokyklos mokytojai, mokiniai, jų tėvai (globėjai, rūpintojai) ir kiti asmenys, vienijami mokymo santykių ir bendrų švietimo tikslų (LR švietimo įstatymas, 1991).

Ugdymas – asmenybę kuriantis žmonių bendravimas sąveikaujant su aplinka bei žmonijos kultūros vertybėmis. (Enciklopedinis edukologijos žodynas, 2007).

Ugdymo programa – įvairiai formalizuota švietimo programa, kurios turiniu, pateikimo būdais ir metodais siekiama numatyto rezultato. (Ikimokyklinio ugdymo vidaus audito metodika, 2005).

Ugdymo turinys – integruota žinių, įgūdžių, gebėjimų ir vertybinių nuostatų sistema (Ikimokyklinio ugdymo vidaus audito metodika, 2005).

IVADAS

Temos aktualumas. Kokybiškas ir efektyvus ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymas sudaro galimybę sėkmingai įgyvendinti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo tikslus.

Pastaraisiais metais Švietimo ir mokslo ministerija, įgyvendindama ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2007–2012 metų programą, skyrė daug dėmesio ugdymo prieinamumui didinti. Europos Komisijos duomenimis Lietuva per paskutinius septynerius metus pripažinta padariusia didelę pažangą plėtojant 1–6 metų vaikų institucinį ikimokyklinį ugdymą (padidėjimas siekia 26 proc.) ir kartu su suomiais dalijasi 3–4 vietomis tarp ES šalių. Tačiau Lietuva vis dar atsilieka nuo kitų ES valstybių pagal keturmečių imtį: Eurostato duomenimis, 2007 m. keturmečių, lankančių ikimokyklinio ugdymo įstaigas, Europos Sąjungoje vidutiniškai buvo 89 proc., Lietuvoje – 62, Latvijoje – 76, Estijoje – 88. 2009 m. Lietuvoje ikimokykliniame ugdyme dalyvavo 68 proc. keturmečių.

Statistikos departamento duomenimis priešmokyklinio ugdymo grupėse, kurias lanko šešiamečiai, kasmet daugėja vaikų (2005 m. buvo 86 proc., 2008 m. – 91 proc., 2009 m. – 95 proc.), tačiau priešmokyklinis ugdymas dar nėra prieinamas visiems šio amžiaus vaikams. Išlieka dideli skirtumai tarp galimybių lankyti priešmokyklinę grupę mieste ir kaimo gyvenamojoje vietovėje, socialinę atskirtį patiriančių šeimų vaikų ir neįgalių vaikų. Šie skirtumai ypač išryškėja ikimokykliniame ugdyme. 2009 m. ikimokykliniame ugdyme dalyvavo 54,7 proc. vaikų, iš jų apie 72,6 proc. mieste ir 22,8 proc. kaime. Švietimo ir mokslo ministerijos metiniame 2010 metų pranešime „Lietuvos švietimas. Tik faktai“ pažymima, kad 2009 metų pabaigoje ikimokyklinio ugdymo įstaigose trūko vietų daugiau nei 30-yje proc. savivaldybių. Tai ypač aktualu didžiuosiuose miestuose ir kaimo gyvenamosiose vietovėse.

Ankstyvojo (nuo gimimo iki 3 metų) institucinio ugdymo poreikis didėja dėl tėvystės ir motinystės išmokas reglamentuojančios teisinės bazės kaitos ir paskutiniaisiais metais išaugusio vaikų gimstamumo. Statistikos departamento duomenimis, 2007 m. gimė 32346, 2008 m. – 35065, 2009 m. – 36682 vaikai, o savivaldybių ikimokyklinio ugdymo įstaigose per šį laikotarpį nebuvo įsteigta nė viena grupė kūdikiams. Mažas ir vaikų nuo vienerių iki dvejų metų dalyvavimas instituciniame ugdyme. 2009 m. tai sudarė 21,3 proc., iš jų mieste – 29,1 proc., kaime – 5,3 proc., o 2009 m. savivaldybių Švietimo ir mokslo ministerijai pateiktais duomenimis, į ankstyvojo amžiaus grupes nepateko daugiau kaip 14 tūkstančių vaikų.

Magistro darbe analizuojamos ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo tobulinimo galimybes Akmenės rajone. Temos aktualumą pagrindžia panašių tyrimų stoka.

Pažymėtina, kad dauguma autorių savo darbuose ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymą plačiau nagrinėja paslaugų valdymo kokybės požiūriu, neskirdami didesnio dėmesio pačiam ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo procesui bei jo gerinimo galimybių paieškai.

Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugas ir jų valdymą (planavimą, organizavimą, paslaugų vertinimą labiau kokybiniu aspektu) nagrinėjo R. Buršauskienė, M. Vilkonienė, (2009); A. Juodaitytė, D. Martišauskienė (2008); O. Monkevičienė (2008); S. Neifachas, (2007, 2004); R. Želvys (2003). Ikimokyklinio ir priešmokyklinį ugdymo Lietuvoje būklę ir galimybes savo moksliniuose darbuose analizavo J. Ruškus, D. Žvirdauskas, S. Zybartas, I. Eskytė, R. Motiečienė, A. Dorelaitienė (2012).

Tyrimo tikslas: išanalizuoti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymą Akmenės rajono savivaldybėje ir pagrįsti tobulinimo kryptis.

Tyrimo objektas: ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymas.

Tyrimo dalykas: Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo tobulinimo kryptys Akmenės rajono savivaldybėje.

Probleminiai klausimai:

1. Kokios kyla problemos ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo (teikimo) procese Akmenės rajono savivaldybėje?
2. Kas tobulintina gerinant ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymą (teikimą) Akmenės rajono savivaldybėje?

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti viešojo valdymo koncepcijų teorinius aspektus;
2. Teoriniu aspektu išnagrinėti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo viešajame sektoriuje situaciją;
3. Empirinio tyrimo pagalba įvertinti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo situaciją Akmenės rajono savivaldybėje;
4. Apibrėžti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo tobulinimo kryptis Akmenės rajono savivaldybėje.

Pagrindiniai ginami teiginiai:

1. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo Akmenės rajono savivaldybėje pagrindinės problemos:
 - tarpinstitucinio bendradarbiavimo nebuvimas;
 - bendruomenė nedalyvavimas (neįtraukimas) ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdyje;

- Savivaldybės administracijos darbuotojų kompetencijos stoka ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų planavimo ir organizavimo klausimais.

2. Gerinant ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymą (teikimą) Akmenės rajono savivaldybėje būtina:

- skatinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą;
- skatinti bendruomenės dalyvavimą ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdyme;
- didinti darbuotojų kompetenciją ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo klausimais.

Tyrimo metodika ir organizavimas. Darbe buvo naudojami šie tyrimo metodai: mokslinė literatūros analizė; dokumentų analizė, sisteminė analizė; specialistų apklausa (pusiau struktūrizuotas interviu).

Tyrimo rezultatų sklaida. Su atlikto tyrimo rezultatais supažindinti Akmenės rajono savivaldybės administracijos vadovai. Akmenės rajono savivaldybės administracijos vadovai ir specialistai atliktą tyrimą laiko naudingu jų organizacijai, nes tyrimas identifikuoja Akmenės rajono savivaldybės ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo problemines sritis. Akmenės rajono savivaldybės administracijos vadovai pripažino, kad gerinant ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymą būtina plėtoti tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Į ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų planavimo ir organizavimo procesą įtraukti paslaugos gavėjus – vaiko tėvus; kelti specialistų kompetencijas (seminaruose, mokymų kursuose) ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo planavimo ir organizavimo klausimais.

2014 m. rugsėjo 26-27 d. dalyvavau konferencijoje. Konferencijos dalyviams pristačiau pranešimą tema „Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų tobulinimo galimybės Akmenės rajone“ (žr. 2 priedą). Konferencijos dalyviai buvo supažindinti su ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų situacija ir jos tobulinimo galimybėmis Akmenės rajone.

1. IKIMOKYKLINIO IR PRIEŠMOKYKLINIO UGDYMO PASLAUGŲ VALDYMO TOBULINIMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Viešojo valdymo koncepcijų ypatumai

Visuotinai pripažįstama, kad dabartiniu metu vykstantys socialiniai ir ekonominiai procesai neišvengiamai daro poveikį viešojo administravimo raidą.

Remiantis V. Nekrošiumi (2011), V. Domarku (2011) ir kt. mokslininkais viešasis valdymas istorijos eigoje kito praeidamas šiuos kaitos etapus: tradicinį viešąjį administravimą, viešąją vadybą, naująją viešąją vadybą, naująjį viešąjį valdymą, kuris dabar transformuojasi į taip vadinamą „gerąjį valdymą“.

Kaip nurodo V. Nekrošius (2011), minėtos sąvokos atspindi kintančius per laiką viešojo administravimo bruožus. Kintant politiniams, ekonominiams ir socialiniams veiksniams, turintiems įtakos viešajam administravimui, kinta viešajam administravimui keliami reikalavimai ir turi kisti viešojo administravimo organizacijų veiklos bruožai.

Anot S. Pivoro, E. Visockytės (2011), viešojo administravimo literatūroje nuo 1972 m. „viešojo valdymo“ terminas imtas vartoti kaip „viešojo administravimo“ sinonimas.

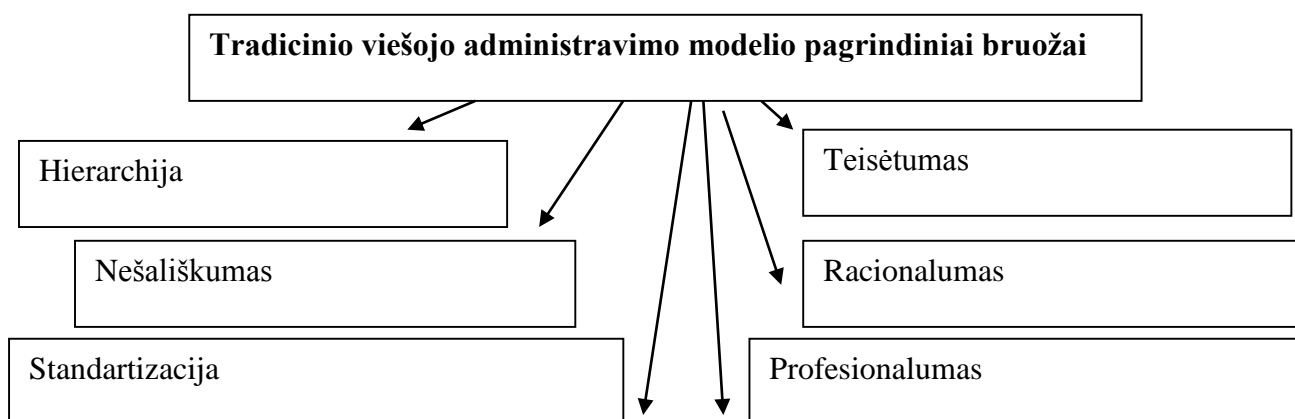
Pasak V. Nekrošiaus (2011), tradicinis viešasis administravimas kaip teorinis modelis remiasi žymaus vokiečių sociologo M. Vėberio biurokratijos teorija ir JAV prezidento V. Vilsono išsakytais teiginiais apie viešosios politikos ir viešojo administravimo norminius santykius. Pažymėtina tai, kad tradicinis viešasis administravimas mokslinėje literatūroje dažniausiai suprantamas kaip modelis, o ne paradigma.

Kaip nurodo P. Papšienė (2010), ankstyvasis viešasis administravimas rėmėsi vadybos teorijomis ir principais, kurie akcentavo centralizaciją kontrolės ir koordinavimo mechanizmais. Toks posūkis sudarė sąlygas valdžios institucijose įsigalėti M. Weber biurokratijos modeliui. M. Weber biurokratijos skiriamasis bruožas – hierarchinė struktūra, kurioje tam tikrose pareigose buvo į jas paskirti žmonės, turintys pastovias oficialias pareigas, kurias jie patikimai vykdė pagal neįsąmonintas racionalias taisykles tam tikroje jurisdikcijoje. M. Weber siūlė mokslininkams „ištraukti iš realaus stebimo pasaulio“ tam tikrus elgesio ar institucinius aspektus ir remiantis jais suformuoti aiškias intelektualines konstrukcijas. Jeigu ne visus bruožus galima atsekti realiame pasaulyje, tai, pagal M. Weber, jie yra reikalingi dėl tam tikroje situacijoje būtino palyginimo su „idealiuoju tipu“. „Idealūs tipai“, kaip hipotetinės konstrukcijos, gali turėti didelę paaiškinamąją galią. „Idealus“, pagal M. Weber, labiau žymėjo „gryną“ arba „abstraktų“, negu „norimą“ ir „normatyvinį“. M. Weber teorinį „idealių tipą“ pritaikė ir socialinei praktikai, sukurdamas ir

pagrįsdamas svarbiausią viešojo administravimo kategoriją – biurokrtiją ir jos „idealų tipą“. Weber aptardamas biurokratinį administracinį personalą, išskiria pagrindinius biurokratinės organizacijos bruožus: personalas turi asmeninę laisvę ir valdymui paklūsta tiek, kiek to reikia objektyviai oficialioms pareigoms atlikti; darbuotojai veikia organizuotai, atsižvelgdami į aiškiai apibrėžtą pareigų hierarchiją; teisės požiūriu aiškiai apibrėžta kiekvienos pareigybės kompetencijos sfera; kiekviena pareigybė užimama laisvų sutartinių santykių pagrindu, todėl iš principo pasirinkimas yra laisvas; kandidatai pareigybei užimti atrenkami pagal jų profesines bei bendrąsias kompetencijas; biurokratinis aparatas sukuria prielaidas karjerai; tarnautojas dirba visiškai atskirtas nuo administravimo priemonių nuosavybės ir negali pasinaudoti savo padėtimi; tarnautojas, vykdydamas savo pareigas, turi paklusti griežtai ir sistemingai disciplinai ir kontrolei (P. Papšienė, 2010, p.3).

Pasak V. Domarko (2004), funkcijų vykdymo požiūriu, tradicinis viešasis administravimas apibūdinamas šiomis pagrindinėmis nuostatomis: viešojo administravimo tarnautojai mažai teveikia politikos formavimą ir valdymą; jie labiau yra tik viešosios politikos įgyvendintojai; valdžios paslaugas turi teikti pačios valdžios įstaigos arba specialiai tam tikslui įkurtos valdžios kontroliuojamos įstaigos; viešosios politikos įgyvendinimas ir administravimas siejamas su politikų vienareikšmiškai apibrėžtų tikslų siekimu; viešojo administravimo paslaugas turi teikti administratoriai, turintys menką asmens veikimo laisvę; administratoriai turi būti atskaitingi demokratiškai išrinktiems politiniams lyderiams; viešųjų organizacijų pirminės vertybės yra efektyvumas ir racionalumas; viešosios organizacijos efektyviausiai dirba, kai jų veiklą mažiausiai sąlygoja aplinka; siekiant viešųjų programų įgyvendinimo efektyvumo, jos turi būti administruojamos hierarchinėse struktūrose.

Tradicinio viešojo administravimo modelio pagrindiniai bruožai pateikiami 1 paveiksle.



1.1 pav. Tradicinio viešojo administravimo modelio pagrindiniai bruožai

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal V. Domarką (2011), M. Gadišauskienę (2008), p.21

Remiantis P. Papšiene (2010), hierarchija suprantama aiškių pavaldumo funkcijų pasiskirstymu. Darbuotojai veikia organizuotai, atsižvelgdami į aiškiai apibrėžtą pareigų hierarchiją, teisės požiūriu aiškiai apibrėžta kiekvienos pareigybės kompetencijos sfera. Nešališkumas suvokiamas, kaip objektyvus sprendimų priėmimas įvertinant visas galimybes, privalumus, atsižvelgiant į visų požiūrius. Tradicinis viešasis administravimas taip pat vadovavosi teisėtumo, profesionalumo, racionalumo, standartizacijos kriterijais.

Naujų vadybos metodų atsiradimas, informacinių technologijų plėtra laikytinos pagrindinėmis tradicinio administravimo kaitos priežastimis.

Pasak A. Stasiukyno ir A. Patapo (2008), nuo XX a. devintojo dešimtmečio pradžios daugelį išsivysčiusių valstybių apėmė viešojo sektoriaus administravimo reformų nuotaikos. Ypatingai stipriai pasireiškęs permainų judėjimas anglosaksiškose šalyse gavo „Naujosios viešosios vadybos“ (toliau– NVV) (angl.- New Public Management) pavadinimą. NVV dažnai apibrėžiama kaip pasiteisinusių verslo vadybos metodų taikymas viešajame sektoriuje, akcentuojant šių metodų taikymo universalumą ir efektyvumą

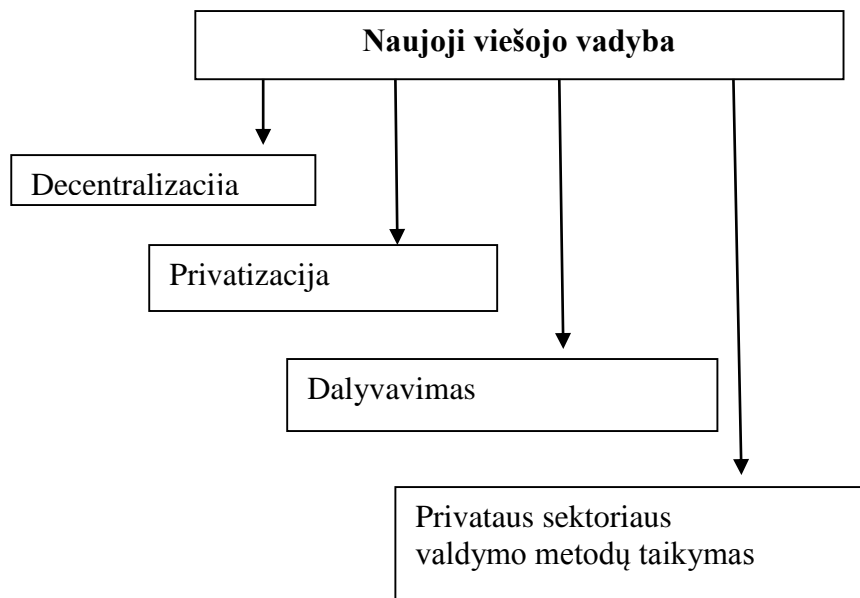
Anot J. Staponkienės (2005), naujosios viešosios vadybos atsiradimą lėmė:

- socialinio atsakingumo prieš visuomenę bei atskirą individą pripažinimas;
- dėmesys organizacijos kultūrai, efektyviam komunikavimui, kolektyviniam mokymuisi
- žmogiškojo faktoriaus kaip naujos vertės šaltinio, kaip ypatingo organizacijos išteklius, formuojančio konkurencinį pranašumą, pripažinimas;
- dalyvavimo (partnerystės), plėtojimas sudarant galimybes darbuotojams dalyvauti nustatant organizacijos tikslus, misiją, dalyvauti kontrolės procese.

Pasak V. Domarko (2004), naujoji viešoji vadyba atsirado anglosaksų kraštuose, kur viešojo administravimo tradicija visada buvo siejama su vadybos teorija ir praktika.

Pagrindinė NVV idėja buvo ta, kad viešajame sektoriuje reikia taikyti tokius pat privataus verslo principus, manant, kad valdžios įstaigos turėtų perimti ne tik verslo techniką, bet ir jo vertybes. Pirmosios naujosios viešosios vadybos šalininkės buvo Australija, Naujoji Zelandija, Jungtinė Karalystė, Kanada ir JAV. Minėtos šalys buvo ir daugelio kitų administracinių reformų vykusių per pastaruosius du dešimtmečius pradininkės.

Mokslinėje literatūroje, remiantis D. Osborne, T. Gaebler (1992); Boston (1991), Hood, (1991); Peters (1989) ir kt. autoriais išskiriami šie NVV elementai (žr. 1.2 pav.): decentralizacija, privatizacija, dalyvavimas ir privataus sektoriaus valdymo metodų taikymas.



1.2 pav. NVV elementai

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal M. Vienažindienę, A. Sakalų (2008)

Pasak M. Vienažindienės, A. Sakalo (2008):

- decentralizacijai būdingas skaidymas didelių struktūrų; keitimas iš griežtai hierarchinės (vertikalios) į horizontaliąją, minimaliai hierarchizuotą; decentralizuotas valdymas; atsakomybės delegavimas; komandinis darbas.
- privatizacijai būdinga sumažinimas valstybės vaidmens ir veiklos masto, funkcijų perdavimas privačiai nuosavybei; ekonomišką išteklių naudojimas.
- dalyvavimui būdinga piliečių dalyvavimas sprendimų priėmimo procesuose ir darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymą.
- privataus sektoriaus valdymo metodų taikymas – tai optimalus išteklių valdymas; visuotinės kokybės vadybos principų diegimas; konkurencijos skatinimas; piliečių traktavimas kaip klientų, sudarant jiems galimybę rinktis; strateginio valdymo plėtotė; darbuotojų atskaitingumo ir atsakomybės už veiklos rezultatus akcentavimas; tarnautojų savarankiškumo, profesionalumo, mobilumo ir novatoriškumo didinimas.

A. Guogis (2011), pažymi, kad dabartiniu metu Europos šalyse plėtojamas Naujasis viešasis valdymas socialinių ir vertybinių aspektų požiūriu remiasi prieš 30 metų Vakarų pasaulyje įsigalėjusia ir tebedominuojančia neoliberalizmo, globalizacijos ir postmodernizmo ideologija, kuri bendradarbiavimui ir solidarumui buvo priešpastačiusi konkurencijos, individualizmo ir reliatyvizmo filosofiją. Kodalyvavimas ir koprodukcija sudaro naujojo viešojo valdymo organizacijos ir paslaugų teikimo esmę.

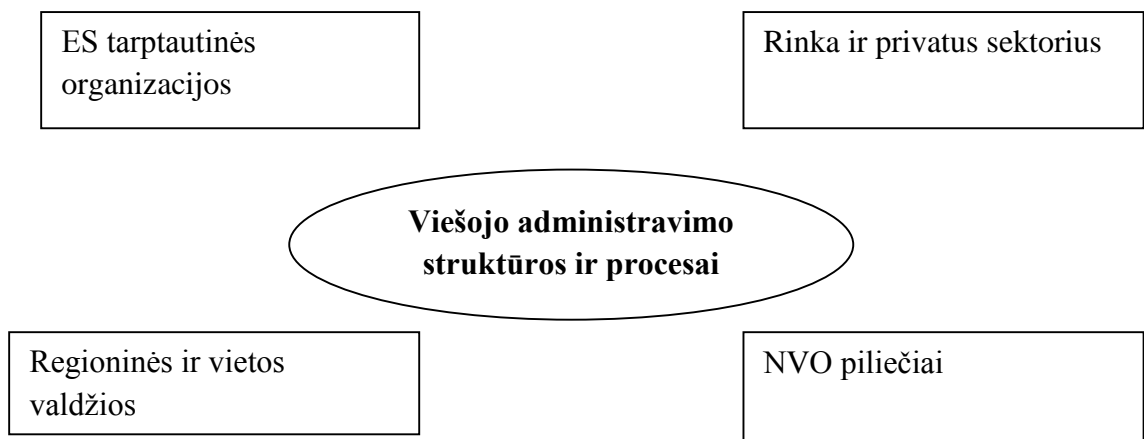
Pasak A. Guogio (2013), Naujojo viešojo valdymo principų: atvirumo, skaidrumo, demokratijos, pliuralizmo, socialinės kokybės, socialinės atsakomybės, korupcijos nebuvimo įtvirtinimą Europos šalyse lėmė Naujosios viešosios vadybos koncentravimasis tik į vartotojo ir kliento poreikių tenkinimą, pamirštant tokius aspektus kaip paskirstymas, perskirstymas, reguliavimas ar institucijų kūrimas.

Remiantis V. Domarku (2004), naujojo viešojo valdymo idėjoms susiformuoti sąlygas sudarė pilietiškumo, bendruomenės ir pilietinės visuomenės teorijos, organizacinis humanizmas ir kt. Naujasis viešasis valdymas remiasi pilietiškumu, demokratija, tarnavimu visuomenei. Čia akcentuojama, kad viešojo administravimo tarnautojų darbas – tai pirmiausia tarnavimas, o ne valdymas ir manipuliavimas raginimais bei skatinimais, kad piliečių dalyvavimas yra esminė prielaida demokratiškam valdymui, kadangi pilietiškumas reiškia ne vien savus interesus, bet ir socialines vertybes, siekius ir rūpinimąsi kitais. Piliečiai traktuojami kaip valdžios „savininkai“ ir laikoma, kad viešojo administravimo tarnautojai turi tarnauti piliečiams, atsižvelgdami į demokratinės visuomenės daugiasluksnę atsakomybę, etiką ir atskaitomybę.

Pasak Domarko (2011), naujasis viešasis valdymas vadinamas įvairiai: naujasis viešasis valdymas, gerasis valdymas, sąveikaujantis valdymas, korporatyvinis valdymas ir kt. Naujojo viešojo valdymo paradigma buvo sąlygota rinkos liberalizacijos, globalizacijos, demokratizacijos ir informacijos bei ryšių technologijų plėtotės reiškinų ir kad jos esmė – valdžios, pilietinės visuomenės ir verslo sektorių sąveika ir tarpusavio interesų persidengimas.

Anot A. Guogio (2010), šis viešojo administravimo modelis su šiek tiek kitose vietose sudėliotais akcentais, su platesniu piliečių dalyvavimu valdyme, korupcijos apribojimu, policentrinės demokratijos, skaidrumo, atsakomybės ir kitų moralinių - etinių savybių išskėlimu, geru tarpinstituciniu bendradarbiavimu bei aktyvia nevyriausybinių organizacijų veikla.

Naujojo viešojo valdymo doktrinoje pripažįstama, kad valdžia prarado galios ir informacijos monopolį, kuriuo rėmėsi tradicinė valdžia, todėl čia pagrindinis principas turi būti valdžios delegavimas ir skaidrumo užtikrinimas. Šiuolaikinė valdžia turi būti atvira ir strategiškai pajėgi valdyti „tinkle“, bendradarbiaudama su įvairių lygmenų institucijomis (tarptautinėmis institucijomis, regioninės ir vietos valdžios institucijomis, privataus sektoriaus institucijomis bei NVO ar pilietinės visuomenės atstovais) (žr. 1.3 pav.) (V. Nakrošis, 2011).



1.3 pav. Naujojo viešojo valdymo modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, pagal V. Nakrošių (2011)

Pažymėtina, kad pradiniam etape Naujoji viešoji vadyba (ypač anglosaksų šalyse) skatino savo ekonominį augimą, privertė viešąjį sektorių modernizuotis ir dirbti veiksmingiau, tačiau kartu jį ir sumažino. Reikia pripažinti, kad Naujajai viešajai vadybai labiau sekėsi teikiant decentralizuotas paslaugas, pirmiausia - savivaldybių lygmeniu, tačiau kur kas blogiau – centralizuotose struktūrose. Tačiau net ir savivaldybių lygmeniu teikiant daugelį paslaugų, pavyzdžiui, socialines paslaugas, išryškėjo Naujosios viešosios vadybos trūkumai absoliutinant kiekybinius rodiklius ir nesusidorojant su kokybės reikalavimais. Ne viskas, pavyzdžiui, teikiant paslaugas į namus, gali būti išmatuojama pagal principą „daugiau paslaugų per trumpesnę laiką su mažesnėmis sąnaudomis“. Kai kas turi būti atliekama lėčiau ir tikrai kokybiškai. Viešojo sektoriaus modernizavimas ir efektyvumo didinimas pagal Naująją viešąją vadybą turėjo sutapti su didelės jo dalies privatizavimu, o tai praktikoje ne visada pasiteisindavo. Antra vertus, Naujoji viešoji vadyba dažnai pati sau prieštaraudavo. Nusiteikusi mažinti biurokratų skaičių, ji pati jį didindavo, nes tam, kad prižiūrėtų kiekybinių rodiklių laikymąsi, reikėjo didelės tikrintojų ir kontrolierių armijos. Jau amžių sandūroje daug kas Vakarų pasaulyje pradėjo abejoti Naujosios viešosios vadybos veiksmingumu ir ją kritikuoti. Tačiau niekas Naujajai viešajai vadybai taip nepakenkė, kaip Vakarų ekonominė krizė, prasidėjusi 2008 m. ir dar nesibaigusi, kuri privertė pasaulį suabejoti individualizuoto ir globalizuoto kapitalizmo sistema kaip nepasiteisinančia ne tik socialiniu požiūriu, bet ir ekonominio efektyvumo prasme.

Galima teigti, kad 2008 m. pasaulinė ekonomikos ir finansų krizė atvėrė duris naujam požiūriui į viešąjį valdymą - Naujajam viešajam valdymui (ang.- New Governance), kuris skirtingai nei Naujoji viešoji vadyba orientuojasi į atvirumą, skaidrumą, pliuralizmą, demokratiją, etiką, socialinį teisingumą, korupcijos nebuvimą, socialinę atsakomybę, aktyvią nevyriausybinių organizacijų veiklą. Dabartiniu metu visos Vakarų Europos šalys viešąjį valdymą orientuoja ne tik į rezultatus, tačiau, ir į tokius aspektus, kaip ekonominis ir socialinis saugumas, socialinė įterptis,

socialinė sanglauda ir įgalinimas, pilietiškumo skatinimas. Įgalinimo (ang.- „empowerment“) filosofija sudaro Naujojo viešojo valdymo modelio pagrindą, nes ne tik „įgalinta“ vidurinioji klasė, bet ir „įgalintos“ socialinės atskirties grupės prisideda prie tvarios plėtros ir subalansuoto ekonominio augimo. Aktyvi nevyriausybių organizacijų ir bendruomenių veikla yra pilietinės visuomenės veiklos garantas, ji neleidžia įsigalėti oligopoliniams ir monopoliniams dariniams tiek ekonomikoje, tiek politikoje ir valdyje, tiek kultūroje.

Apie Naujojo viešojo valdymo reikšmę dabar kalbama daugelyje valdymui ir administravimui skiriamų konferencijų užsienyje, tačiau ne visi mokslininkai jį supranta vienodai, nes dar nėra nusistovėjusių jo normų ir praktikos. Akcentuotina tai, kad lyginant su Naująja viešąja vadyba, kuri pasižymėjo tiek aiškiais teoriniais principais, tiek ir konkrečiais metodais, Naujajam viešajam valdymui vis dar trūksta konkrečių įgyvendinimo metodų apibrėžimo ir panaudojimo. Labai svarbu, kad Naujasis viešasis valdymas netaptų tik teorinių teiginių rinkiniu, o jo įgyvendinimas nebūtų vis atidėliojamas.

A. Guogis (2014), pastebi, kad Europoje naujasis viešasis valdymas yra teoriškai sutinkamas labai entuziastingai dėl jo aiškių etinių - vertybinių principų, bet jam labai trūksta konkrečių įgyvendinimo metodų. Šių metodų paieškos sferą ir gylį 2014 metais labai paveikė įtempta tarptautinė padėtis, susidariusi dėl agresyvių Rusijos veiksmų prieš Ukrainos valstybę, kai ciniškumas, melas ir amoralumas pakirto iki tol pasaulyje sunkiai, tačiau, reikia pripažinti, vis tik gyvavusią tarptautinių susitarimų tvarką ir politinių jėgų pusiausvyrą. Todėl pastaruoju metu kalbėti apie globalų naujojo viešojo valdymo įgyvendinimo tikslą Europoje nėra prasmės, nes pasaulis yra atsidūręs ne geresnėje, o blogesnėje negu iki 2014 metų socialinėje - ekonominėje, politinėje – vertybinėje ir moralinėje - etinėje padėtyje.

Dabartiniu metu atskiroms pasaulio valstybėms vis labiau atsiribojant nuo bendradarbiavimo ir sukant atviros konfrontacijos keliu, realistiškesni atrodytų Vakarų pasaulio ir daugelio į jį besiiintegruojančių Rytų Europos šalių bandymai labiau savarankišku būdu, savo valstybių viduje ir jų viešosiose organizacijose pasiekti tam tikrų naujojo viešojo valdymo laimėjimų, kurie gerintų tiek šių organizacijų vidaus, tiek ir jų išorės aplinką bei skatintų teisingesnius bei efektyvesnius sprendimus. Dideliu sukrėtimu naujojo viešojo valdymui Europoje tapo jau minėta 2008 – 2010 metų ekonominė krizė Vakaruose. Po ankstesnių didžiųjų pasaulinių krizių, kaip 1929 – 1933 ar pokario metų krizės, politinėje - administracinėje sistemoje sekdamo esminiai pertvarkymai ir naujų strategijų įgyvendinimas. Naujoviškų teorinių viešojo valdymo refleksijų po 2008 – 2010 metų ekonominės krizės Vakaruose neįvyko, ekonominės – politinės sistemos neperkainojo savo vertybių ir nesurado, o gal ir neieškojo naujų sprendimų. Faktiškai Vakarų sistema ir į ją besiiintegruojančios Rytų Europos šalys savo vystymosi praktinės trajektorijos nekeitė. Politikų ir mokslininkų

susitikimuose bei teorinėse konferencijose ir toliau buvo kalbama apie naujojo viešojo valdymo pranašumus. Dabartiniu metu socialinė atsakomybė yra tapusi viena pagrindinių vadybos ir administravimo mokslų diskurso temų, be socialinės atsakomybės klausimų svarstymo neapsieina nė vienas reikšmingesnis vadybos ar administravimo projektas.

Visuotinai pripažįstama, kad Naujasis viešasis valdymas su savo socialinės atsakomybės tikslais yra tiesiog būtinas norint išgyvendinti įsisenėjusias viešojo sektoriaus problemas, kurios trukdo tiek organizacijų viduje, tiek ir jų išorėje siekti socialinės atsakomybės, tausoti darbuotojus ir aplinką.

Pasak V. Domarko (2004), galima išskirti šias Naujojo viešojo valdymo pagrindines idėjas:

- kaip išskirtines vertybes viešajame administravime būtina įtvirtinti demokratijos vertybes ir pilietiškumą bei ginti visuomenės interesus;
- valdžia neturi būti tvarkoma kaip verslas – ji turi vadovautis demokratijos principais; administratoriai turi įsisąmoninti, kad jie daugiau pasieks klausydami žmonių, o ne jiems įsakinėdami, tarnaudami, o ne kontroliuodami ir valdydami;
- siekti didesnio piliečių įtraukimo į valdymą; piliečiai ir valstybės tarnautojai turi dirbti kartu, apibrėždami ir spęsdami bendras problemas abiem pusėms priimtinu būdu;
- siekti, kad, kalbant apie valdymo ir administravimo esmę, dominuotų sąvokos demokratija ir pilietis, o ne rinka, konkurencija ir vartotojas.

Galima daryti išvadą, kad Naujasis viešasis valdymas (Naujoji viešoji tarnyba) nėra Naujosios viešosios vadybos papildinys, nes Naujojo viešojo valdymo šalininkai kritikuoja NVV. Literatūros analizė parodė, kad negalima teigti, jog Naujasis viešasis valdymas yra visiškai savarankiškas valdymo modelis, nes keletas jo pagrindinių teiginių buvo suformuluoti remiantis, kai kurių NVV teiginių kritika (tai rodo 1.1 lentelėje pateikiami Naujojo viešojo valdymo principai). Naujasis viešasis valdymas nuo tradicinio hierarchinio ir naujosios viešosios vadybos modelių pirmiausia skiriasi tuo, kad jis yra vertybinis modelis. Kiekybiniai rodikliai jame nėra dominuojantys kaip naujojoje viešojoje vadyboje, o ypač svarbi yra kokybinė pusė bei veiksmingumo, socialinio teisingumo, lygybės ir etikos aspektai. Jeigu tradiciniame hierarchiniame modelyje ypač svarbu buvo procesas, o naujojoje viešojoje vadyboje – rezultatai, tai naujajam viešajam valdymui svarbu ir procesas, ir rezultatai. Atvirumas, skaidrumas, demokratija, pliuralizmas, socialinė kokybė, socialinė atsakomybė, korupcijos nebuvimas ir aktyvi nevyriausybinių organizacijų veikla yra svarbūs naujojo viešojo valdymo bruožai (A. Guogis, 2011).

Naujojo viešojo valdymo principai ir jų charakteristika

Principas	Principo charakteristika
Tarnauti piliečiams, o ne klientams	Visuomenės interesai labiau lemiami bendrosiomis vertybėmis, o ne individualių savanaudžių interesų sancaupomis, todėl valstybės tarnautojai turi ne vien reaguoti į „klientų poreikius, bet labiau susitelkti į pasitikėjimu ir bendradarbiavimu grindžiamus santykius.
Siekti visuomenės interesų	Valstybės tarnautojai turi įnešti indėlį, kuriant kolektyvinę, dalyvavimu grįstą visuomenės interesų sampratą, akcentuojant bendrus, o ne individualius, interesus bei bendrą atsakomybę.
Vertinti pilietiškumą ir viešąsias paslaugas, o ne verslininkiškumą	Valstybės tarnautojai ir piliečiai, atliekantys nereikšmingus darbus visuomenės labui, yra labiau vertinami negu verslininkiški vadybininkai, kurie veikia taip, lyg valdiški pinigai būtų jų nuosavybė.
Mąstyti strategiškai, veikti demokratiškai	Visuomenės poreikius atitinkantys viešosios politikos tikslai ir programos gali būti efektyviausiai ir atsakingiausiai įgyvendinami bendromis kolektyvinėmis pastangomis ir bendradarbiavimo procesais.
Suvokti, kad atskaitomybė yra svarbus aspektas	Valstybės tarnautojai turi turėti galvoje tai, kad atskaitomybė neapsiriboja rinkos reikalavimais, jie turi paklusti konstitucijai ir įstatymams, bendruomenės vertybėms, politinėms normoms, profesiniams standartams ir piliečių interesams.
Labiau tarnauti, o ne valdyti	Labai svarbu, kad valstybės tarnautojai atliktų bendrąjį vertybėmis grindžiamą vadovavimą, padėdami piliečiams išreikšti ir įgyvendinti bendrus interesus, o ne stengtųsi kontroliuoti arba vairuoti visuomenę kita kryptimi.
Vertinti žmones, ne vien produktyvumą	Viešosios organizacijos ir jų tinklai dažniausiai sėkmingiau veikia tada, kai jų valdymas remiasi bendradarbiavimu ir pagarba visiems žmonėms.

Šaltinis: I. Valukonytė (2012), p.11

Naujasis viešasis valdymas nuo tradicinio hierarchinio ir naujosios viešosios vadybos modelių pirmiausia skiriasi tuo, kad jis yra vertybinis modelis. Kiekybiniai rodikliai jame nėra dominuojantys kaip naujojoje viešojoje vadyboje, o ypač svarbi yra kokybinė pusė bei veiksmingumo, socialinio teisingumo, lygybės ir etikos aspektai. Jeigu tradiciniame hierarchiniame modelyje ypač svarbu buvo procesas, o naujojoje viešojoje vadyboje – rezultatai, tai naujajam viešajam valdymui svarbu ir procesas, ir rezultatai. Atvirumas, skaidrumas, demokratija, pliuralizmas, socialinė kokybė, socialinė atsakomybė, korupcijos nebuvimas ir aktyvi nevyriausybinių organizacijų veikla yra svarbūs naujojo viešojo valdymo bruožai (A. Guogis, 2011).

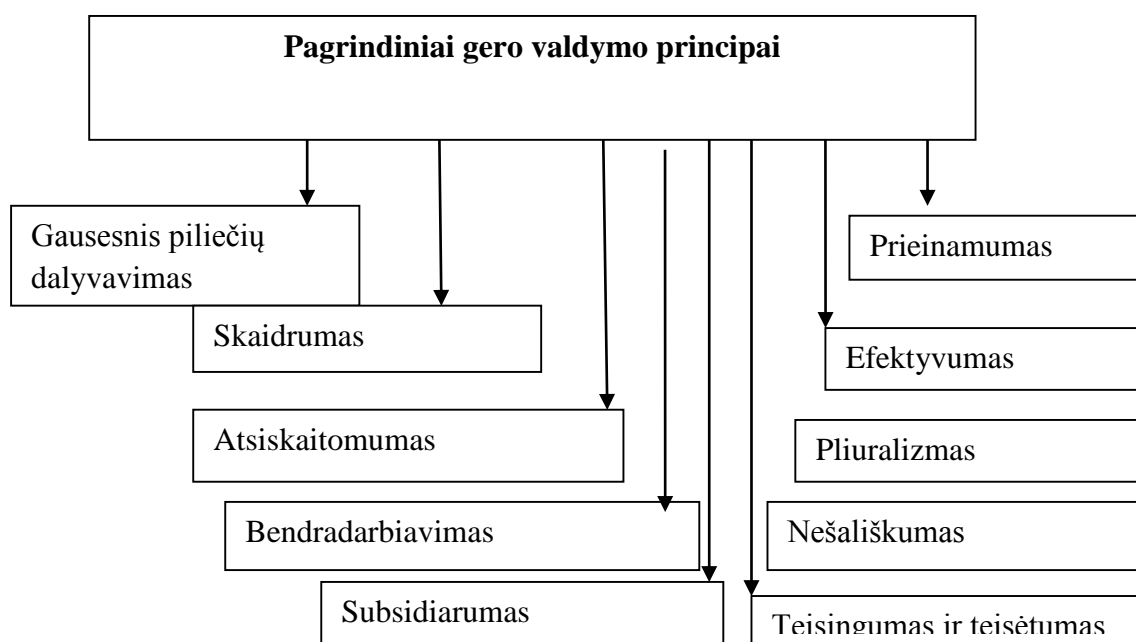
A. Raipa (2010), pastebi, kad dabartiniu metu Naujasis viešasis valdymas transformuojasi į „Gerąjį valdymą“ (angl.- good governance), kuris siekia tobulinti demokratinių procesų plėtrą, piliečių įtraukimą į valdymą, siekia personalo veiklos profesionalumo bei geriau numatyti naujas viešojo valdymo strategines perspektyvas, keičiant organizacijų kultūros ir jų filosofijos supratimą. Gero valdymo samprata pirmąkart suformuluota 1992 metais Pasaulio Banko.

Anot R. Rhodes (1996), geras valdymas apima veiksmingas viešąsias paslaugas, nepriklausomą teisminę sistemą ir teisinę sistemą, užtikrinančią sutarčių vykdymą, atskaitingą viešųjų lėšų administravimą, pagarbą įstatymams ir žmogaus teisėms visuose valdžios lygmenyse. Jungtinių Tautų vystymo programoje (toliau– JTVP), geras valdymas apibūdinamas, kaip valdymas kuriame išteklių paskirstymas ir jų valdymas yra nukreipiamas kaip atsakas iškilusioms bendrosioms problemoms spręsti; jis yra apibūdinamas tokiomis charakteristikomis: piliečių dalyvavimu, skaidrumu, atskaitingumu, teisėtumu, efektyvumu ir teisingumu.

Pasak D. Šaparnienės (2010), geras valdymas apibūdinamas penkiais aspektais: piliečių dalyvavimu, teisingumu, veiksmingumu, atskaitingumu ir skaidrumu.

Pasak V. Domarko (2005), geram valdymui būdingas: gausėnis piliečių dalyvavimas, skaidrumas, pliuralizmas, atsiskaitomumas, subsidiarumas, nešališkumas, prieinamumas, bendradarbiavimas ir efektyvumas.

Remiantis mokslininkais V. Domarku (2005), D. Šaparniene (2010), Rhodes (1996) pateikiame pagrindinius gerojo valdymo principus (žr.1.4 paveikslą).



1.4 pav. Gerojo valdymo principai

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal Domarką (2005), Šaparnienę (2010), Rhodes (1996), p. 15

Galima teigti, kad gerą valdymą apibūdina jo principai: atvirumas, piliečių dalyvavimas, atskaitingumas, veiksmingumas, nešališkumas, efektyvumas, teisingumas ir teisėtumas, prieinamumas. Dalyvavimas reiškia, kad visi piliečiai turi turėti balsą priimant sprendimus, tiesiogiai ar per atstovus. Teisėtumas ir teisingumas suvokiami, kaip teisingas, nešališkas teisinis

reglamentavimas paremtas žmogaus teisėmis. Skaidrumas– remiasi laisvu informacijos sklaidimu. Informacijos turi būti pateikiama pakankamai, kad būtų galima stebėti ir suprasti institucijų veiklą. Nešališkumas realizuojamas kiekvienam piliečiui sudaromomis sąlygomis pagerinti ar išlaikyti savo gerovę. Efektyvumu – siekiama poreikius tenkinančių rezultatų, geriausiai panaudojant turimus išteklius. Atskaitomybė suprantama, kaip asmenų priimančių sprendimus vyriausybėje, privačiose ir nevyriausybinėse organizacijose, atskaitingumu visuomenei ir suinteresuotoms šalims (S. Pivoras, E. Visockytė, 2011).

Apibendrinant galima teigti, kad viešojo valdymo doktrinų kaita apima šiuos etapus: tradicinį viešąjį administravimą, viešąją vadybą, naująją viešąją vadybą ir viešąjį valdymą. Tradicinis administravimas, remiasi M. Vėberio idealiosios biurokratijos modeliu, ji pagrįsta institucijų ir pareigybių hierarchija. Tradicinio viešojo administravimo modelio nusistovėjusios tvarkos kaitą sąlygojo naujieji vadybos metodai pagrįsti tiek ekonominiu racionalizmu, tiek modernių informacinių technologijų taikymu. Viešosios vadybos išsigalėjimo etape daugiau dėmesio skiriama veiklos efektyvumui, vadybos principų taikymui, resursų efektyvesniam naudojimui, orientacijai į klientus ir didesniai jautrumui visuomenės poreikiams. Naujoji viešoji vadyba atsirado anglosaksų kraštuose, NVV atsiradimas siejamas su: efektyvesnio politinio ir administracinio valdymo atsiradimu; elektroninio švietimo galimybių atsiradimu; į rezultatus orientuotos organizacinės struktūros sukūrimo poreikiu. Viešasis valdymas paskutinis ir dabartinis etapas, pasižymintis glaudžia valstybės, pilietinės visuomenės ir privataus sektoriaus sąveika ir bendradarbiavimu. Dabartiniu metu Naujasis viešasis valdymas transformuojasi į „Gerąjį valdymą, kuris siekia tobulinti demokratinių procesų plėtrą, piliečių įtraukimą į valdymą, siekia personalo veiklos profesionalumo bei geriau numatyti naujas viešojo valdymo strategines perspektyvas, keičiant organizacijų kultūros ir jų filosofijos supratimą.

Sekančiame baigiamojo darbo poskyryje atliksime ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo tobulinimo viešajame sektoriuje situacijos analizę. Nagrinėsime ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo sampratą, ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo teisinį reglamentavimą bei atliksime dabartinės ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo ir tobulinimo situacijos analizę Lietuvoje.

1.2. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo tobulinimo viešajame sektoriuje situacijos analizė

1.2.1. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo samprata

Nagrinėjant ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo sampratą pradiniame analizės etape svarbu apibrėžti šias sąvokas: ikimokyklinis ugdymas, priešmokyklinis ugdymas, paslauga ir paslaugų valdymas. Šių sąvokų apibūdinimas svarbus tiksliai atskleidžiant ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo sampratą.

Ikimokyklinis ir priešmokyklinis ugdymas. Lietuvoje ikimokyklinio ugdymo įstaigų veikla – neformalusis švietimas, kuris įgyvendinamas „pagal įvairias švietimo poreikių tenkinimo, kvalifikacijos tobulinimo ir papildomos kompetencijos įgijimo programas“ (Lietuvos Švietimo įstatymas, Žin. 2003, Nr. 63-2853 2 str., 18 dalis; 6 str., 2 dalis). Ikimokyklinio ugdymas teikiamas vaikams nuo 1 iki 5 (arba 6) metų. Ikimokyklinį ugdymą organizuoja įvairios mokyklos (lopšeliai, lopšeliai – darželiai, darželiai, mokyklos – darželiai), laisvasis mokytojas arba kitas švietimo teikėjas (Lietuvos Švietimo įstatymas, Žin. 2003, Nr. 63-2853 7 str., 3 ir 4 dalys).

Ikimokyklinio ugdymo tikslas – padėti vaikui įgyti kasdieniniam gyvenimui bei sėkmingam ugdymuisi) mokykloje, taip pat ir mokymuisi visą gyvenimą būtinų kompetencijų (socialinių, komunikavimo, pažinimo, sveikatos saugojimo, meninių) (Bendrosios programos ir išsilavinimo standartai, 2003). Skirtumas tik tas, kad ikimokykliniame amžiuje yra padedami nurodytų kompetencijų ugdymo pagrindai, o priešmokykliniame jos yra toliau plėtojamoms ir įtvirtinamos (Metodinės rekomendacijos ikimokyklinio ugdymo programai rengti, 2006).

Pasak V. S. Glebuviene, O. Jonilienė, M. Monkevičienė ir kt. (2009), dabartiniu metu ikimokyklinio ugdymo paslaugas teikia lopšeliai, lopšeliai – darželiai, darželiai, mokyklos - darželiai ir kitos mokyklos, laisvasis mokytojas (individualia švietimo teikėjo veikla užsiimantis fizinis asmuo) ar kitas švietimo teikėjas.

Valstybė neapibrėžia privalomų ikimokyklinio ugdymo organizavimo modelių, todėl švietimo teikėjai (ikimokyklinio ugdymo įstaigų steigėjai) turi teisę laisvai jį pasirinkti, nustatydami skirtingą jo trukmę (pusė darbo dienos, keletas valandų per dieną, keletas dienų per savaitę, visa savaitė, popietinės, savaitgalio grupės ir pan.), vaikų amžių grupėje ir pan. Pavyzdžiui, Kauno miesto Savivaldybės taryba 2010-07-09 sprendimu Nr. T-351 patvirtino savivaldybės įsteigtų švietimo įstaigų ikimokyklinio ugdymo organizavimo modelių aprašą, kuriuo nustatė 7 tokius modelius. Modeliai skiriasi veiklos trukme: lopšelio, darželio grupės, veikiančios 4 val., 7 val., 9 val., 10,5 val., 12 val., 14 val. per dieną, savaitinės lopšelio, darželio grupės, veikiančios visą parą 5 darbo

dienas per savaitę. Pagal šį aprašą vaikai iki 3-jų metų amžiaus ugdomi lopšelio, o 3-5-erių metų vaikai – darželio grupėse. Kadangi valstybė nėra patvirtinusi ikimokyklinio ugdymo programos, švietimo teikėjas turi teisę savarankiškai ją parengti. Be mūsų šalyje paprastai taikomų lietuviškų programų dalis ikimokyklinių įstaigų pasirenka netradicines ugdymo sistemas, tokias kaip Valdorfo, Montesori, „Zipio draugai“, „Gera pradžia“ ir kt. (Lemežytė, 2011).

Už ikimokyklinio ugdymo turinį atsako ikimokyklinio ugdymo teikėjai, o tai reiškia, kad ikimokyklinio ugdymo turinio sudarymas yra decentralizuotas (Burškaitienė, Vilkonienė, 2009).

„Ikimokyklinis ugdymas vyksta šeimoje, o tėvams (ar globėjams) pageidavus ar atsakingoms už vaiko teisių apsaugą institucijoms rekomendavus, pagal ikimokyklinio ugdymo programą“ (Lietuvos Švietimo įstatymas, Žin. 2003, Nr. 63-2853 7 str., 2 dalis). Ikimokyklinis ugdymas nėra privalomas, tėvai turi galimybę patys nuspręsti, ar leisti vaiką į ikimokyklinio ugdymo įstaigą, ar ne (Lietuvos švietimo koncepcija, 1992).

Priešmokyklinio ugdymo tikslas – laiduojant vaiko asmenybės skleidimąsi ugdyti aktyvų, savimi ir savo gebėjimais pasitikintį, stiprią pažinimo motyvaciją turintį vaiką, sudaryti prielaidas tolesniam sėkmingam ugdymuisi mokykloje (O. Monkevičienė ir kt., 2002).

LR švietimo įstatyme pažymima, kad priešmokyklinis ugdymas Lietuvos Respublikoje yra visuotinis, t.y. valstybė garantuoja visiems 5–7 metų vaikams kokybišką priešmokyklinį ugdymą ir lygias mokyklinio starto galimybes. Vaikų, pradedančių lankyti mokyklą patirtis labai skirtinga: lankiusieji darželį paprastai yra įgiję socialinės, emocinės, komunikacinės, pažintinės patirties, - jie beveik visi geba bendrauti su bendraamžiais ir suaugusiais, lengviau priima naujoves ir prisitaiko prie pasikeitusių sąlygų, yra savarankiškesni, smalsesni (Švietimo įstatymas, 1991).

Kaip numato LR švietimo įstatymo 8 str. 1d., priešmokyklinio ugdymo paskirtis – padėti vaikui pasiruošti sėkmingai mokytis pagal pradinio ugdymo programą. Paprastais žodžiais tariant – pasiruošti mokytis pirmoje klasėje, nes būtent tinkamas pasiruošimas turi didelę įtaką mokymosi rezultatams vėliau, vaiko norui lankyti mokyklą, pasitikėjimui savimi.

Remiantis S. Neifachtu (2008), priešmokyklinis ugdymas yra viena iš Lietuvos švietimo sistemos pakopų, ja siekiama padėti vaiko socializacijos demokratinio bendravimo pamatus bei brandinti vaiką mokyklai, palengvinti vaiko perėjimą nuo ugdymosi šeimoje ar darželyje prie sistemingo ugdymo(si) mokykloje, t. y. visiems vaikams sudaryti lygias mokyklinio starto galimybes. Vaikui sudaromos puikios sąlygos aktyviai veikti: žaisti, pažinti, kurti, jausti, išgyventi; siekiama, kad vaikas pasitikėtų savimi. Priešmokyklinis ugdymas ypač svarbus vaiko socialinei patirčiai kaupti, ugdymo(si) netolygumams lyginti. Institucinis priešmokyklinis ugdymas ypač reikalingas: vaikams iš socialinės rizikos grupių šeimų; uždaresnėje, vien tik šeimos aplinkoje

augantiems vaikams; specialiųjų poreikių vaikams; labai užimtų tėvų vaikams; tautinių bendrijų ir imigrantų vaikams.

Nuo 2015 m. rugsėjo 1 d. priešmokyklinio ugdymo siekis – vaiko socialinė, sveikatos, pažinimo, komunikavimo ir meninė kompetencijos, o ugdymo programa bus įgyvendinama, vadovaujantis šiais ugdymo principais:

- Socialinio kultūrinio kryptingumo.
- Individualizavimo.
- Integralumo.
- Kontekstualumo.
- Sąveikos (Priešmokyklinio ugdymo bendroji programa, 2014).

Bendroje priešmokyklinio ugdymo ir ugdymosi programoje priešmokyklinis ugdymas apibrėžiamas kaip visuotinis, visiems prieinamas vienerių (išimties atveju – dvejų) metų trukmės institucinis vaikų nuo šešerių ar penkerių metų ugdymas (priešmokyklinio ugdymo grupėje), skirtas pasirengti sėkmingai mokytis mokykloje. Šiuo metu, priešmokyklinis ugdymas, remiantis LR švietimo įstatymo 8 str. 3 d., pradedamas teikti vaikui, kai tais kalendoriniais metais jam sueina 6 metai. Tačiau to paties skirsnio antroji dalis sako, kad „priešmokyklinis ugdymas gali būti teikiamas anksčiau tėvų (globėjų) prašymu, vadovaujantis Švietimo ir mokslo Ministro patvirtintu Vaiko brandumo mokytis pagal priešmokyklinio ir pradinio ugdymo programas įvertinimo tvarkos aprašu, bet ne anksčiau, negu jam sueina 5 metai. Švietimo ir mokslo Ministro ir Socialinės apsaugos ir darbo ministro nustatyta tvarka ir atvejais vaikui priešmokyklinis ugdymas gali būti privalomas (LR švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2011), tuomet tėvų (globėjų) prašymu atliekamas vaiko brandumo įvertinimas. Vaiko brandumo įvertinimą atlieka pedagoginių psichologinių tarnybų, mokyklų psichologai. Vaiko, kuriam tais kalendoriniais metais sueina 7 metai, brandumas nėra vertinamas (Lietuvos Švietimo įstatymas, Žin. 2003, Nr. 63-2853).

Priešmokyklinio ugdymo programos paskirtis – padėti užtikrinti darnų fizinių ir psichinių vaiko galių skleidimąsi, kiekvieno vaiko mokyklinę brandą, ugdymą grindžiant individualizavimu ir realiomis vaiko išgalėmis Atnaujindama Bendrąją priešmokyklinio ugdymo(si) programą (toliau – Programa) (Projektas, 2013) darbo grupė pirmiausia siekė laiduoti ikimokyklinio, priešmokyklinio ir pradinio ugdymo programų dermę.

Pateikiant ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo sampratą svarbu apibrėžti paslaugos ir paslaugos valdymo sampratas.

Mokslinėje literatūroje universalios paslaugų apibrėžimo nepateikiama, skirtingi mokslininkai savaip apibrėžią sampratą.

Remiantis P. Kotler (2003), paslauga – tai bet kuri veikla ar nauda, kurią viena šalis gali pasiūlyti kitai ir kuri yra nemateriali bei negali tapti nuosavybe.

Pasak A. Svetiko (2008), paslauga – tai materialinė produkcija, kuri patenkina pirkėjo ar vartotojo norus. Paslauga - tai prekė, kurios turinys ir kokybė priklauso nuo paslaugos teikėjo, jos vartotojo ir kitų aplinkybių (G. Dudėnas, 2006).

Dažniausiai mokslinėje literatūroje sutinkamos paslaugos sampratos pateikiamos 1.2 lentelėje.

1.2. lentelė

Paslaugos sampratos

Autorius (publikacijos išleidimo metai)	Paslaugos sampratos
V. Pranulis ir kt. (2012)	Paslauga – tai prekė, kuri pasižymi daugiausia neapčiuopiamomis savybėmis.
L. Bagdonienė ir kt. (2005)	Paslauga – tai daugelio įvairių šakų įmonių, jose dirbančių žmonių ir paslaugų vartotojų bendrų pastangų rezultatas.
E. Vitkienė (2008)	Paslauga – tai daugiau ar mažiau neapčiuopiama veikla paprastai pasireiškianti vartotojui sąveikaujant su paslaugą teikiančiais tarnautojais, fiziniais ištekliais, prekėmis, arba teikimo sistemomis kurios užtikrina vartotojo problemos išsprendimą.
P. Kotler P. ir kt.(2007)	Paslauga – tai bet koks nematerialus veiksmas ar darbas, kurį viena šalis gali pasiūlyti kitai, tačiau jis nesuteikia jokios apčiuopiamos nuosavybės
G. Dudėnas (2006).	Paslauga – tai prekė, kurios turinys ir kokybė priklauso nuo paslaugos teikėjo, jos vartotojo ir kitų aplinkybių.

Paslaugos sampratą gana vaizdžiai pateikia L. Bagdonienė ir R. Hopenienė (2004), paslaugą rezultatai susiedamos su paslaugos santykiais tarp paslaugos teikėjo ir vartotojo). Remiantis L. Bagdonienė ir R. Hopeniene (2005), paslauga vartotojo atžvilgiu:

- tai kokia nors parduoti siūloma veikla, galinti suteikti vertybinę naudą ar pasitenkinimą;
- veikla, kurios jis pats (paslaugos vartotojas) negali atlikti arba gali sau leisti neatlikinėti;
- neapčiuopiama veikla, kuri suteikia pageidaujama pasitenkinimą tiek individualiems vartotojams, tiek organizacijoms ir nebūtinai yra susijusi su produkto ar kitos paslaugos pardavimu;
- vartotojo lūkesčių patenkinimas pardavimo metu ir po pardavimo, kai paslaugos teikėjas užsitikrina pirmenybę tarp konkurentų, kartu ir pelno augimą.

Svarbiausias paslaugos bruožas – ją galima pirkti, nors ji ir neapčiuopiama. Esminis paslaugos ir prekės skirtumas yra tas, kad paslauga tuo pačiu metu yra ir veikla, ir rezultatas. Ekonominiu požiūriu paslauga yra apibrėžta veikla, kurią siūloma vartotojui pirkti, nes kiekviena veikla vertinama, atsižvelgiant į naudingumą, apibrėžtumą ir galimybę ją parduoti (E. Vitkienė, 2008).

Galima teigti, kad mokslinėje literatūroje nėra universalios paslaugos apibrėžimo, paslaugas charakterizuoja jų savybės: nepastovumas, epizodiškumas, neapčiuopiamumas, nedalijamumas, heterogeniškumas, negalėjimas kaupti ir kt. Galima teigti, kad paslauga - tai santykiai tarp tiekėjo ir paslaugos vartotojo arba kliento, tam tikras jų tarpusavio kontaktas.

Remiantis P. Kotler ir kt. (2007), paslaugų valdymas apima tokius paslaugų aspektus kaip paslaugų planavimas, organizavimas, paslaugų kontrolė ir/ar vertinimas.

Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo samprata mokslinėje literatūroje nėra pateikiama, tačiau jis gali būti apibrėžtas kaip ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų planavimas, organizavimas ir paslaugų kontrolės užtikrinimas.

LR švietimo įstatymas, ikimokyklinį ir priešmokyklinį ugdymą šalies švietimo sistemoje priskiria neformaliajam švietimui. Ikimokyklinio ugdymo programą, parengtą pagal Švietimo ir mokslo Ministro patvirtintus ikimokyklinio ugdymo programų kriterijus, vykdo ikimokyklinio ugdymo, bendrojo ugdymo mokyklos, laisvasis mokytojas ar kitas švietimo teikėjas. Priešmokyklinį ugdymą vykdo ikimokyklinio ugdymo, bendrojo ugdymo mokyklos, laisvasis mokytojas ar kitas švietimo teikėjas, vadovaudamiesi Švietimo ir mokslo Ministro nustatyta tvarka.

Galima teigti, kad ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programas parengia LR švietimo ministerija (ministras).

LR švietimo įstatymo 57 str. įvardija švietimo valdymo subjektus: Seimas; Vyriausybė, Švietimo ir mokslo ministerija, kitos ministerijos, Vyriausybės įstaigos; savivaldybės institucijos. Valstybės švietimo stebėseną, vadovaudamosi Švietimo ir mokslo Ministro patvirtintais švietimo stebėsenos rodikliais ir jo nustatyta tvarka, vykdo Švietimo ir mokslo ministerija bei kitos Švietimo ir mokslo Ministro įgaliotos įstaigos, Savivaldybių administracijos, mokyklos. Lietuvos švietimo politikos prioritetai, ilgalaikiai švietimo tikslai, švietimo turinio kaitos kryptys, finansavimo prioritetai nustatomi Valstybinėje švietimo strategijoje. Ją rengia ir teikia Seimui tvirtinti Vyriausybė. Strategija rengiama dešimčiai metų, tikslinama ne rečiau kaip kas ketveri metai.. Savivaldybės, įgyvendindamos Valstybinę švietimo strategiją, nustato ilgalaikius švietimo plėtros tikslus ir priemones jiems pasiekti. (LR švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2011).

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

Apibendrinant galima teigti, kad ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo samprata mokslinėje literatūroje nėra pateikiama, tačiau jis gali būti apibrėžtas kaip ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų planavimas, organizavimas ir paslaugų kontrolės užtikrinimas. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo procese dalyvauja šios institucijos: LR Vyriausybė, koordinuodama LR švietimo ir mokslo ministerijos darbą, LR švietimo ir mokslo ministerija, formuojanti ir užtikrinanti šalies švietimo (ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo) politiką, LR savivaldybės institucijos, kaip vykdomosios institucijos: formuojančios ikimokyklinio, priešmokyklinio, ugdymo, vaikų ir suaugusiųjų neformaliojo švietimo programas. LR savivaldybės institucijos, organizuoja ikimokyklinį ir priešmokyklinį ugdymą, organizuoja ir koordinuoja švietimo pagalbos teikimą mokiniui, mokytojui, šeimai, mokyklai, vaiko minimalios priežiūros priemonių vykdymą. Savivaldybėse veikiančios ikimokyklinės ir priešmokyklinės įstaigos teikia ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugas, kurių priežiūrą vykdo savivaldybių įgaliotos institucijos.

1.2.2. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo teisinis reglamentavimas

Analizuojant ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo teisinį reglamentavimą dėl teisės aktų gausos tikslinga teisės aktus, reglamentuojančius įvairius ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo aspektus suskirstyti į šias grupes: strateginius dokumentus, įstatymus bei poįstatyminius teisės aktus.

Pagrindiniai teisės aktai, reglamentuojantys įvairius ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo aspektus pateikiami 1.3 lentelėje.

Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo teisinio reglamentavimo analizę tikslinga pradėti nuo pagrindinių strateginių dokumentų, reglamentuojančių ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų teikimo strateginius orientyrus.

Iš strateginių dokumentų paminėtini:

- Valstybinė švietimo strategiją 2003–2012 metams, patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2003 m. liepos 4 d. nutarimu Nr. IX-1700 (Žin., 2003, Nr. 71-3216);
- Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2011-2013 m. programa;
- Priešmokyklinio ugdymo koncepcija (Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo Ministro 2000 m. lapkričio 9 d. įsakymas Nr. 1374). Joje pateikiami priešmokyklinio ugdymo samprata, tikslai, uždaviniai ir kt.).

Valstybinėje švietimo strategijoje 2003–2012 metams įtvirtinti nauji reikalavimai ikimokyklinio ir priešmokyklinio įstaigų paslaugų valdymui (įtvirtinti ikimokyklinio ir priešmokyklinio įstaigų paslaugų valdymo efektyvumo, prieinamumo, kokybės prioritetai). Valstybinėje švietimo strategijoje 2003–2012 metams įteisinta nuostata sumažinti socialinę atskirtį ir skurdą, išplečiant priešmokyklinio ugdymo paslaugas, visų pirma jas atveriant socialinę atskirtį patiriantiems ir socialinės rizikos šeimų vaikams.

1.3 lentelė

Teisės aktai, reglamentuojantys ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymą

Teisės aktas	Reguliuojama sritis
Valstybinės švietimo strategijos 2003 – 2012 metų nuostatos (LR Seimo 2003 m. liepos 4 d. nutarimas Nr. IX-1700).	Švietimo politika, švietimo sistemos strateginis planavimas. Įtvirtinti nauji reikalavimai ikimokyklinio ir priešmokyklinio įstaigų paslaugų valdymui (įtvirtinti ikimokyklinio ir priešmokyklinio įstaigų paslaugų valdymo efektyvumo, prieinamumo, kokybės prioritetai). Valstybinėje švietimo strategijoje 2003–2012 metams įteisinta nuostata sumažinti socialinę atskirtį ir skurdą, išplečiant priešmokyklinio ugdymo paslaugas, visų pirma jas atveriant socialinę atskirtį patiriantiems ir socialinės rizikos šeimų vaikams.
Priešmokyklinio ugdymo koncepcija (Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2000 m. lapkričio 9 d. įsakymas Nr. 1374).	Pateikiami priešmokyklinio ugdymo samprata, tikslai, uždaviniai, ugdymo organizavimas.
Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2011-2013 m. programa (Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2000 m. lapkričio 9 d. įsakymas 2011 m. kovo 1 d. Nr. V-350, Valstybės žinios, 2011-03-10, Nr. 30-1421).	Paskirtis – didinti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo prieinamumą ir įvairovę, ypač kaimo gyvenamosiose vietovėse, mažinant socialinę atskirtį ir skirtumus tarp savivaldybių; užtikrinti lanksčias ir kokybiškas ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugas ir reikiamą švietimo pagalbą, atsižvelgiant į individualius vaikų ugdymosi poreikius.
Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas (2003 m. birželio 17 d. Nr. IX-1630)	LR Švietimo ir mokslo įstatymas reglamentuoja ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų teikimą, institucinę ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo sąrangą..
LR švietimo ir mokslo ministro ir LR socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas (Nr. V-735/A1-208), „Dėl Privalomo ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo nustatymo ir skyrimo tvarkos aprašo patvirtinimo“	Reglamentuoja privalomo ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo nustatymą, skyrimą ir finansavimą.
Ikimokyklinio ugdymo programų kriterijų aprašas (Nr. V- 1009)	Aprašas reglamentuoja privalomo ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo nustatymą, skyrimą ir finansavimą
Ikimokyklinio ugdymo paslaugų planavimo metodika (2011)	Pateikiami ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo teikiamų paslaugų vaikams ir jų tėvams (globėjams) poreikio nustatymo būdai.

Siekiant plėtoti socialiai teisingą švietimo sistemą, Valstybinėje švietimo strategijoje 2003–2012 metams numatoma laiduoti lygias mokymosi galimybes, sukurti ir išplėtoti visuotinio priešmokyklinio ugdymo sistemą.

Nagrinėjant ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo teisinį reglamentavimą paminėtina ir „Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2011-2013 m. programa. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2011–2013 metų programos paskirtis – didinti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo prieinamumą ir įvairovę, ypač kaimo gyvenamosiose vietovėse, mažinant socialinę atskirtį ir skirtumus tarp savivaldybių; užtikrinti lanksčias ir kokybiškas ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugas ir reikiamą švietimo pagalbą, atsižvelgiant į individualius vaikų ugdymosi poreikius. Tikslams pasiekti numatytų uždavinių turinį sudaro: ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo prieinamumo, ypač kaimo vietovėse didinimas; švietimo pagalbos teikimo galimybių ikimokyklinio ir priešmokyklinio amžiaus vaikams ir jų šeimoms plėtotė; sąlygų nevalstybinėms mokykloms, kitiems švietimo teikėjams teikti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugas gerinimas; visuomenei prieinamos informacijos apie ikimokyklinį ir priešmokyklinį ugdymą užtikrinimas; ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programas vykdančių įstaigų higienos, užkrečiamųjų ligų profilaktikos sąlygų ir aprūpinimo gerinimas; ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugas teikiančių pedagogų rengimo metodologinių pagrindų stiprinimas; ikimokyklinį ir priešmokyklinį ugdymą organizuojančių ir šias paslaugas teikiančių darbuotojų kompetencijų ir prestižo didinimas; ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo stebėsenos atlikimas.

Priešmokyklinio ugdymo koncepcijoje priimtoje Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo Ministro 2000 m. lapkričio 9 d. įsakymu Nr. 1374 įtvirtinami priešmokyklinio ugdymo tikslai ir uždaviniai.

LR švietimo ir mokslo įstatyme, įvardijamos ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paskirtys. Remianti minėtu įstatymu, ikimokyklinio ugdymo paskirtis suprantama kaip pagalba vaikui tenkinti prigimtinius, kultūros, taip pat ir etninės, socialinius, pažintinius poreikius. Ikimokyklinis ugdymas vyksta šeimoje, o tėvams (globėjams) pageidavus ar už vaiko teisių apsaugą atsakingoms institucijoms rekomendavus, pagal ikimokyklinio ugdymo programą ir teikiamas vaikui nuo 1 iki 5 (arba 6) metų. Šios ugdymo pakopos programą vykdo lopšeliai, lopšeliai - darželiai, darželiai, mokyklos-darželiai ir kitos mokyklos, laisvasis mokytojas ar kitas švietimo teikėjas. Įstatymas numato, jog šio amžiaus tarpsnio vaiką namuose auginančiai šeimai teikiama švietimo pagalba Vyriausybės arba jos įgaliotos institucijos nustatyta tvarka. Įstatyme numatyta, jog priešmokyklinio ugdymo paskirtis – padėti vaikui pasirengti sėkmingai mokytis pagal pradinio ugdymo programą. Šis ugdymas pradamas teikti vaikui, kaitais kalendoriniais metais jam sueina 6 metai. Priešmokyklinis ugdymas anksčiau gali būti teikiamas tėvų prašymu ir jeigu vaikas yra pakankamai subrendęs tokiam ugdymui, bet ne anksčiau, negu jam sueis 5 metai. Atsakingų už vaiko teisių apsaugą institucijų sprendimu atskiram vaikui jis gali būti privalomas. Šios ugdymo

pakopos programą vykdo darželiai, pradinės ir kitos mokyklos, laisvasis mokytojas ar kitas švietimo teikėjas. Nelankančiam ugdymo įstaigos 5–6 metų vaikui švietimo pagalba teikiama Vyriausybės arba jos įgaliotos institucijos nustatyta tvarka. Remiantis LR švietimo įstatymo 8 str. 1d. nurodoma, kad priešmokyklinio ugdymo paskirtis – padėti vaikui pasirengti sėkmingai mokytis pagal pradinio ugdymo programą. Paprastais žodžiais tariant – pasiruošti mokytis pirmoje klasėje, nes būtent tinkamas pasiruošimas turi didelę įtaką mokymosi rezultatams vėliau, vaiko norui lankyti mokyklą, pasitikėjimui savimi. Kaip jau minėta LR Švietimo ir mokslo įstatymas reglamentuoja ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų teikimą, institucinę ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo sąrangą.. LR Švietimo įstatymas, ikimokyklinį ir priešmokyklinį ugdymą šalies švietimo sistemoje priskiria neformaliai švietimui. LR švietimo įstatymas įvardija švietimo valdymo subjektus: LR Švietimo ir mokslo ministeriją; savivaldybės institucijas LR švietimo įstatyme pažymima, kad ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo procese dalyvauja: LR Vyriausybė, koordinuodama LR švietimo ir mokslo ministerijos darbą, LR švietimo ir mokslo ministerija, formuojanti ir užtikrinanti šalies švietimo (ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo) politiką, LR savivaldybės institucijos, kaip vykdomosios institucijos: formuojančios ikimokyklinio, priešmokyklinio, ugdymo, vaikų ir suaugusiųjų neformaliojo švietimo programas.

LR švietimo ir mokslo ministro ir LR socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakyme (Nr. V-735/A1-208), „Dėl Privalomo ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo nustatymo ir skyrimo tvarkos aprašo patvirtinimo“, pažymima, kad šis aprašas reglamentuoja privalomo ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo nustatymą, skyrimą ir finansavimą. Remiantis aprašu Privalomas ikimokyklinis ugdymas gali būti teikiamas vaikui nuo gimimo iki 6 metų (kol bus pradėtas teikti priešmokyklinis ugdymas). Privalomas priešmokyklinis ugdymas gali būti teikiamas vaikui, kuriam tais kalendoriniais metais sukanka 6 metai, bet ne anksčiau nei sukanka 5. Priešmokyklinio ugdymo trukmė – vieneri metai.

Ikimokyklinio ugdymo programų kriterijų apraše (Nr. V- 1009), įtvirtintos švietimo teikėjų, kurie vykdo ikimokyklinio ugdymo programą, savininko teisės ir pareigos. Ikimokyklinio ugdymo programų kriterijų apraše nurodoma, kad ikimokyklinio amžiaus vaikai ugdomi šeimoje, o tėvams (globėjams) pageidaujant ar švietimo ir mokslo ministro ir socialinės apsaugos ir darbo ministro nustatyta tvarka ir atvejais – pagal ikimokyklinio ugdymo programą. Švietimo teikėjai, remdamiesi Ikimokyklinio ugdymo programų kriterijų aprašu, rengia ir sistemingai atnaujina ikimokyklinio ugdymo programą. Švietimo teikėjų, kurie vykdo ikimokyklinio ugdymo programą, savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija (dalyvių susirinkimas) (valstybinės ir savivaldybės mokyklos), savininkas (dalyvių susirinkimas) (kitų mokyklų), įvertinę šeimų, auginančių ikimokyklinio

amžiaus vaikus, švietimo poreikius, teikia pritarimą programai. Programa ne vėliau kaip prieš mėnesį iki jos įgyvendinimo pradžios tvirtinama švietimo teikėjo.

LR švietimo ir mokslo ministro patvirtintose rekomendacijose savivaldybėms dėl centralizuoto vaikų priėmimo į švietimo įstaigų ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo grupes, pažymima, kad rekomendacijų paskirtis – padėti savivaldybių administracijų švietimo padaliniams nustatyti centralizuotą vaikų priėmimo į švietimo įstaigų ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo grupes tvarką ir sukurti duomenų bazę apie ikimokyklines ir priešmokyklines grupes lankančius bei pageidaujantčius jas lankyti vaikus.

Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdyme (planavime ir organizavime svarbų vaidmenį atlieka vietos savivaldybės institucijos. Ikimokyklinio ugdymo paslaugų planavimo metodikoje (2011) pateikiama informacijos ir duomenų apie vaikus nuo gimimo iki privalomojo mokymo pradžios ir jiems teikiamą ugdymą, švietimo pagalbą ir kitas paslaugas šaltinių apžvalga, taip pat informacijos ir duomenų apie vaikus nuo gimimo iki privalomojo mokymo pradžios analizės principai, atskleidžiamos informacijos ir duomenų analizės panaudojimo galimybės, modeliuojant ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo, kompleksiskai teikiamų paslaugų vaikams ir jų tėvams (globėjams) plėtrą. Metodikoje taip pat pateikiami ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo bei kompleksiskai teikiamų paslaugų vaikams ir jų tėvams (globėjams) poreikio nustatymo būdai bei nustatyto poreikio ir esamo savivaldybėje ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo, kompleksiskai teikiamų paslaugų vaikams ir jų tėvams (globėjams) palyginimas. Taip pat pateikiami lėšų, reikalingų esamam ikimokykliniam ir priešmokykliniam ugdymui, kompleksiskai teikiamoms paslaugoms vaikui ir jo tėvams (globėjams) finansuoti apskaičiavimo savivaldybėje principai bei lėšų, reikalingų nustatymas paslaugų poreikiui savivaldybėje patenkinti apskaičiavimo būdai. Metodikoje taip pat pateikiami ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo, kompleksiskai teikiamų paslaugų vaikui ir jo tėvams (globėjams) modeliavimo principai bei galimi ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo, kompleksiskai teikiamų paslaugų vaikui ir jo tėvams (globėjams) plėtros modeliai ir jų finansinis pagrįstumas.

Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo Ministro 2003 m. gruodžio 16 d. įsakymu Nr. ISAK-1809 patvirtintoje Švietimo pagalbos nelankančiam ugdymo įstaigos 5–6 metų vaikui teikimo tvarkoje reglamentuotas švietimo pagalbos teikimas 5-6 metų vaikui, nelankančiam priešmokyklinio ugdymo grupės, nustatytos švietimo pagalbos rūšys, teikimo vieta, teikėjai ir organizavimo principai.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. gruodžio 16 d. nutarimu Nr. 1617 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. birželio 27 d. nutarimo Nr. 785 „Dėl bendrojo lavinimo mokyklų

finansavimo reformos priemonių įgyvendinimo, „pakeitimo“, įteisintas priešmokyklinio ugdymo finansavimas iš moksleivių krepšelio.

Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo Ministro 2005 m. liepos 22 d. įsakymu Nr. ISAK-1557 patvirtintoje „Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodikoje“ pateikiamas rekomenduojamas instrumentas ikimokyklinės įstaigos veiklos kokybės įsivertinimui ir tobulinimui.

Apibendrinant galima teigti, kad įvairius ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo aspektus reglamentuoja tiek strateginiai dokumentai tiek ir teisės aktai (įstatymai bei poįstatyminiai aktai). Iš strateginių ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymą reglamentuojančių dokumentų išskirtini: Valstybinės 2003 – 2012 metų švietimo strategija, Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2011-2013 m. programa, Priešmokyklinio ugdymo koncepcija. Iš teisės aktų išskirtinas LR švietimo ir mokslo įstatymas, reglamentuojantis švietimo politiką, ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymą. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo požiūriu svarbiais laikytini poįstatyminiai teisės aktai LR Švietimo ir mokslo Ministro įsakymai, kurie įgyvendinami vietos savivaldos institucijose.

1.2.3. Dabartinės ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo ir

tobulinimo situacijos analizė Lietuvoje

Tikslingai valdomas (organizuojamas ir planuojamas) ikimokyklinis ugdymas palengvina vėlesnį mokymąsi, daro teigiamą poveikį mokymosi pasiekimams, tolesnei asmens socialinei ir emocinei raidai. Europos, JAV patirtis rodo, kad ankstyvosios intervencijos programos (ypač tos, kurios yra skirtos socialiai nuskriaustiems vaikams) gali užtikrinti didelę socialinę ir ekonominę grąžą.

Ikimokyklinio ugdymo paslaugų valdymo situacija ir tobulinimo galimybės Lietuvoje.

Užsienio šalių ikimokyklinio ugdymo paslaugų valdymo ypatumus lemia daugelis veiksnių: tikslai, uždaviniai, kuriuos kelia vyriausybė, istorinė raida ir kultūriniai ypatumai, tradicijos, vertybės. Šalys panašius ikimokyklinio ugdymo uždavinius sprendžia skirtingai, todėl ir ikimokyklinio ugdymo turinys bei programos įvairiose šalyse skiriasi. Vis daugiau šalių ikimokyklinį amžiaus tarpą vertina kaip savaime vertingą, orientuojasi į integruotą ir visuminį ugdymą.

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 priklausė ir priklauso vienai už švietimą pagal savo kompetenciją atsakingai institucijai. Tai atitinka šios dienos Europos Komisijos rekomendacijas. Yra sukurta galiojanti teisinė bazė, užtikrinanti ikimokyklinio ugdymo sistemos

funkcionavimą bei ikimokyklinio ugdymo paslaugų valdymą šalyje. Tačiau dar nėra sukurta ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės užtikrinimo ir palaikymo sistema, kurios pagrindiniai elementai – ikimokyklinio ugdymo sistemos funkcionavimo reglamentavimas, įsivertinimas, išorinis vertinimas ir akreditacija.

Ikimokyklinio ugdymo paslaugų valdymas suvokiamas kaip ikimokyklinio ugdymo paslaugų planavimas, organizavimas ir kokybės kontrolė užtikrinimas. Ikimokyklinio ugdymo paslaugų valdymas gali būti vertinamas atsižvelgiant į šiuos aspektus: ikimokyklinio ugdymo sistemos finansavimą, prieinamumą, pedagoginio personalo kvalifikaciją ir jos tobulinimo galimybes, personalo darbo sąlygas, vaikų grupės dydį, vaikų, tenkančių vienam pedagogui, skaičių, fizinę aplinką, mokymo / ugdymo planavimą bei programą.

Ikimokyklinio ugdymo paslaugų valdymas Lietuvoje įtvirtintas svarbiausiose ikimokykliniame ugdymą reglamentuojančiuose teisės aktuose ir strateginiuose dokumentuose: Valstybinės 2003 – 2012 metų švietimo strategijoje, Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2011-2013 m. programoje, LR švietimo ir mokslo įstatyme, Ikimokyklinio ugdymo paslaugų planavimo metodikoje (2011), priešmokyklinio ugdymo nustatymo ir skyrimo tvarkos apraše ir kt.

Europos Komisija, 2009 metų Europos Sąjungos pažangos raporte pažymėjo, kad Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija įgyvendindama Lietuvos Respublikos Vyriausybės. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2007–2012 metų programą ir Specialiojo ugdymo plėtros programą (Žin., 2009, Nr. 110–4699), skyrė daug dėmesio ugdymo prieinamumui didinti. (Europos Sąjungos (pažangos raportas 2009).

Lietuva per paskutinius septynerius metus pripažinta padariusia didelę pažangą plėtojant 1–6 metų vaikų institucinį ikimokyklinį ugdymą (padidėjimas siekia 26 proc.) ir kartu su suomiais dalijasi 3–4 vietomis tarp ES šalių. Tačiau Lietuva vis dar atsilieka nuo kitų ES valstybių pagal keturmečių imtį: Eurostato duomenimis, 2007 m. keturmečių, lankančių ikimokyklinio ugdymo įstaigas, Europos Sąjungoje vidutiniškai buvo 89 proc., Lietuvoje – 62, Latvijoje – 76, Estijoje – 88. 2009 m. Lietuvoje ikimokykliniame ugdyme dalyvavo 68 proc. keturmečių.

Nors priešmokyklinio ugdymo grupėse, kurias lanko šešiamečiai, kasmet daugėja vaikų, tačiau priešmokyklinis ugdymas dar nėra prieinamas visiems šio amžiaus vaikams. Išlieka dideli skirtumai tarp galimybių lankyti priešmokyklinę grupę mieste ir kaimo gyvenamojoje vietovėje, socialinę atskirtį patiriančių šeimų vaikų ir neįgalių vaikų. Šie skirtumai ypač išryškėja ikimokykliniame ugdyme. 2009 m. ikimokykliniame ugdyme dalyvavo 54,7 proc. vaikų, iš jų apie 72,6 proc. mieste ir 22,8 proc. kaime. Švietimo ir mokslo ministerijos metiniame 2010 metų pranešime „Lietuvos švietimas. Tik faktai“ pažymima, kad 2009 metų pabaigoje ikimokyklinio

ugdymo įstaigose trūko vietų daugiau nei 30-yje proc. savivaldybių. Tai ypač aktualu didžiuosiuose miestuose ir kaimo gyvenamosiose vietovėse.

Tarptautiniai ir nacionaliniai mokinių pasiekimų tyrimai rodo, kad vaikų dalyvavimas ikimokykliniame ugdyme gerina mokinių pasiekimus. Švietimo ir mokslo ministerijos iniciatyva dabartiniu metu sukurtos palankesnės sąlygos ikimokyklinio ugdymo organizavimo įvairovei atsirasti: supaprastinta ikimokyklinio ugdymo higienos norma, parengti ir patvirtinti teisiniai dokumentai ikimokykliniam ugdymui. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. gruodžio 22 d. nutarimu Nr. 1823 (Žin., 2010, Nr. 155-7872) patvirtintus mokinio krepšelio metodikos principus, skatinama nevalstybinio ikimokyklinio ugdymo sektoriaus plėtra, liberalizuojami reikalavimai dėl pastatų ir patalpų naudojimo steigiant naujas ikimokyklinio ugdymo įstaigas. Nors nevalstybinis ikimokyklinis ugdymas pastaraisiais metais auga, tačiau šalyje jam tenka neženkli vieta.

Pažymėtina, kad dabartinė Lietuvos ekonominė ir socialinė padėtis kelia naujus iššūkius pagalbos vaikui ir šeimai sistemai. Mažėjančios šeimos pajamos, augantis skurdo rizikos lygis šeimose, auginančiose vaikus, didėjantis nedarbas, smurtas prieš vaikus, prastėjanti vaikų sveikata ir didėjantis neįgalių vaikų skaičius, emigracija verčia šalį ieškoti naujų, kompleksinių, nukreiptų į vaiko ir šeimos poreikius, pagalbos būdų. Tačiau edukacinių ir socialinių paslaugų organizavimo sistema vis dar nelanksčiai prisitaiko prie specifinių vaikų poreikių ir tėvų galimybių, savivaldybėse stokojama kompleksinio darbo su šeima ir vaikais patirties. Ypač trūksta pagalbos tėvams kūdikių auginimo ir priežiūros klausimais gimus neišnešiotam kūdikiui, specialistų (pediatro, šeimos gydytojo, bendruomenės slaugytojo, psichologo, specialiojo pedagogo, logopedo, socialinio darbuotojo, socialinio pedagogo ir kitų) konsultacijų ir pagalbos tėvams, auginantiems neįgalius, turinčius specialiųjų ugdymosi poreikių vaikus. Menka ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo organizavimo modelių, švietimo pagalbos formų įvairovė. Ypač trūksta paslaugų specialiųjų ugdymosi poreikių turintiems ar migruojančių šeimų vaikams. Didėjanti mažų miestelių ir kaimo gyvenamųjų vietovių gyventojų socialinė atskirtis, demografinės būklės pokyčiai skatina tėvus ieškoti į šeimą orientuotų ir šeimai prieinamų kompleksinių paslaugų. Tai ypač aktualu kaimo gyvenamosiose vietovėse.

Siekiant išplėsti švietimo pagalbos prieinamumą ir kompleksiskumą, pagal tarpinstitucinio bendradarbiavimo principą savivaldybėms 2009 m. buvo pateiktas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. lapkričio 11 d. nutarimu Nr. 1509 (Žin., 2009, Nr. 138-6073) patvirtintas Vaikų nuo gimimo iki privalomojo mokymo pradžios gyvenimo ir ugdymo sąlygų gerinimo modelio aprašas. Vaikų nuo gimimo iki privalomojo mokymo pradžios gyvenimo ir ugdymo sąlygų gerinimo modelio aprašo (paskirtis – pateikti tarpinstituciniu bendradarbiavimu pagrįstą švietimo programų, sveikatos priežiūros paslaugų, socialinės paramos ir švietimo pagalbos teikimo vaikui ir

jo tėvams (įtėviams, globėjams) nuo vaiko gimimo iki jo privalomojo mokymo pradžios schemą ir reglamentuoti šio aprašo įgyvendinimą. Tikimasi, kad įgyvendinus šio aprašo uždavinius padidės ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo prieinamumas vaikams tiek miesto, tiek ir kaimo gyvenamosiose vietovėse (Žin., 2009, Nr. 138-6073).

2009 m. atlikto tyrimo „Ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo turinio ir jo įgyvendinimo kokybės analizė“ rezultatai parodė, kad decentralizavus ikimokyklinio ugdymo turinį, ikimokyklinio ugdymo įstaigoms ir pedagogams atsirado iššūkis užtikrinti ikimokyklinio ugdymo kokybę. Pedagogai, įpratę dirbti pagal struktūruotas programas, pritrūko aiškių gairių, kaip ugdyti vaikus, jiems kyla problemų nustatant ikimokyklinio amžiaus vaikų pasiekimų lygmenis, sukuriant pasiekimų vertinimo sistemą, individualizuojant ugdymą ir siejant jį su realiais vaikų ugdymosi poreikiais. Vis dar nemaža dalis pedagogų vadovaujasi akademinio ugdymo nuostatomis. Tyrimas taip pat atskleidė, kad pastaraisiais metais įvyko ir pozityvių pokyčių: vadovai ir pedagogai giliau reflektuoja savo praktiką, prisiėmė daugiau atsakomybės už ugdymo turinio modeliavimą ir įgyvendinimą, ugdymas labiau atliepia regioninius ir įstaigos savitumus, padidėjo darbuotojų motyvacija. Tačiau daugelyje ikimokyklinio ugdymo programų vaikų poreikiai atspindėti tik formaliai, ugdymo turinys per siauras arba per platus. Tai lemia nepakankamą pedagogų kompetenciją reflektuojant įstaigoje vykdomą ikimokyklinio ugdymo programą, savo darbą ir per menką naudojimąsi kitų šalių patirtimi.

Siekiant užtikrinti kokybišką ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymą, pirmiausia tikslinga pasirūpinti tiesioginio paslaugų teikėjo – pedagogo – gerove darbe, kuri priklauso nuo materialinio, psichologinio ir socialinio pasitenkinimo darbu. Be abejo, esamomis sąlygomis svarbus darbo užmokesčio dydžio aspektas lemia ir kitas pasitenkinimo darbu formas: psichologinę įtampą dėl nepakankamų pajamų, mažesnes saviraiškos ir laisvalaikio galimybes, nepagrįstą profesijos nuvertinimą socialiniu požiūriu. Pabrėžtina, kad gerovė darbe vertinama ne tik pagal darbo užmokesčio dydį, bet ir sąnaudas: kiek ir kokiomis materialinėmis, psichologinėmis sąlygomis reikia dirbti, kiek laiko lieka poilsiui ir visaverčiam laisvalaikiui, kokios tobulėjimo ir karjeros galimybės, kaip specialistas gali save atskleisti profesinėje veikloje, kaip vertinama jo veikla profesinėje bendruomenėje ir visuomenėje, kiek jis jaučiasi svarbus dirbdamas konkrečią darbą ir t. t. Šiuo metu ikimokyklinio ugdymo auklėtojo ir priešmokyklinio ugdymo pedagogo poreikiai nėra tenkinami nė vienu iš minėtų gerovės darbe aspektų. Todėl dažnai jauni specialistai nejaučia pasitenkinimo darbu ikimokyklinio ugdymo įstaigoje ir ieško kitų profesinių galimybių. Dėl to šalies mastu prarandamas milžiniškas potencialas, užuot veiksmingai prisidėjęs prie ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo ir visos švietimo sistemos tikslų siekimo. Padėtis pasikeistų, jei pedagogai turėtų daugiau galimybių dalyvauti nustatant ikimokyklinio,

priešmokyklinio ugdymo poreikius, planuoti ir įgyvendinti šios srities plėtros projektus. Tam reikia suteikti pedagogams daugiau informacijos apie įvairias jų galimybes dalyvauti procese, paskatinti juos tarp savęs bendrauti ir bendradarbiauti, ir telktis aktyviai veiklai siekiant rūpintis profesiniais interesais ir įgyvendinti asmeninius.

Akcentuotina, kad Valstybė neapibrėžia privalomų ikimokyklinio ugdymo organizavimo modelių, todėl švietimo teikėjai (ikimokyklinio ugdymo įstaigų steigėjai) turi teisę laisvai jį pasirinkti, nustatydami skirtingą jo trukmę (pusė darbo dienos, keletas valandų per dieną, keletas dienų per savaitę, visa savaitė, popietinės, savaitgalio grupės ir pan.), vaikų amžių grupėje ir pan. Pavyzdžiui, Pasvalio rajono savivaldybė tarybos 2013 m. balandžio 3 d. sprendimu Nr. T1-56, įvardija šiuos ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo organizavimo modelius:

- *Pirmas modelis.* Ikimokyklinė grupė, kurios veiklos trukmė ilgesnė nei 4 val. per dieną. Priklausomai nuo šeimos poreikių, grupės veiklos laikas per dieną yra 10.30 val. Ugdymas grupėje vyksta kaip vientisas procesas, jis neskaidomas į atskiras sritis ir vyksta integruotai. Grupėje sudaromos sąlygos vaikų poilsiui ir maitinimui. Grupėje dirba ikimokyklinio ugdymo auklėtojas. Pedagogui talkina auklėtojo padėjėjas. Mieste ir gyvenvietėje nuo 1,5 iki 3 metų maksimalus vaikų skaičius – 15 vaikų, minimalus – 10 vaikų, nuo 3 iki 7 metų - maksimalus vaikų skaičius – 20 vaikų, minimalus – 10 vaikų.
- *Antras modelis.* Priešmokyklinė grupė, kurios veiklos trukmė ilgesnė nei 4 val. per dieną. Priklausomai nuo šeimos poreikių, grupės veiklos laikas per dieną yra 10.30 val. Ugdymas grupėje vyksta kaip vientisas procesas, jis neskaidomas į atskiras sritis ir vyksta integruotai. Grupėje sudaromos sąlygos vaikų poilsiui ir maitinimui. Grupėje dirba priešmokyklinio ugdymo pedagogas. Pedagogui talkina auklėtojo padėjėjas. Mieste ir gyvenvietėje maksimalus vaikų skaičius – 20 vaikų, minimalus – 10 vaikų.
- *Trečias modelis.* Mišraus amžiaus vaikų grupė, kurios veiklos trukmė ilgesnė nei 4 val. per dieną. Priklausomai nuo šeimos poreikių, grupės veiklos laikas per dieną yra 10.30 val. Šis ugdymo organizavimo modelis taikomas kai grupėje yra mažiau nei 10 priešmokyklinio ar ikimokyklinio amžiaus vaikų. Jungiami priešmokyklinio amžiaus vaikai su 3-5 metų vaikais. Ugdymo procesą pedagogas diferencijuoja ir pritaiko skirtingo amžiaus vaikams. Grupėje sudaromos sąlygos vaikų poilsiui ir maitinimui. Pedagogui talkina auklėtojo padėjėjas. Mieste ir gyvenvietėje maksimalus vaikų skaičius – 20 vaikų, minimalus – 10 vaikų.
- *Ketvirtas modelis.* Mišraus amžiaus vaikų grupė, kurios veiklos trukmė 4 val. per dieną.
- *Penktas modelis.* Priešmokyklinė grupė, kurios veiklos trukmė 4 val. per dieną. Ugdymas grupėje vyksta kaip vientisas procesas, jis neskaidomas į atskiras sritis ir vyksta integruotai. Grupėje sudaromos sąlygos vaikų maitinimui. Grupėje dirba vienas priešmokyklinio ugdymo

pedagogas. Rekomenduojama 160 dienų ugdomosios veiklos laikotarpis. Mieste ir gyvenvietėje maksimalus vaikų skaičius – 20 vaikų, minimalus – 10 vaikų.

- *Šeštasis modelis*. Lokalus specialiosios pedagoginės pagalbos teikimo modelis. Šis ugdymo organizavimo modelis taikomas Pasvalio lopšelyje–darželyje „Žilvitis“. Įstaigoje ugdomi sutrikusio intelekto bei turintys judesio ir padėties sutrikimus vaikai. Grupėje dirba specialiojo ugdymo auklėtojas. Pedagogui talkina auklėtojo padėjėjas. Vaikams garantuojama kvalifikuota specialistų pagalba.
- *Septintasis modelis*. Savaitinė mišraus amžiaus vaikų grupė. Savaitinė mišraus amžiaus vaikų grupės veiklos trukmė – visą parą penkias darbo dienas per savaitę. Ši grupė skiriama vaikams, kurių tėvai negali rūpintis vaikų ugdymu. Grupėje dirba ikimokyklinio ugdymo auklėtojas. Pedagogui talkina auklėtojo padėjėjas. Maksimalus skaičius grupėje 20 vaikų, minimalus – 10 vaikų.
- *Aštuntasis modelis*. Įvairių fondų, projektų lėšomis gali būti steigiamos sezoninės, savaitinės, ne visos darbo savaitės ikimokyklinės ir (ar) priešmokyklinės grupės. Grupėje dirba ikimokyklinio ugdymo auklėtoja ir (ar) priešmokyklinio ugdymo pedagogas (Pasvalio rajono savivaldybės tarybos 2013 m. balandžio 3 d. sprendimas Nr. T1-56).

Priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo situacija ir tobulinimo galimybės Lietuvoje.

Priešmokyklinio ugdymo turinį reglamentuoja priešmokyklinio ugdymo programa. Atsižvelgiant į sudaromo modelio grupę, pasirenkamas jos poreikius tenkinantis ugdymo turinys ir metodai. Pirmojo modelio grupės dirba pagal priešmokyklinio ugdymo programą, ją derindamos su valstybinėmis ikimokyklinio ugdymo programomis. Antrojo modelio grupės dirba pagal priešmokyklinio ugdymo programą. Pedagogas lanksčiai ir kūrybiškai taiko programose siūlomą ugdymo turinį konkrečiai grupei planuoja veiklą, parenka ugdomąją medžiagą, modifikuoja ir adaptuoja programas specialiųjų poreikių vaikams, taiko stimuliuojantį ar korekcinį ugdymą. Priešmokyklinės grupės gali būti valstybinės, savivaldybių, nevalstybinės, t.y. visuomeninių organizacijų, konfesijų ir kt. Priešmokyklinės grupės steigiamos ikimokyklinėse įstaigose, darželiuose-mokyklose, pradinėse, vidurinėse mokyklose. Priešmokyklinis ugdymas Lietuvoje įgyvendinamas remiantis šiais principais:

- **Prieinamumo.** Priešmokyklinis institucinis ugdymas turi būti išplėtotas tiek ir tokiomis formomis, kad kiekviena šeima, auginanti penkiametį ar šešiametį vaiką, galėtų pasinaudoti priešmokyklinio ugdymo paslaugomis.
- **Ugdymosi poreikių tenkinimo.** Atsižvelgiama į vaikų specifinius ugdymo poreikius;
- **Ugdymo kokybės užtikrinimo.** Siekiant sukurti patogesnes vaiko gyvenimo ir kokybiško ugdymosi priešmokyklinėje grupėje sąlygas, atsižvelgiama į šiuos veiksnius.

Priešmokyklinių grupių veiklos organizavimo modeliai švietimo įstaigose gali būti labai įvairūs. Priešmokyklinio ugdymo pedagogai vadovaudamiesi šia priešmokyklinio ugdymo organizavimo modelių įvairove, turi didelę laisvę rinktis, komponuoti, derinti šiuolaikinius priešmokyklinio amžiaus vaikų ugdymo organizavimo modelius.

- Vaiko saugumo užtikrinimas – kiekvienas vaikas turi jaustis laukiamas, mylimas, priimamas, noriai eiti į grupę ir pasijusti grupės nariu.
- Tikslingas vaikų ugdymas. Vaikų ugdymas priešmokyklinėje grupėje turėtų būti tikslingas – orientuotas į programoje numatytų kompetencijų ugdymą. Svarbi problema – suderinti vaikų poreikių ir interesų tenkinimą.
- Komandinis visų ugdytojų darbas: pedagogo, jo padėjėjo, logopedo ir kitų specialistų, administracijos. Svarbu, kad vaiko diena būtų vientisa.

Taigi organizuojant priešmokyklinio ugdymo procesą reikia atsižvelgti į dabar kylančius visuomenės poreikius, ugdymo turinį bei priešmokyklinio ugdymo organizavimo ypatumus.

Apibendrinant galima teigti, kad dabartiniu metu Lietuvoje ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymas vertintinas, kaip pakankamas. Lietuvoje sukurta ir tobulinama ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo teisinė bazė. Šalies ugdymo įstaigose sėkmingai teikiamos, planuojamos ir organizuojamos ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugos. Ikimokyklinių paslaugų poreikį planuoja savivaldybės institucijos. Valstybė neapibrėžia privalomų ikimokyklinio ugdymo organizavimo modelių, todėl švietimo teikėjai (ikimokyklinio ugdymo įstaigų steigėjai) turi teisę laisvai jį pasirinkti, nustatydami skirtingą jo trukmę (pusė darbo dienos, keletas valandų per dieną, keletas dienų per savaitę, visa savaitė, popietinės, savaitgalio grupės ir pan.). Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymas tobulintinas atsižvelgiant į dabartiniu metu kylančius visuomenės poreikius, ugdymo turinį bei priešmokyklinio ugdymo organizavimo ypatumus.

2. IKIMOKYKLINIO IR PRIEŠMOKYKLINIO UGDYMO PASLAUGŲ VALDYMO TOBULINIMO AKMENĖS RAJONO SAVIVALDYBĖJE METODOLOGINIS PAGRINDIMAS

2.1. Tyrimo metodikos pagrindimas

Siekiant įvertinti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo situaciją bei numatyti tobulinimo galimybes Akmenės rajono savivaldybėje, atlikta mokslinės literatūros, mokslinių straipsnių, Lietuvos Respublikos teisės aktų, Akmenės rajono strateginių dokumentų, statistinių duomenų analizė.

Empiriniame tyrime naudotas kokybinis tyrimas – dokumentų analizė, pusiau struktūruotas interviu, kokybinė interviu turinio analizė.

Empirinio tyrimo koncepcija parengta, vadovaujantis B. Bitino (2006), K. Kardelio (2007) metodologinėmis nuostatomis.

Probleminiai klausimai. Empiriniame tyrime siekiama atsakyti į du probleminius klausimus:

1. Kokios kyla problemos ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo (teikimo) procese Akmenės rajono savivaldybėje?
2. Kas tobulintina gerinant ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymą (teikimą) Akmenės rajono savivaldybėje?

Teorinis tyrimo pagrindimas. Tyrimas grindžiamas mokslininkų įžvalgomis apie ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų teikimą ir valdymą šiais aspektais: Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugas ir jų valdymą (planavimą, organizavimą, paslaugų vertinimą) nagrinėjo A. Juodaitytė, D. Martišauskienė (2008); O. Monkevičienė (2008); S. Neifachas, (2008); R. Buršauskienė, M. Vilkonienė (2009); R. Želvys (2003). Ikimokyklinio ir priešmokyklinį ugdymo Lietuvoje būklę ir galimybes savo moksliniuose darbuose analizavo J. Ruškus, D. Žvirdauskas, S. Zybartas, I. Eskytė, R. Motiečienė, A. Dorelaitienė (2012).

Akcentuotina, kad dauguma paminėtų autorių savo darbuose ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymą plačiau nagrinėjo paslaugų valdymo kokybės požiūriu, mažiau akcentuodami patį ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo procesą ir jo gerinimo galimybes.

Baigiamajame darbe taip pat pasiremta Lietuvos Respublikos teisės aktais, Lietuvos Respublikos valstybės švietimo strategija, Akmenės rajono savivaldybės strateginiu plėtros planu, Akmenės rajono savivaldybės ikimokyklinių ir priešmokyklinių ugdymo įstaigų veiklos planais, Savivaldybės administracijos ataskaitomis, kitais dokumentais.

Tyrimo duomenų tipas, metodai ir jų pagrindimas. Tyrimui pasirinktas kokybinis tyrimo metodas, t.y. probleminiams klausimams atsakyti taikoma – dokumentų analizė ir pusiau struktūruotas interviu.

Taikant dokumentų analizę renkama informacija iš įvairių Akmenės rajono savivaldybės administracijos, Akmenės rajono švietimo skyriaus dokumentų, tuo siekiama atsakyti į pirmąjį probleminį klausimą.

Antruoju metodu apklausiami Akmenės rajono savivaldybės ikimokyklinių ir priešmokyklinių ugdymo paslaugų planavimo, organizavimo specialistai, siekiant išsiaiškinti jų nuostatas apie ikimokyklinių ir priešmokyklinių ugdymo paslaugų valdymą ir tobulinimo galimybes Akmenės rajono savivaldybėje.

Kokybinių duomenų rinkimo metodas – dokumentų analizė. Dokumentų turinio analizė (ang.- Content analysis) – metodas skirtas režiuruoti reikšmingus kiekybinius duomenis iš kokybinių duomenų, kurie susiję su bendravimo aspektu. Pasak Kardelio (2007), dokumentų turinio analizės esmė yra dokumentų, žinių bei informacijos grupavimas į kategorijas. Remiantis Bitinu (2008), tiriami dokumentai turi atitikti keturis kriterijus – autentiškumą, patikimumą, reprezentatyvumą, prasmingumą. Atliekant tyrimą analizuojami viešieji dokumentai, kuriuos galima suskirstyti į išorinius ir vidinius. Išoriniai dokumentai- viešos ataskaitos, statistiniai duomenys. Vidiniai – organizacijų veiklos vidinės ataskaitos.

Kokybinių duomenų rinkimo metodas – pusiau struktūruotas interviu. Socialiniuose tyrimuose interviu – tai tyrėjo pokalbis su tiriamuoju siekiant surinkti tyrimui reikalingos informacijos. Tyrėjas (dar vadinamas interviuotoju) tiesioginio pokalbio metu pateikia klausimus tiriamajam (dar vadinamam interviuojamuoju arba informantas) ar jų grupei ir registruoja atsakymus (Telešienė, 2014). Interviu metodas, leidžia tyrėjui susipažinti su informanto požiūriu, nuomone bei įsitikinimais. Dažniausiai išskiriami du interviu tipai – neformalizuotieji ir formalizuotieji. Neformalizuotojo interviu privalumas – leidžia tyrėjui patogiu būdu surinkti informatyvių duomenų, galima lengviau suprasti tiriamą problemą, atskleisti nenumatytus tyrimo aspektus. Remiantis Bitinu ir kt. (2008), dažniausiai tyrimuose naudojami tarpiniai variantai, pvz., pusiau struktūruotas interviu, kai iš anksto numatoma keletą klausimų o kiti kyla interviu metu.

Pusiau struktūruotas interviu remiasi planu, kuriame numatyti konkretūs klausimai, jų pateikimo seka, tačiau numatyta, kad tyrimo metu tyrėjas gali papildomai užduoti plane neįrašytų klausimų. Papildomus klausimus tyrėjas užduoda esant skirtingoms situacijoms:

- kai interviu metu pastebi, jog numatytieji klausimai nepadengia visų tyrimui svarbių temų;
- siekiant surinkti daugiau ar gilesnės informacijos tuomet, kai tiriamasis nepilnai atsako į pateiktuosius klausimus;

- kai pastebi, jog tiriamajam nepatogu (jis nenori) atsakinėti į pateiktą klausimą – tuomet tyrėjas stengiasi tą pačią informaciją gauti paklausdamas kitaip ar trumpam nukreipdamas tiriamojo dėmesį į kitus, mažiau jautrius klausimus, ir sugrįždamas prie jautraus klausimo kita formuluote (Telešienė, 2014).

Pusiau struktūruotų interviu klausimynuose taip pat beveik nenaudojami uždari klausimai su atsakymų formuluotėmis (Telešienė, 2014).

2.2. Tyrimo instrumentų pagrindimas

Tyrimo duomenų rinkimo instrumentai. Interviu klausimyno pagrindimas. Pagrindinis klausimyno tikslas – išsiaiškinti informantų nuostatas apie ikimokyklinių ir priešmokyklinių ugdymo paslaugų valdymą.

Tyrimui sudarytas interviu protokolas- ikimokyklinių ir priešmokyklinių ugdymo organizatoriams.

Interviu protokole klausimai formuluojami remiantis teorinėje dalyje analizuotais ikimokyklinių ir priešmokyklinių ugdymo paslaugų valdymo aspektais:

1. Bendrojoje dalyje fiksuojama informanto pareigos, vardas ir pavardė, darbo stažas, darbo patirtis užimamose pareigose, darbo patirtis bei išsilavinimas;
2. Informantams pateikiama galimybė įvertinti (penkiabalėje vertinimo sistemoje) koku lygiu planuojamos, organizuojamos ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugos Akmenės rajono savivaldybės administracijoje, Akmenės rajono švietimo skyriuje, Akmenės rajono savivaldybės ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigose;
3. Siekiama įvertinti, Akmenės rajono savivaldybės ikimokyklinių ir priešmokyklinių ugdymo institucijų kompetenciją ikimokyklinių ir priešmokyklinių ugdymo paslaugų teikimo valdymo procese;
4. Siekiama įvertinti, koku lygiu atliekamas Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymas mokymo institucijose;
5. Siekiam įvertinti koku lygiu Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo tobulinimo gerinimą įtakoja išoriniai veiksniai;
6. Siekiam įvertinti Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo tobulinimo galimybes.

Klausimyną sudaro 8 klausimai. Klausimyne organizatoriui pateikiami 8 klausimai, kuriuose prašoma įvertinti pagal lygius: a) pateikti klausimai vertinami 5 balų skalėje; b) žemas lygis 1 – 2 balai; vidutinis lygis – 3 balai; aukštas lygis 4 – 5 balai.

2.3. Tyrimo imties charakteristika

Remiantis Bitinu ir kt. (2008), dažniausiai taikoma tikslinė respondentų pasirinkimo atranka, kadangi tyrimo imties dydis ir respondentų pasirinkimas tyrimui priklauso nuo tyrimų tikslų. Pasak Kardelio (2007), viena iš netikimybinių tiriamųjų grupių pasirinkimo būdų yra tas, kai tyrėjas į grupę įtraukia asmenis tipiškiausius tiriamuoju atžvilgiu.

Pusiau struktūruotame interviu respondentų pasirinkimui taikoma kriterinė atranka, pagal nustatytus tyrėjo kriterijus. Šis būdas efektyvus, nes surenkama kokybiška informacija (Bitinas ir kt., 2008). Respondentų atrankos kriterijai skirstomi į: a) bendrieji – aukštasis išsilavinimas, darbo stažas; b) specifiniai – pareigos susijusios su sprendimų priėmimu bei jų įgyvendinimu; vietos valdžios (savivaldybės, seniūnijos) atstovai.

Empiriniame tyrime dalyvavo 8 specialistai, kurių duomenys pateikti 2.1 lentelėje

2.1 lentelė

Specialistų socialinė - demografinė charakteristika

Informantai	Pareigos	Darbo stažas	Išsilavinimas
I1	Akmenės rajono Savivaldybės administracijos švietimo, kultūros ir Sporto skyriaus vyriausiasis vedėjas	8 m.	Aukštasis universitetinis
I2	Akmenės rajono Savivaldybės administracijos švietimo, kultūros ir Sporto skyriaus vyriausiasis specialistas	5 m.	Aukštasis universitetinis
I3	Akmenės rajono Savivaldybės administracijos direktorius	7 m.	Aukštasis universitetinis
I4	Akmenės rajono Savivaldybės administracijos švietimo, kultūros ir sporto komiteto pirmininkas	4 m.	Aukštasis universitetinis
I5	Akmenės rajono Kruopių vidurinės mokyklos ikimokyklinio ugdymo skyriaus vadovas	10 m.	Aukštasis universitetinis
I6	Akmenės rajono Ventos gimnazijos ikimokyklinio ugdymo skyriaus vadovas	5 m.	Aukštasis universitetinis
I7	Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ vadovas	10 m.	Aukštasis universitetinis
I8	Naujosios Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Žvaigždutė“ vadovas	8 m.	Aukštasis universitetinis

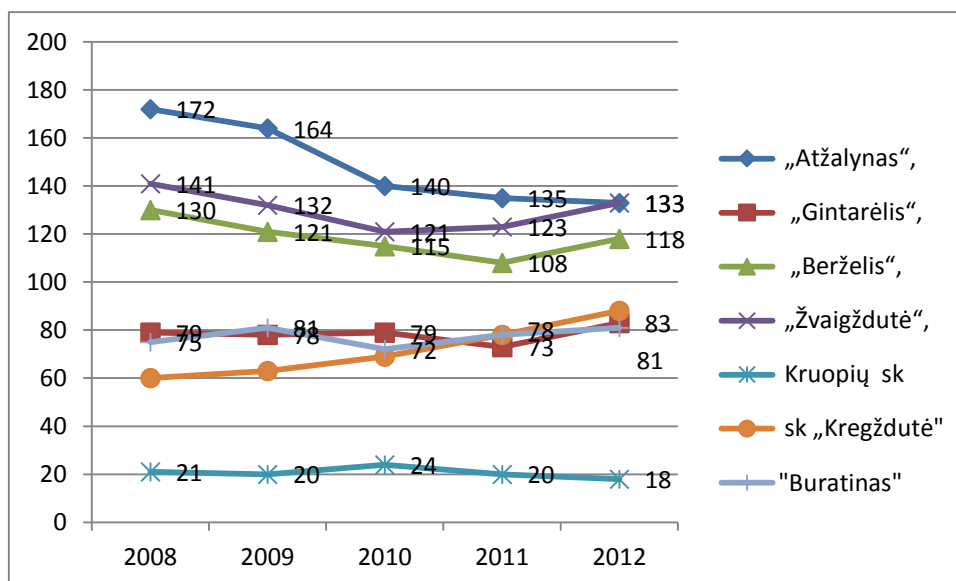
3. IKIMOKYKLINIO IR PRIEŠMOKYKLINIO UGDYMO PASLAUGŲ VALDYMO TOBULINIMO KRYPTYS AKMENĖS RAJONO SAVIVALDYBĖJE

3.1. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo Akmenės rajono savivaldybėje situacijos analizė

2014 metų pradžioje bendras ikimokyklinio amžiaus vaikų skaičius Akmenės rajono savivaldybėje siekė 1212 vaikų. 2001-2014 m. laikotarpiu ikimokyklinio amžiaus vaikų skaičius sumažėjo 32,6 proc. arba vidutiniškai 4,8 proc. per metus.

2009-2013 metais Akmenės rajone veikė šios ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigos (žr. 3.1 pav.):

- Naujosios Akmenės mokykla - darželis „Atžalynas“,
- Naujosios Akmenės mokykla - darželis „Buratinas“,
- Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelis - darželis „Gintarėlis“,
- Akmenės rajono Ventos vaikų lopšelis - darželis „Berželis“,
- Naujosios Akmenės vaikų lopšelis - darželis „Žvaigždutė“.



3.1 pav. Akmenės rajone veikiančios ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigos 2009-2013

Vienas iš ikimokyklinio ugdymo vertinimo rodiklių – vietų skaičius ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Pagal šį rodiklį Akmenės r. sav. situacija buvo viena geriausių apskrityje. 2008 m. pabaigoje Akmenės r. sav. 100 - ui vaikų teko 114 vietų, palyginti visoje apskrityje – 92, šalyje – 97 vietos. Nors ir pagal šį rodiklį situacija Akmenės r. sav. yra teigiama, tačiau svarbu pažymėti, kad ją

įtakojo ikimokyklinio amžiaus vaikų skaičiaus mažėjimas. Lietuvoje 2008-2012 m. ikimokyklinių įstaigų auklėtinių skaičius augo. Taip pat, Akmenės rajone ikimokyklinių ugdymo įstaigų auklėtinių skaičius kito netolygiai, iki 2011 m. mažėjo, ir nuo tų pačių metų išaugo 6,5 proc. (žr. 3.1 lentelę).

3.1 lentelė

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų auklėtiniai, 2009–2013 m.

	2009	2010	2011	2012	2013	proc.
Lietuvos Respublika	95136	93660	94 737	97 929	104 530	+9,87
Šiaulių apskritis	8 633	8 101	8 018	8 159	8 741	+1,25
Akmenės rajonas	678	659	620	615	655	-3,39

Akmenės rajono savivaldybėje veikiančių ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansinius išteklius sudaro: savivaldybės biudžeto lėšos; iš biudžetinių įstaigų pajamų lėšos, už suteiktas paslaugas; tikslinių programų vykdymo lėšos; gyventojų pajamų 2 proc. mokesčio lėšos; valstybės biudžeto lėšos.

Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo SSGG analizė. Akmenės rajono kaip ir visos šalies gyventojų išsilavinimas yra lemiamas įvairių politinių, socialinių, ekonominių veiksnių, kurių kontekste funkcionuoja ir savo veiklą organizuoja visos ugdymo institucijos, tarp jų ir ikimokyklinio bei priešmokyklinio ugdymo įstaigos. Kadangi ikimokyklinis ir priešmokyklinis ugdymas yra pirminė Lietuvos švietimo sistemos pakopa, užtikrinanti lygaus starto galimybes mokymuisi aukštesnėse švietimo sistemos pakopose, tai labai svarbu, kokie reikalavimai ir reikšmė šiam ugdymui yra skiriami šalies politiniame, socialiniame, ekonominiame ir technologiniame – inovacijų lygmenyse. Akmenės rajono savivaldybės kaip ir visa Lietuvos švietimo politika yra orientuota į Vakarų šalių vertybes ir formuojama pirmiausiai atsižvelgiant į Europos Sąjungos švietimo gaires ir prioritetus. Jais vadovaujantis kuriama Valstybės ilgalaikės raidos strategija, kurioje yra numatomos Švietimo strategijos gairės.

Vaikų gerovės valstybės politikos strategijoje 2005–2012 m. siekiama gerų sąlygų sukūrimas vaikų gerovei. Oficialiuose dokumentuose minimi šie Europos Sąjungos švietimo politikos prioritetai, kurie gerai atsispindi ir Lietuvos švietimo plėtotės strateginėse nuostatose 2003–2012 metams (žr. 3.2 lentelę).

Europos Sąjungos švietimo politikos prioritetai ir Lietuvos švietimo strateginės nuostatos

Europos Sąjungos švietimo politikos prioritetai	Lietuvos švietimo strateginės nuostatos
1. Švietimo kokybės stiprinimas. 2. Švietimo prieinamumo palengvinimas. 3. Turinio reformavimas. 4. Švietimo erdvės atvirumo didinimas. 5. Efektyvus resursų panaudojimas švietime.	1. Valdymo visuose lygmenyse tobulinimas. 2. Infrastruktūros tobulinimas. 3. Turinio tobulinimas. 4. Personalo tobulinimas.

Konkretesni Akmenės rajono savivaldybės ir Lietuvos švietimo politikos tikslai įtvirtinti 2009–2011 metų LR švietimo ir mokslo ministerijos strateginiame plane, patvirtintame 2009 m. birželio 16 d. įsakymu Nr. ISAK-1252:

1. Rengti projektus Europos Sąjungos struktūrinių fondų paramai gauti;
2. Informacinės visuomenės kūrimas, kompiuterinio raštingumo didinimas;
3. Įgyvendinti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros programą;
4. Įgyvendinti sveikos gyvensenos prevencines programas;
5. Užtikrinti kvalifikacijos tobulinimo sistemos kokybę;
6. Pasiiekti, kad švietimo įstaigose būtų ugdoma 52 proc. 1 – 7 metų vaikų lyginant su bendru to amžiaus vaikų skaičiumi;
7. Pasiiekti, kad švietimo įstaigose būtų ugdoma 89 proc. 6 – 7 metų vaikų lyginant su bendru to amžiaus vaikų skaičiumi;
8. Plėtoti paslaugų prieinamumą šeimoms, auginančioms specialiųjų poreikių turinčius vaikus.

Daugelis šių artimiausių metu numatytų įgyvendinti priemonių bendriausiu lygmeniu yra palankios ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo institucijoms, nors švietimo politikos prioritete sritimi akivaizdžiai yra pasirinktas bendrojo ir aukštojo mokslo reformavimas.

Akmenės rajono savivaldybės bendrosios ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo institucijų veiklos gairės:

- išmokti aktyviai naudotis visais įmanomais švietimo finansavimo šaltiniais;
- mokyti valdyti siekiant efektyvaus ir našaus investicijų panaudojimo;
- skatinti savo institucijoje bendrųjų kompetencijų ugdymą;
- daugiau dėmesio skirti vaikų specialiųjų poreikių tenkinimui.

Ekonominiai veiksniai. Kaip pagrindinius dabartinės Akmenės rajono savivaldybės švietimo politikos trūkumus galima įvardinti:

- ikimokykliniam ugdymui politiniu lygmeniu skiriama mažai dėmesio lyginant su kitomis švietimo sistemos pakopomis;

- efektyviai nesprenžžiama ikimokyklinio ugdymo pedagogų darbo užmokesčio problema (kol kas yra vienas iš mažiausiai apmokamų pedagoginis darbas);
- nepakankamai didinamos Švietimo ir mokslo ministerijos biudžeto lėšos skiriamos ikimokykliniam ugdymui.

Akmenės rajonui yra būdingas didesnis ekonominis atsilikimas nei statinis Lietuvos vidurkis. 2013 m. rugsėjo 1 d. duomenimis nedarbo lygis Akmenės rajone siekė vidutiniškai 13,2 proc., dažniausiai neturi darbo jauni žmonės, kurių vaikai galėtų būti potencialūs ikimokyklinės ar priešmokyklinės įstaigos klientai. Mažas užimtumas riboja jų perkamąją galią ir sudaro palankesnes sąlygas vaikų ugdymui namuose. Švietimas – viena iš savivaldybės prioritetinių sričių, kuriai sunaudojama beveik pusė rajono biudžeto. Kasmet iš Akmenės rajono savivaldybės biudžeto apie 49 proc. visų lėšų yra skiriama švietimui. Pradėta rajone atnaujinti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programas teikiančių ikimokyklinio ugdymo įstaigų patalpas ir įrangą.

Reformuojant švietimo finansavimą nuo 2002 m. pamažu įgyvendinamas lėšų paskirstymo metodikos principas „pinigai paskui mokinį“. Šiuo principu grindžiamas priešmokyklinio ugdymo finansavimas. Numatoma šį principą pradėti taikyti ir ikimokykliniam vaikų ugdymui. Tačiau akivaizdu, kad savivaldybės biudžeto skiriamų lėšų nepakanka ikimokyklinio amžiaus vaikų kokybiškam ugdymui ir materialinės bazės gerinimui.

Socialiniai veiksniai. Šalyje auga išsilavinimo prestižas, daugėja besimokančiųjų visose švietimo pakopose. Toliau mažėja Lietuvos gyventojų skaičius, vadinasi, ir švietimo paslaugų rinka. 2013 m. sausio 1 d. duomenimis Akmenės rajono savivaldybėje gyveno 27273 gyventojai, t.y. 471 mažiau nei prieš metus. Kadangi Lietuva tampa vis atviresnė pasauliui, joje formuojasi vis didesnės kitataučių grupės, todėl išskyla ir jų vaikų ugdymo problema. Didėja migracijos rodiklis - išvykusiųjų skaičius net tris kartus viršija į šalį atvykusiųjų skaičių. Daugėja šeimų, išvykstančių laikinai dirbti užsienyje, kurios laikiną vaikų globą patiki seneliams, ar kitiems artimiesiems. Ugdymo įstaigas neramina ir skatina koreguoti savo veiklos kryptis nuolat didėjantis Lietuvoje su specialiaisiais poreikiais vaikų skaičius. Ypač daug šalyje vaikų, turinčių kalbos ir komunikacijos problemų. Teigiamais ikimokyklinio ugdymo įstaigoms veiksniais galima įvardinti keletą veiksnių: augantį visuomenės pasitikėjimą ugdymu, švietimu (67 proc.); vaikų mirtingumo iki vienerių metų sumažėjimą (net iki 30 proc.). Tačiau, bene svarbiausiu teigiamu poslinkiu yra pačios socialinės politikos sparti kaita, kurioje švietimas ir ypač ikimokyklinio bei priešmokyklinio ugdymo pakopa tampa prioritetiniais partneriais, keičiant požiūrį į asocialių šeimų finansavimą ir švietimą, tėvų švietimą, prevencinių smurto, prievartos programų įgyvendinimą, tėvų atsakomybės už vaikų ugdymą didinimą ir kt. Svarbi pozityvi priemonė – lengvatos už vaiko išlaikymą ikimokyklinėje įstaigoje, skatinančios gausių vaikų šeimas naudotis ugdymo įstaigos paslaugomis, sudaryti sąlygas

žmonėms aktyviau integruotis į darbo rinką, suteikianti galimybę vaikams iš nepasiturinčių šeimų įgyti vienodą startą į pirmąją klasę.

Technologiniai veiksniai. Informacinės ir komunikacinės technologijos vis labiau veikia ugdymo ir ugdymosi metodus, daro įtaką ne tik ugdymo turiniui, bet ir visam ugdymo procesui, darbuotojų darbui, todėl tampa svarbus veiksnys modernizuojant ikimokyklinio ugdymo įstaigą, siekiant naujų kompetencijų ir kvalifikacijų, teikiant informaciją visuomenei ir socialiniams partneriams, diegiant šiuolaikinę įsivertinimo ir vertinimo kultūrą. Kokybiškai besikeičiančios technologijos bei jų taikymo galimybės, skatina plėtoti informacinių ir komunikacinių technologijų (toliau- IKT) švietime infrastruktūrą, plintančios informacinės technologijos keičia kvalifikacijos tobulinimo sampratą. Skiriamų biudžetinių lėšų nepakanka šiuolaikinėms technologinėms bei modernioms metodinėms priemonėms įsigyti. Būtina, kad darbuotojai (sandėlininkas, ūkio vedėjas) visus dokumentus pildytų kompiuteriu. Šiam tikslui reikalingi papildomi kompiuteriai. Dabartiniu metu daugelio Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigų materialinė bazė neatitinka šiuolaikinių reikalavimų: susidėvėję vaikiški baldai neatitinka standartų bei higienos normų reikalavimų, kai kurių grupių miegamuosius apšvietimas neatitinka higieninių normų reikalavimų (seni šviestuvai), jau senai neremontuotos grupės, grupių tualetai, aktų salė, koridoriai, būtinas pastatų renovavimas ir kt. per.)

Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų planavimas.

Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų planavimą reglamentuoja:

- ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigų nuostatai;
- ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigų strateginiai planai;
- ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigų metinės veiklos programos;
- priešmokyklinio ugdymo grupės ugdomosios veiklos planai;
- ikimokyklinės ugdymo grupės ugdomosios veiklos planai;
- neformaliojo vaikų švietimo programos;
- prevencinio darbo planai;
- krizių valdymo planai;
- sveikatos priežiūros veiklos planai ir kt. dokumentai.

Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo planams sukurti sudaromos darbo grupės, o atskirais atvejais pasiūlymai ir idėjos planams teikiami įvairių susirinkimų ir pasitarimų metu. Planai ir programos derinami, siekiama dermės tarp įvairių planų tikslų ir uždavinių. Planavimo formos ir procedūros nuolatos tobulinamos, siekiant kuo didesnio visos mokyklos bendruomenės veiklos efektyvumo. Ikimokyklinis ugdymas vyksta pagal įstaigos pedagogų

parengtą ikimokyklinio ugdymo programą „Vaikyste, nusijuok!”, parengtą pagal ikimokyklinio ugdymo programų kriterijų aprašą, patvirtintą Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo Ministro 2005 m. balandžio 18 d. įsakymu Nr. ISAK-627. Programoje turinys orientuotas į vaiko kompetencijų ugdymą, reikalingą tolimesniai vaiko asmenybės ugdymui. Priešmokyklinis ugdymas organizuojamas pagal Bendrąją priešmokyklinio ugdymo ir ugdymosi programą patvirtintą Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo Ministro 2002 m. birželio 24 d. įsakymu Nr. 1147. Priešmokyklinio ugdymo turinį reglamentuoja Priešmokyklinio ugdymo standartas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo Ministro 2003 m. liepos 9 d. įsakymu Nr. ISAK-1015.

Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo vidaus kontrolė vykdoma vadovaujantis LR vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymu ir ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika. Vidaus auditas yra esminė ir svarbiausia ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo veiklos efektyvumo vertinimo forma. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigų finansinę veiklą kontroliuoja Akmenės rajono savivaldybės Centralizuotas Vidaus audito skyrius, Akmenės rajono savivaldybės kontrolės ir audito tarnyba, Valstybės kontrolierius, Akmenės rajono savivaldybės Švietimo skyrius.

Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigų vidaus finansų kontrolė padeda užtikrinti veiklos teisėtumą, ekonomiškumą, efektyvumą, skaidrumą, strateginių ir kitų veiklos planų įgyvendinimą, turto apsaugą, informacijos ir ataskaitų patikimumą ir išsamumą, rizikos veiksnių valdymą.

Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo SSGG analizė pateikiama 3.3 lentelėje.

3.3 lentelė

Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo SSGG analizė

Stiprybės	Silpnybės
1. Sukurta ir funkcionuoja teisinė bazė. 2. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo institucijose dirba kvalifikuoti darbuotojai. 3. Užtikrinamas kokybiškas ugdymo procesas.	1. Nepakankamas finansavimas. 2. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo stoka
Galimybės	Grėsmės
1. Glaudesnis partnerystė ir tarpinstitucinis bendradarbiavimas 2. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų planavimo gerinimas. 3. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų organizavimo gerinimas. 4. Savivaldybės institucijų bei ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigų vadovų kompetencijos didinimas.	1. Rajone augantis nedarbas gali turėti įtakos vaikų skaičiui taip pat dėl augančios emigracijos gali trūkti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigų darbuotojų. 2. Nepakankamas finansavimas gali pabloginti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo efektyvumą.

Apibendrinant galima teigti, kad Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymas (planavimas, organizavimas, kontrolė) įgyvendinamas remiantis šiais pagrindiniais dokumentais: Lietuvos Respublikos teisės aktais, Akmenės rajono strateginiais dokumentais, Savivaldybės administracijos, savivaldybės Švietimo skyriaus, ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigų nuostatais, ir strateginiai planais ir kt. dokumentais. Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo SSGG analizė atskleidė, kad Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo silpnybės nepakankamas institucijų finansavimas ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo stoka.

3.2. Informantų nuomonės apie ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo tobulinimą raišką

Pradiniame tyrimo etape paprašyta įvertinti, koku lygiu planuojamos ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugos Akmenės rajone?

Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų Akmenės rajone planavimo vertinimas pateikiamas 3.4 lentelėje.

3.4 lentelė

Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų planavimo Akmenės rajono savivaldybėje vertinimas

Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų Akmenės rajono savivaldybėje planavimo rodikliai	Vertinimo balų vidutinė reikšmė
Dėmesys vietinei socialinei ir kultūrinei aplinkai	4,0
Viešumas, bendradarbiavimas su visomis suinteresuotomis institucijomis, organizacijomis, bendruomenės įtraukimas į veiklą;	2,5
Diskusijomis pagrįstas bendradarbiavimas, kompromisų paieška, požiūrių derinimas, dėmesys ir pagarba įvairiems požiūriams bei nuomonėms	2,5
Maksimalus vietinių išteklių panaudojimas tiek rengiant ugdymo planą, tiek jį įgyvendinant	4,0
Išteklių taupymas	4,0
Dėmesys planavimo procesui (svarbu ne tik galutinis rezultatas, bet ir specialistų nuomonės derinimas su bendruomene)	2,4
Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų kokybė	4,0

Kaip matyti iš 3.4 lentelės planuojant ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugas Akmenės rajono savivaldybėje aukštu lygiu užtikrinamas maksimalus vietinių išteklių

panaudojimas tiek rengiant ugdymo planą, tiek jį įgyvendinant, išteklių taupymas, ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų kokybė, dėmesys socialinei ir kultūrinei aplinkai.

Planuojant ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugas Akmenės rajono savivaldybėje žemu lygiu (nepakankamai) užtikrinamas dėmesys planavimo procesui (svarbu ne tik galutinis rezultatas, bet ir specialistų nuomonės derinimas su bendruomene), taip pat viešumas, bendradarbiavimas su visomis suinteresuotomis institucijomis, organizacijomis, bendruomenės įtraukimas į veiklą, diskusijomis pagrįstas bendradarbiavimas, kompromisų paieškos, požiūrių derinimas, dėmesys ir pagarba įvairiems požiūriams bei nuomonėms.

Tyrimo dalyvių ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų Akmenės rajono savivaldybėje vertinimo komentarai pateikiami 3.5 lentelėje.

3.5 lentelė

Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų planavimas Akmenės rajono savivaldybėje

Kategorijos	Dalinės kategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų planavimas Akmenės rajono savivaldybėje	Tarpinstitucinio bendradarbiavimo, diskusijomis pagrįsto bendradarbiavimo, kompromisų paieškos stoka planavimo procese	I1 – „pasigendama glaudesnio tarpinstitucinio bendradarbiavimo“ I2 – „ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų planavimo procese dažnai lieka neišgirstas pedagogas, stokojama bendradarbiavimo tarp ugdymo įstaigų ir švietimo skyriaus, švietimo ir mokslo ministerijos“ I3 - „ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų planavimo procese trūksta glaudesnio tarpinstitucinio bendradarbiavimo, kompromisų paieškos“ I7- „nepakankamai komunikuojama tarpinstituciniu lygmeniu“
	Bendruomenės neįtraukimo problema	I5 – „nedalyvauja planavimo procese bendruomenė“ I4 – „stokojama bendruomenės įtraukimo į šį procesą“ I8 – „ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų planavimo procese nedalyvauja bendruomenė arba jos dalyvavimas tik deklaratyvus“.
	Nepakankamas ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų planavimas	I3, I5, I8 „savivaldybėje neskiriamas pakankamas dėmesys planavimo procesui (svarbu ne tik galutinis rezultatas, bet ir specialistų nuomonės derinimas su bendruomene)“

Tyrimo dalyviai (I1, I2, I3, I7) komentuodami savo vertinimus pažymėjo, kad ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų planavimo procese dažnai lieka neišgirstas pedagogas, stokojama bendradarbiavimo tarp ugdymo įstaigų ir švietimo skyriaus, švietimo ir mokslo

ministerijos. Taip pat tyrimas atskleidė, kad į ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų planavimo procese nedalyvauja bendruomenė arba stebimas tik nežymus jos dalyvavimas ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų planavimo procese.

Kaip nurodė tyrimo dalyviai (I3, I5, I8) savivaldybėje neskiriamas pakankamas dėmesys planavimo procesui (svarbu ne tik galutinis rezultatas, bet ir specialistų nuomonės derinimas su bendruomene).

Apibendrinant galima teigti, kad planuojant ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugas Akmenės rajono savivaldybėje aukštu lygiu užtikrinamas maksimalus vietinių išteklių panaudojimas tiek rengiant ugdymo planą, tiek jį įgyvendinant, išteklių taupymas, ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų kokybė, dėmesys socialinei ir kultūrinei aplinkai. Vidutiniu lygmeniu užtikrinamas dėmesys planavimo procesui (svarbu ne tik galutinis rezultatas, bet ir specialistų nuomonės derinimas su bendruomene). Nepakankamai (žemu lygiu) užtikrinamas viešumas, bendradarbiavimas su visomis suinteresuotomis institucijomis, organizacijomis, bendruomenės įtraukimas į veiklą, diskusijomis pagrįstas bendradarbiavimas. Savivaldybėje neskiriamas pakankamas dėmesys planavimo procesui orientuojamasi daugiau į galutinį rezultatą, bet specialistų nuomonė nederinama su bendruomene.

Tyrimo metu domėtasi, koku lygiu organizuojamos ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugos Akmenės rajone?

Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų Akmenės rajone organizavimo vertinimas pateikiamas 3.6 lentelėje.

3.6 lentelė

Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų Akmenės rajone organizavimo vertinimas

Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų Akmenės rajone organizavimo rodikliai	Vertinimo balų vidutinė reikšmė
Švietimo ministerijos veikla organizuojant ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugas	3,0
Savivaldybių veikla organizuojant ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugas	3,0
Ikimokyklinių ir priešmokyklinių ugdymo institucijų veikla organizuojant ugdymo paslaugas	4,0
Tarpinstitucinis bendradarbiavimas organizuojant ugdymo paslaugas	2,5

Kaip matyti iš 3.6 lentelės organizuojant ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugas Akmenės rajono savivaldybėje aukštu lygiu užtikrinama tik ikimokyklinių ir priešmokyklinių ugdymo institucijų veikla organizuojant ugdymo paslaugas. Vidutiniu lygiu užtikrinama Švietimo ministerijos veikla organizuojant ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugas bei savivaldybių veikla organizuojant ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo

paslaugas. Tyrimas atskleidė, kad nepakankamai (žemu lygiu) užtikrinamas tarpinstitucinis bendradarbiavimas organizuojant ugdymo paslaugas. Taigi vėl išryškėja ta pati tarpinstitucinio bendradarbiavimo problema, kuri buvo identifikuota vertinant ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų Akmenės rajono savivaldybėje planavimo procesą.

Komentuodami savo vertinimus tyrimo dalyviai (I2, I3, E3, I5) nurodė, kad stokojama glaudesnio tarpinstitucinio bendradarbiavimo ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų organizavimo procese Akmenės rajono savivaldybėje (žr. 3.7 lentelę).

3.7 lentelė

Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų organizavimas Akmenės rajone

Kategorijos	Dalinės kategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų organizavimas Akmenės rajone	Tarpinstitucinio bendradarbiavimo stoka organizuojant ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugas	I1 – „tarpinstitucinio bendradarbiavimas išlieka probleminis“ I2 – „tarpinstitucinio bendradarbiavimo problema stebima ir organizuojant ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugas“ I8 - „tarpinstitucinė komunikacija prasta organizuojant paslaugas, reiktų įtraukt visuomenę“
	Organizuojant paslaugas neįsiklausoma į paslaugų vartotojų (vaiko tėvų lūkesčius)	I5 – „organizuojant paslaugas svarbu išgirsti ir vaiko tėvų poziciją atskirais organizavimo klausimais, dabar to nėra“ I6 – „būtina įsiklausyti į bendruomenės, vaiko tėvų (tėvų komitetų) nuomonę atskirais klausimais“

Pasak tyrimo dalyvių (I5, I6), organizuojant ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugas Akmenės rajono savivaldybėje neįsiklausoma į paslaugų vartotojų (vaiko tėvų lūkesčius).

Apibendrinant galima teigti, kad organizuojant ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugas Akmenės rajono savivaldybėje aukštu lygiu užtikrinama tik ikimokyklinių ir priešmokyklinių ugdymo institucijų veikla organizuojant ugdymo paslaugas. Vidutiniu lygiu užtikrinama Švietimo ministerijos veikla organizuojant ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugas bei savivaldybių veikla organizuojant ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugas. Tyrimas atskleidė, kad nepakankamai (žemu lygiu) užtikrinamas tarpinstitucinis bendradarbiavimas organizuojant ugdymo paslaugas.

Tyrimo metu tyrimo dalyvių prašyta įvertinti Akmenės rajono Švietimo skyriaus kompetenciją ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų teikimo valdymo procese (žr. 3.8 lentelę).

Akmenės rajono Švietimo skyriaus kompetencija ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo procese

Rodikliai, charakterizuojantys Akmenės rajono Švietimo skyriaus kompetenciją ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo procese	Vertinimo balų vidutinė reikšmė
Ugdymo paslaugų teikimo programų rengimas	4,6
Ugdymo paslaugų teikimo organizavimas	4,0
Ugdymo paslaugų teikimo poreikio nustatymas	3,0
Ugdymo paslaugų teikėjų veiklos kontrolė	4,6
Informacijos apie ugdymo paslaugas teikimas	4,0

Kaip matyti iš 3.8 lentelės aukštu lygiu vertinama Akmenės rajono Švietimo skyriaus kompetencija ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų programų rengimo, ugdymo paslaugų teikėjų veiklos kontrolės, ugdymo paslaugų organizavimo, ugdymo paslaugų teikimo srityse. Vidutinišku lygiu vertinamas – ugdymo paslaugų teikimo poreikio nustatymas.

Komentuodami pateiktus vertinimus tyrimo dalyviai, pabrėžė, kad Akmenės rajono Švietimo skyriaus kompetencija ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo procese vertintina kaip gera (I1, I2, I4, I5) (žr. 3.9 lentelę).

Akmenės rajono Švietimo skyriaus kompetencija ikimokyklinių ir priešmokyklinių ugdymo paslaugų valdymo procese

Kategorijos	Dalinės kategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Akmenės rajono Švietimo skyriaus kompetencija ikimokyklinių ir priešmokyklinių ugdymo paslaugų valdymo procese	Kompetencija tenkina	I1 – kompetenciją tenkina“ I2 – „kompetencija gera“ I3- „Akmenės rajono Švietimo skyriaus vadovas ir jam pavaldūs darbuotojai yra kompetentingi“ I4 - „gera Akmenės rajono Švietimo skyriaus kompetenciją, geba gerai kontroliuoti ikimokyklinių įstaigų darbą“ I5 - „kompetencija vertinu kaip gerą, nes užtikrina tinkamą ikimokyklinių ir priešmokyklinių ugdymo paslaugų valdymą“ I7- „savo deleguotas funkcijas ir uždavinius ikimokyklinių ir priešmokyklinių ugdymo paslaugų valdymo procese atlieka gerai“

Apibendrinant galima teigti, kad aukštu lygiu vertinama Akmenės rajono Švietimo skyriaus kompetencija ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų programų rengimo, ugdymo paslaugų teikėjų veiklos kontrolės, ugdymo paslaugų organizavimo, ugdymo paslaugų teikimo srityse. Vidutinišku lygiu vertinamas – ugdymo paslaugų teikimo poreikio nustatymas.

Aukštas Akmenės rajono Švietimo skyriaus kompetencijos įvertinimas įgalina teigti, kad deleguotas funkcijas ir uždavinius priešmokyklinių ugdymo paslaugų valdymo procese Akmenės rajono Švietimo skyrius atlieka gerai.

Tyrimo dalyvių taip pat prašyta įvertinti Akmenės rajono Savivaldybės administracijos kompetenciją ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų teikimo valdymo procese (žr. 3.10 lentelę).

3.10 lentelė

Akmenės rajono Savivaldybės administracijos kompetencija ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo procese

Rodikliai, charakterizuojantys Akmenės rajono Savivaldybės administracijos kompetenciją ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo procese	Vertinimo balų vidutinė reikšmė
Ugdymo paslaugų teikimo programų rengimas	2,6
Ugdymo paslaugų teikimo organizavimas	2,6
Ugdymo paslaugų teikimo poreikio nustatymas	3,0
Ugdymo paslaugų teikėjų veiklos kontrolė	3,0
Informacijos apie ugdymo paslaugas teikimas	3,0

Kaip matyti iš 3.10 lentelės vidutiniu lygiu vertinama Akmenės rajono Savivaldybės administracijos kompetencija ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų teikimo poreikio nustatymo, ugdymo paslaugų teikėjų veiklos kontrolės, ugdymo paslaugų teikimo srityse. Vidutinišku lygiu vertinamas – ugdymo paslaugų teikimo poreikio nustatymas.

Žemu lygmeniu vertinama Akmenės rajono Savivaldybės administracijos kompetencija ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų programų rengimo ir ugdymo paslaugų organizavimo srityse. Komentuodami pateiktus vertinimus tyrimo dalyviai (I1, I3, I4, I7) pabrėžė, kad Akmenės rajono savivaldybės administracija rengdama ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų programas nepakankamai komunikuoja su ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigomis, tad nuo to nukenčia ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo Akmenės rajone programų kokybė.

Pasak tyrimo dalyvių (I2, I5, I6, I8), Akmenės rajono Savivaldybės administracijos darbuotojai stokoja kompetencijos ir žinių ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų planavimo ir organizavimo klausimais.

Apibendrinant galima teigti, kad vidutiniu lygiu vertinama Akmenės rajono Savivaldybės administracijos kompetencija ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų teikimo poreikio nustatymo, ugdymo paslaugų teikėjų veiklos kontrolės, ugdymo paslaugų teikimo srityse. Vidutinišku lygiu vertinamas – ugdymo paslaugų teikimo poreikio nustatymas. Žemu lygmeniu

vertinama Akmenės rajono Savivaldybės administracijos kompetencija ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų programų rengimo ir ugdymo paslaugų organizavimo srityse.

Tyrimo dalyvių taip pat prašyta įvertinti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigų kompetencija ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų teikimo valdymo procese (žr. 3.11 lentelę).

3.11 lentelė

Akmenės rajono savivaldybės ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigų kompetencija ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo procese

Rodikliai, charakterizuojantys Akmenės rajono savivaldybės ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigų kompetenciją ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo procese	Vertinimo balų vidutinė reikšmė
Ugdymo paslaugų teikimo programų rengimas	4,2
Ugdymo paslaugų teikimo organizavimas	4,2
Ugdymo paslaugų teikimo poreikio nustatymas	4,0
Ugdymo paslaugų teikėjų veiklos kontrolė	4,0
Informacijos apie ugdymo paslaugas teikimas	4,0

Kaip matyti iš 3.11 lentelės aukštu lygiu vertinama Akmenės rajono savivaldybės ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigų ugdymo paslaugų teikimo programų rengimas, paslaugų teikimo organizavimas, ugdymo paslaugų teikimo poreikio nustatymo, ugdymo paslaugų teikėjų veiklos kontrolės, ugdymo paslaugų teikimo srityse.

Tyrimas atskleidė, kad Akmenės rajono savivaldybės ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigos, geriausiai planuoja, organizuoja ir kontroliuoja ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugas.

Komentuodami tyrimo dalyviai (I2, I6, I4, I8), pažymėjo, kad Akmenės rajono savivaldybės ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigos puikiai realizuoja joms iškeltus tikslus ir instituciniu požiūriu sėkmingiausiai dalyvauja ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo procese.

Apibendrinant galima teigti, kad Akmenės rajono savivaldybės ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigos puikiai realizuoja joms iškeltus tikslus ir instituciniu požiūriu sėkmingiausiai dalyvauja ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo procese. Tai atspindi aukšti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigų kompetencijos ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo procese vertinimo balai.

Tyrimo metu domėtasi kaip tyrimo dalyviai vertina Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymą ugdymo įstaigose (žr. 3.12 lentelę).

**Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo vertinimas
mokymo institucijose**

Rodikliai, charakterizuojantys Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo vertinimą ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigose	Vertinimo balų vidutinė reikšmė
Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo atitikimas nustatytiems standartams ir reikalavimams	4,0
Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų organizavimas	3,2
Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų planavimas	3,0
Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų vertinimas paslaugų vartotojo lygmeniu	3,0

Kaip matyti iš 3.12 lentelės aukštu lygiu vertinamas Akmenės rajono savivaldybės ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymas ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo atitikimo nustatytiems standartams ir reikalavimams aspektu. Vidutiniu lygiu vertinamas ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų organizavimas, planavimo bei ugdymo paslaugų vertinimas (paslaugų vartotojo lygmeniu).

Tyrimo dalyvių vertinimo komentarai pateikiami 3.13 lentelėje.

**Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymas ikimokyklinio
ir priešmokyklinio ugdymo įstaigose**

Kategorijos	Dalinės kategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymas ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigose	Vertinama vidutiniškai	I1 – „vertinama vidutiniškai, sukurta teisinė bazė“ I8 – „ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymą galime vertinti kaip vidutiniška, visgi kaip jau minėta stokojama tarpinstitucinės komunikacijos šiame procese“
	Nedalyvauja vaikų tėvai valdymo procese	I5 – „vaiko tėvai neįraukiami į šį procesą“, I6 – „valdymas galėtų būti geresnis įtraukiant tėvus“

Apibendrinant galima teigti, kad aukštu lygiu Akmenės rajono savivaldybės ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymas ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigose vertinamas, atitikimo nustatytiems standartams ir reikalavimams aspektu. Vidutiniu lygiu – ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų organizavimo, planavimo bei ugdymo paslaugų vertinimo aspektais.

Tyrimo dalyvių paprašyta įvertinti koku lygiu Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo tobulinimo gerinimą veikia išoriniai veiksniai (žr. 3.14 lentelę).

Išorinių veiksnių poveikio Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo tobulinimui vertinimas

Rodikliai, charakterizuojantys išorinių veiksnių poveikį Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo tobulinimui	Vertinimo balų vidutinė reikšmė
Politiniai, teisiniai	4,6
Ekonominiai	4,2
Socialiniai	4,0
Technologijos	3,0

Kaip matyti iš 3.14 lentelės aukštu lygiu Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo tobulinimo gerinimą įtakoja politiniai- teisiniai, ekonominiai, socialiniai veiksniai, vidutiniu - technologiniai veiksniai.

Tyrimo dalyvių vertinimo komentarai pateikiami 3.15 lentelėje.

Išorinių veiksnių poveikis Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo tobulinimui

Kategorijos	Dalinės kategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Išorinių veiksnių poveikis Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo tobulinimui	Svarbiausi politiniai-teisiniai veiksniai	I1 – „tinkama teisinė bazė ir politikos priemonės yra vieni svarbiausių veiksnių ateityje lemsiančių Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo tobulinimą“ I3 – „ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymą gali pagerinti tik geras valdymo reglamentavimas ir nuostatų įgyvendinimo nuolatinė priežiūra“
	Ekonominiai ir technologiniai veiksniai	I7 – „ekonominiai veiksniai taip pat vaidina svarbų vaidmenį, nes vis geresnis ugdymo įstaigų finansavimas ateityje gali laiduoti ir geresnį valdymą,, I8 – „stiprėjanti šalies ekonomika įgalina geriau finansuoti ir švietimo sektorių, modernizuoti jį visi šie aspektai svarbūs ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo gerinimui“

Tyrimo dalyviai (I1, I3), svarbiausiais išoriniais veiksniais galinčiais ateityje daryti stiprų poveikį Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo tobulinimui laiko politinius – teisinius veiksnius. Pasak tyrimo dalyvių tinkama teisinė bazė ir jos įgyvendinimo politika (priemonės) yra vieni svarbiausių išorinių veiksnių galinčių pagerinti Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymą. Tyrimo dalyviai (I7, I8), svarbiais Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo gerinimui išoriniais veiksniais laiko ekonominius ir technologinius veiksnius. Pasak informantų (I7, I8), geresnis

ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigų finansavimas ir technologinis aprūpinimas ateityje gali laiduoti ir geresnį valdymą.

Apibendrinant galima teigti, kad svarbiausiais išoriniais veiksniais galinčiais ateityje daryti stiprų poveikį Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo tobulinimui laiko politinius – teisinius veiksnius ir ekonominius bei technologinius veiksnius.

Tyrimo dalyvių paprašyta įvertinti, Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo tobulinimo galimybes (žr. 3.16 lentelę).

3.16 lentelė

Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo tobulinimo galimybių vertinimas

Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo tobulinimo galimybių vertinimo rodikliai	Vertinimo balų vidutinė reikšmė
Teisinės bazės tobulinimas	4,6
Tarpinstitucinio bendradarbiavimo skatinimas	5,0
Ugdymo paslaugų teikimo planavimo tobulinimas	4,6
Ugdymo paslaugų teikimo organizavimo tobulinimas	4,5

Visi tyrimo dalyviai Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo tobulinimo galimybes sieja su tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtojimu, teisinės bazės susijusios su ugdymo paslaugų planavimu ir organizavimu tobulinimu, ugdymo paslaugų teikimo planavimo tobulinimu, ugdymo paslaugų teikimo organizavimo tobulinimu. Šių ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo tobulinimo kryptių svarbą atspindi aukšti vertinimo balai.

Apibendrinant galima teigti, kad Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo tobulinimo galimybės siejamos su tarpinstitucinio bendradarbiavimo skatinimu, teisinės bazės tobulinimu, ugdymo paslaugų teikimo planavimo tobulinimu, ugdymo paslaugų teikimo organizavimo tobulinimu.

3.3. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo Akmenės rajono savivaldybėje tobulinimo kryptys

Tyrimas atskleidė, kad planuojant ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugas Akmenės rajono savivaldybėje aukštu lygiu užtikrinamas maksimalus vietinių išteklių panaudojimas tiek rengiant ugdymo planą, tiek jį įgyvendinant, išteklių taupymas, ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų kokybė, dėmesys socialinei ir kultūrinei aplinkai. Vidutiniu

lygmeniu užtikrinamas dėmesys planavimo procesui (svarbu ne tik galutinis rezultatas, bet ir specialistų nuomonės derinimas su bendruomene). Nepakankamai (žemu lygiu) užtikrinamas viešumas, bendradarbiavimas su visomis suinteresuotomis institucijomis, organizacijomis, bendruomenės įtraukimas į veiklą, diskusijomis pagrįstas bendradarbiavimas.

Organizuojant ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugas Akmenės rajono savivaldybėje aukštu lygiu užtikrinama tik ikimokyklinių ir priešmokyklinių ugdymo institucijų veikla organizuojant ugdymo paslaugas. Vidutiniu lygiu užtikrinama Švietimo ministerijos veikla organizuojant ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugas bei savivaldybių veikla organizuojant ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugas. Tyrimas atskleidė, kad nepakankamai (žemu lygiu) užtikrinamas tarpinstitucinis bendradarbiavimas organizuojant ugdymo paslaugas.

Aukštu lygiu vertinama Akmenės rajono švietimo skyriaus kompetencija ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų programų rengimo, ugdymo paslaugų teikėjų veiklos kontrolės, ugdymo paslaugų organizavimo, ugdymo paslaugų teikimo srityse. Vidutinišku lygiu vertinamas - ugdymo paslaugų teikimo poreikio nustatymas.

Tyrimu nustatyta, kad vidutiniu lygiu vertinama Akmenės rajono savivaldybės administracijos kompetencija ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų teikimo poreikio nustatymo, ugdymo paslaugų teikėjų veiklos kontrolės, ugdymo paslaugų teikimo srityse. Vidutinišku lygiu vertinamas - ugdymo paslaugų teikimo poreikio nustatymas. Žemu lygmeniu vertinama Akmenės rajono savivaldybės administracijos kompetencija ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų programų rengimo ir ugdymo paslaugų organizavimo srityse.

Tyrimas atskleidė, kad Akmenės rajono savivaldybės ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigos puikiai realizuoja joms iškeltus tikslus ir instituciniu požiūriu sėkmingiausiai dalyvauja ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo procese. Tai atspindi aukšti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigų kompetencijos ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo procese vertinimo balai.

Svarbiausiais išoriniais veiksniais galinčiais ateityje daryti stiprų poveikį Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo tobulinimui laiko politinius – teisinius veiksnius ir ekonominius bei technologinius veiksnius.

Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo tobulinimo galimybės siejamos su tarpinstitucinio bendradarbiavimo skatinimu, teisinės bazės tobulinimu, ugdymo paslaugų teikimo planavimo tobulinimu, ugdymo paslaugų teikimo organizavimo tobulinimu.

Galima įvardinti šias ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo Akmenės rajono savivaldybėje tobulinimo kryptis:

- Tarpinstitucinio bendradarbiavimo skatinimas planuojant, organizuojant ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugas;
- Bendruomenės ir mokinio tėvų įtraukimas į *ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo (planavimo ir organizavimo) procesą;*
- Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų planavimo ir organizavimo reglamentavimo tobulinimas.

IŠVADOS

1. Viešojo valdymo doktrinų kaita apima šiuos etapus: tradicinį viešąjį administravimą, viešąją vadybą, naująją viešąją vadybą ir viešąjį valdymą. Tradicinis administravimas, remiasi M. Vėberio idealiosios biurokratijos modeliu, ji pagrįsta institucijų ir pareigybių hierarchija. Viešosios vadybos įsigalėjimo etape daugiau dėmesio skiriama veiklos efektyvumui, vadybos principų taikymui, resursų efektyvesniam naudojimui, orientacijai į klientus ir didesniai jautrumui visuomenės poreikiams. Naujoji viešoji vadyba siejama su: efektyvesnio politinio ir administracinio valdymo atsiradimu; elektroninio švietimo galimybių atsiradimu; į rezultatus orientuotos organizacinės struktūros sukūrimo poreikiu. Viešasis valdymas paskutinysis ir dabartinis etapas, pasižymintis glaudžia valstybės, pilietinės visuomenės ir privataus sektoriaus sąveika ir bendradarbiavimu. Dabartiniu metu Naujasis viešasis valdymas transformuojasi į „Gerąjį valdymą“, kuris siekia tobulinti demokratinį procesų plėtrą, piliečių įtraukimą į valdymą, siekia personalo veiklos profesionalumo bei geriau numatyti naujas viešojo valdymo strategines perspektyvas, keičiant organizacijų kultūros ir jų filosofijos supratimą.
2. Dabartiniu metu Lietuvoje ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymas vertintinas, kaip pakankamas. Lietuvoje sukurta ir tobulinama ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo teisinė bazė. Šalies ugdymo įstaigose sėkmingai teikiamos, planuojamos ir organizuojamos ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugos. Ikimokyklinių paslaugų poreikį planuoja savivaldybės institucijos. Valstybė neapibrėžia privalomų ikimokyklinio ugdymo organizavimo modelių, todėl švietimo teikėjai (ikimokyklinio ugdymo įstaigų steigėjai) turi teisę laisvai jį pasirinkti, nustatydami skirtingą jo trukmę (pusė darbo dienos, keletas valandų per dieną, keletas dienų per savaitę, visa savaitė, popietinės, savaitgalio grupės ir pan.). Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymas tobulintinas atsižvelgiant į dabartiniu metu kylančius visuomenės poreikius, ugdymo turinį bei priešmokyklinio ugdymo organizavimo ypatumus.
3. Kokybinis tyrimas atskleidė, kad planuojant ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugas Akmenės rajono savivaldybėje aukštu lygiu užtikrinamas maksimalus vietinių išteklių panaudojimas tiek rengiant ugdymo planą, tiek jį įgyvendinant, išteklių taupymas, ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų kokybė. Organizuojant ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugas Akmenės rajono savivaldybėje aukštu lygiu užtikrinama tik ikimokyklinių ir priešmokyklinių ugdymo institucijų veikla. Tyrimas atskleidė, kad Akmenės rajono savivaldybės ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigos puikiai

realizuoja joms iškeltus tikslus ir instituciniu požiūriu sėkmingai dalyvauja ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo procese. Tyrimu nustatyta, kad planuojant ir organizuojant ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugas Akmenės rajono savivaldybėje nepakankamai užtikrinamas tarpinstitucinis bendradarbiavimas, viešumas, bendruomenės įtraukimas į veiklą, diskusijomis pagrįstas bendradarbiavimas. Akmenės rajono Savivaldybės administracijos darbuotojai stokoja kompetencijos ir žinių ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų planavimo ir organizavimo klausimais. Savivaldybėje neskiriamas pakankamas dėmesys ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų planavimo procesui, orientuojamasi daugiau į galutinį rezultatą, specialistų nuomonė nederinama su bendruomene.

4. Tyrimas išryškino šias ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo tobulinimo kryptis Akmenės rajono savivaldybėje:

- tarpinstitucinio bendradarbiavimo ir diskusijomis pagrįsto bendradarbiavimo plėtojimas ir skatinimas planuojant, organizuojant ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugas;
- ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų teikimo kontrolės efektyvesnis užtikrinimas;
- vaiko tėvų įtraukimas į ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų planavimo ir organizavimo procesą;
- bendruomenės įtraukimas į ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų planavimo ir organizavimo procesą;
- kelti specialistų kvalifikaciją (kompetencijas) įvairiais ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų planavimo ir organizavimo klausimais;
- Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigų finansavimo gerinimas.

REKOMENDACIJOS

Švietimo ir mokslo ministerijai:

- Pagerinti Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigų finansavimą;
- Užtikrinti ir gerinti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų teikimo kontrolę ekonominiu požiūriu probleminiame šalies regione – Akmenės rajone;
- Parengti tarpinstitucinio bendradarbiavimo skatinimo metodiką (gaires).

Savivaldybės administracijos vadovams:

- aktyviai plėtoti ir skatinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą, diskusijomis pagrįstą bendradarbiavimą, planuojant, organizuojant ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugas (paslaugų planavimo procese turi dalyvauti ne tik savivaldybės administracijos specialistai, tačiau ir ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigų vadovai, mokytojai ekspertai);
- ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų planavimo ir organizavimo procesą įtraukti paslaugos gavėjus – vaiko tėvus;
- ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų planavimo ir organizavimo procese aktyviai ieškoti kompromisų;
- gerinti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų teikimo kontrolę;
- kelti specialistų kompetencijas (seminaruose, mokymų kursuose) ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo planavimo ir organizavimo klausimais;
- paslaugų planavimo procese specialistų nuomonę derinti su bendruomenės nuomone.

Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigų vadovams:

- į ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų planavimo ir organizavimo procesą įtraukti vaikų tėvus, mokyklos bendruomenę;
- kelti specialistų kvalifikaciją (kompetencijas) įvairiais ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų planavimo ir organizavimo klausimais;
- skatinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą (aktyviau komunikuoti su Savivaldybės administracijos vadovais, dalyvauti bendrose Savivaldybės administracijos ir ugdymo įstaigų vadovų diskusijose priimant svarbius su ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų planavimu ir organizavimu susijusius sprendimus.

LITERATŪRA

1. Akmenės rajono savivaldybės 2010-2015 metų Strateginis plėtros planas (2010) Vilnius: UAB „Kelvista“.
2. Akmenės rajono Savivaldybės tarybos sprendimas (2014). Dėl pritarimo Akmenės rajono savivaldybės švietimo įstaigų ikimokyklinio ugdymo programoms. Akmenės rajono savivaldybė.
3. Akmenės rajono Akmenės vaikų lopšelio-darželio „Gintarėlis“ 2010-2013 metų strateginis veiklos planas. [žiūrėta 2014-02-24]. Prieiga per internetą: <<http://www.akmenesgintarelis.lt/page21.php>>
4. Akmenės rajono savivaldybė. [žiūrėta 2014-02-19]. Prieiga per internetą: <<https://www.akmene.lt/Teis%C4%97s%20aktai209>>
5. Akmenės rajono savivaldybės 2010-2015 metų strateginio plano parengimas. Akmenės rajono ekonominės ir socialinės būklės ataskaita. [žiūrėta 2014-02-24]. Prieiga per internetą: <<http://sena.akmene.lt/get.php?f.7070>>
6. Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2005). Paslaugų marketingas ir vadyba. Kaunas: Technologija
7. Bitinas, B. (2006). Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas. Vilnius: Kronta.
8. Boston J. (1991). The theoretical underpinnings of the public sector restructuring. Reshaping the state: New Zealand's bureaucratic revolution. Auckland: Oxford University Press.
9. Domarkas, V. (2011). Viešojo administravimo paradigmos kaitos atspindžiai dešimtmečio pabaigos publikacijose. Viešojo politika ir administravimas, Nr. 1.
10. Domarkas, V. (2005). Viešojo administravimo raidos aktualijos. Viešoji politika ir administravima. 13, 7 – 14.
11. Dudėnas, G. (2006). Rinkodara. Šiauliai.
12. Gadišauskienė, M. (2008). Naujosios viešosios vadybos tikslų įgyvendinimo civiliniai ir administraciniai teisiniai būdai. Mykolo Romerio Universitetas.
13. Glebuviienė, V. S., Jonilienė, M., Monkevičienė O. (2009) Ikimokyklinio amžiaus vaikų ugdymas: programos ir vaikų gyvenimo organizavimas. Pedagogika, 95. p. 167-173.
14. Guogis, A. (2014). [interaktyvus]. [žiūrėta 2015-01-01]. Naujasis viešasis valdymas ir socialinė atsakomybė. <http://lzinios.lt/lzinios/komentarai/naujasis-viesasis-valdymas-ir-socialine-atsakomybe/185836>.
15. Guogis, A. (2011). Socialdemokratijos problema visuomenėje: socialinio teisingumo ir naujojo viešojo valdymo aspektai, Ekonomika ir vadyba. Nr.2.

16. Guogis, A. (2011). Naujasis viešasis valdymas - priešingybė ar papildinys naujajai viešajai vadybai?, Savivaldybių žinios, Nr. 4 (637), 2013-02-07.
17. Guogis, A. (2010). Naujasis viešasis valdymas. Viešasis valdymas. Vilnius: MRU leidybos centras.
18. Hood, C. (1991). A new public management for all seasons? // Public Administration. Vol. 69, No. 1.
19. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2011-2013 m. programa.
20. Ikimokyklinio ugdymo programų kriterijų aprašas Nr. V- 1009.
21. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas.
22. Kotler, P., Keller, K. L. (2007). Marketingo valdymo pagrindai. Klaipėda.
23. Lemežytė, L. 2011. Ikimokyklinio ugdymo švietimo sistema, ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paskirtis, [interaktyvus] [žiūrėta: 2015-01-01]. Prieiga per internetą: <http://www.ikimokyklinis.lt/index.php/straipsniai/bendri-straipsniai/ikimokyklinio-ugdymo-svietimo-sistema-ikimokyklinio-ir-priesmokyklinio-ugdymo-paskirtis/4856>
24. Lietuvos švietimo koncepcija, 1992, [interaktyvus] [žiūrėta: 2015-01-01]. Prieiga per internetą: <http://old.smm.lt/strategija/docs/srp/koncepcija/koncepcija1.htm>
25. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, Valstybės Žinios., 1991, Nr. 23-593
26. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo Ministro 2000 m. lapkričio 9 d. įsakymas Nr. 1374
27. LR švietimo ir mokslo ministro ir LR socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakyme, „Dėl Privalomo ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo nustatymo ir skyrimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ Nr. V-735/A1-208.
28. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. gruodžio 16 d. nutarimu Nr. 1617 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. birželio 27 d. nutarimo Nr. 785 „Dėl bendrojo lavinimo mokyklų finansavimo reformos priemonių įgyvendinimo,, pakeitimo“, įteisintas priešmokyklinio ugdymo finansavimas iš moksleivių krepšelio.
29. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo Ministro 2005 m. liepos 22 d. įsakymu Nr. ISAK-1557 patvirtinta „Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika“
30. Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtinta „Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2007–2012 metų programą ir Specialiojo ugdymo plėtros programa, Valstybės Žinios., 2009, Nr. 110–4699.
31. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. gruodžio 22 d. nutarimas Nr. 1823, Valstybės Žinios., 2010, Nr. 155-7872.

32. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. lapkričio 11 d. nutarimas Nr. 1509. Vaikų nuo gimimo iki privalomojo mokymo pradžios gyvenimo ir ugdymo sąlygų gerinimo modelio aprašas. Valstybės Žinios., Nr. 138-6073.
33. Monkevičienė, O. (2008). Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo(si) turinio kaitos tendencijos. *Pedagogika*.
34. Monkevičienė, O. ir kiti. (2008). Ikimokyklinio ugdymo įvairovė: esama situacija ir visuomenės lūkesčiai. Mokslinis tyrimas. Vilnius.
35. Monkevičienė, O. ir kt. (2002). Bendroji priešmokyklinio ugdymo ir ugdymosi programa. Švietimo aprūpinimo centras.
36. Nakrošis, V. (2011). Viešojo valdymo reformos Lietuvoje: kodėl ir kuo reikia pakeisti Naująją viešąją vadybą? *Politologija*. Vilnius: Vilniaus universiteto Tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas. Nr. 1 (61), 2011.
37. Neifachas, S. (2008). Vaikų ugdymas darželyje: dabartis ir ateities perspektyva. Vilnius: Ciklonas.
38. Osborne, D. Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. – Reading, MA: Addison Wesley.
39. Papšienė P. (2010). Viešojo sektoriaus reformos poveikis žmogiškųjų išteklių vadybai, Šiaulių kolegija, Vilniaus Gedimino technikos universitetas.
40. Pranulis, V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. (2012) *Marketingas*. Vilnius.
41. Pivoras, S., Visockytė, E. (2011). Viešojo valdymo koncepcijos ir jų taikymas tiriant valstybės tarnybos reformas. *Viešoji politika ir administravimas*. T. 10, Nr. 1, 27 – 40.
42. Priešmokyklinio ugdymo bendroji programa, 2014. interaktyvus] [žiūrėta: 2014-12-21]. Prieiga per internetą: <http://www.pazagieniumokykla.lt/wp-content/uploads/2013/12/Bendrosios-prie%C5%A1mokyklinio-ugdymosi-programos-projektas.pdf>
43. Priešmokyklinio ugdymo koncepcija, Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo Ministro 2000 m. lapkričio 9 d. įsakymas Nr. 1374.
44. Raipa, A. (2010). Metodologiniai viešojo valdymo demokratizavimo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 32, 7 – 18.
45. Rhodes, R., A., W. (1996). *The New Governance: Governing without Government*. *Political Studies*. 652 – 667. [interaktyvus] [žiūrėta: 2015-01-01]. Prieiga per internetą: <<http://law.hku.hk/gl/rhodes.pdf>>.
46. Šaparnienė, D. (2010). Principles of Good Governance in local self-government: Experience of the Baltic States. *Journal of International Scientific Publication: Economy&Business*, Vol. 4, Part 3, 117 – 129 . [interaktyvus] [žiūrėta: 2014-12-21]. Prieiga per internetą:

<<http://www.science-journals.eu/economy/2010/ISP-EB-Vol4-Part3.swf>>

47. Staponkienė, J. (2005) Naujosios viešosios vadybos elementų identifikavimas. Viešoji politika ir administravimas, Šiaulių universitetas, Nr. 13, p.83.
48. Stasiukynas, A., Patapas, A. (2006). Lietuvos elektros energetikos administravimas ir jo raidos ypatumai. Viešoji politika ir administravimas. Mokslo darbai. Nr. 17. P. 49-60.
49. Svetikas, A. (2008). Lietuvos rinkodaros plėtra. Vilnius.
50. Valukonytė, I.(2012). Gero valdymo principų įgyvendinimas vietos savivaldoje: Šiaulių miesto atvejis, Šiauliai.
51. Valstybinė švietimo strategiją 2003–2012 metams, patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2003 m. liepos 4 d. nutarimu Nr. IX-1700 , Valstybės Žinios., 2003, Nr. 71-3216.
52. Vienažindienė, M., Sakalas A. (2008). Naujoji viešoji vadyba ir žmogiškųjų išteklių vadybos kaitos tendencijos. Kauno Technologijos Universitetas.
53. Vitkienė, E. (2008.) Paslaugų marketingas. Klaipėda.
54. Želvyš, R. (2003). Švietimo organizacijų vadyba. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

PRIEDAI

Interviu protokolas

Tyrimo tikslas – išanalizuoti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo tobulinimo galimybes Akmenės rajone.

Tyrimu siekiama atsakyti į klausimus:

1. *Kokia ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo situacija Akmenės rajone?*
2. *Kokios yra ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo tobulinimo galimybės Akmenės rajone?*

Jūsų nuomonė yra itin svarbi ir reikalinga.

BENDRI DUOMENYS APIE EKSPERTĄ:

Vardas Pavardė (nebūtina): _____
Pareigos: _____
Darbo patirtis užimamose pareigose (metais): _____
Darbo patirtis viešajame sektoriuje (metais): _____
Išsilavinimas: _____

1. Kokių lygiu planuojamos ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugos Akmenės rajone? (penkiabalėje sistemoje: 1-2 – žemas lygis; 3 – vidutiniškas lygis; 4-5 – aukštas lygis).
Žymėkite ✓ arba ✗

	Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų planavimo rodikliai	Vertinimo balai				
		1	2	3	4	5
Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų planavimas Akmenės rajone	Dėmesys vietinei socialinei ir kultūrinei aplinkai					
	Viešumas, bendradarbiavimas su visomis suinteresuotomis institucijomis, organizacijomis, bendruomenės įtraukimas į veiklą;					
	Diskusijomis pagrįstas bendradarbiavimas, kompromisų paieška, požiūrių derinimas, dėmesys ir pagarba įvairiems požiūriams bei nuomonėms					
	Maksimalus vietinių išteklių panaudojimas tiek rengiant ugdymo planą, tiek jį įgyvendinant					
	Išteklių taupymas					
	Dėmesys planavimo procesui (svarbu ne tik galutinis rezultatas, bet ir specialistų nuomonės derinimas su bendruomene)					
	Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų kokybė					

Pagrįskite savo atsakymą ir pasiūlykite priemones gerinimui:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Koku lygiu organizuojamos ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugos Akmenės rajone? (penkiabalėje sistemoje: 1-2 – žemas ; 3 – vidutiniškas; 4-5 – aukštas). Žymėkite ✓ arba ✗

	Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų organizavimo rodikliai	Vertinimo balai				
		1	2	3	4	5
Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų organizavimas	Švietimo ministerijos veikla organizuojant ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugas					
	Savivaldybių veikla organizuojant ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugas					
	Ikimokyklinių ir priešmokyklinių ugdymo institucijų veikla organizuojant ugdymo paslaugas					
	Tarpinstitucinis bendradarbiavimas organizuojant ugdymo paslaugas.					

Pagrįskite savo atsakymą ir pasiūlykite priemones gerinimui:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Koku lygiu vertinate Akmenės rajono švietimo skyriaus kompetenciją ikimokyklinių ir priešmokyklinių ugdymo paslaugų teikimo valdymo procese? (penkiabalėje sistemoje: 1-2 – žemas; 3 – vidutiniškas; 4-5 – aukštas). Žymėkite ✓ arba ✗

	Veiksniai, apibūdinantys ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų teikimo Akmenės rajono švietimo skyriaus kompetenciją	Vertinimo balai				
		1	2	3	4	5
Akmenės rajono švietimo skyriaus kompetencija ikimokyklinių ir priešmokyklinių ugdymo paslaugų teikimo valdymo procese	Ugdymo paslaugų teikimo programų rengimas					
	Ugdymo paslaugų teikimo organizavimas					
	Ugdymo paslaugų teikimo poreikio nustatymas					
	Ugdymo paslaugų teikėjų veiklos kontrolė					
	Informacijos apie ugdymo paslaugas teikimas					

Pagrįskite savo atsakymą ir pasiūlykite priemones gerinimui:

.....

4. Koku lygiu vertinate Akmenės rajono savivaldybės administracijos kompetenciją ikimokyklinių ir priešmokyklinių ugdymo paslaugų teikimo valdymo procese? (penkiabalėje sistemoje: 1-2 – žemas; 3 – vidutiniškas; 4-5 – aukštas). Žymėkite ✓ arba ✗

	Veiksniai, apibūdinantys Akmenės rajono savivaldybės administracijos švietimo kultūros ir sporto skyriaus kompetenciją ikimokyklinių ir priešmokyklinių ugdymo paslaugų teikimo valdymo procese	Vertinimo balai				
		1	2	3	4	5
Akmenės rajono savivaldybės administracijos švietimo kultūros ir sporto skyriaus kompetencija ikimokyklinių ir priešmokyklinių ugdymo paslaugų teikimo valdymo procese	Ugdymo paslaugų teikimo planavimas					
	Ugdymo paslaugų teikimo organizavimas					
	Ugdymo paslaugų teikimo poreikio nustatymas					
	Ugdymo paslaugų teikėjų veiklos kontrolė					
	Informacijos apie ugdymo paslaugas teikimas					

Pagrįskite savo atsakymą ir pasiūlykite priemones gerinimui:

.....

5. Koku lygiu vertinate Akmenės rajono savivaldybės ikimokyklinių ir priešmokyklinių ugdymo institucijų kompetenciją ikimokyklinių ir priešmokyklinių ugdymo paslaugų teikimo valdymo procese? (penkiabalėje sistemoje: 1-2 – žemas; 3 – vidutiniškas; 4-5 – aukštas). Žymėkite ✓ arba ✗

Akmenės rajono savivaldybės ikimokyklinių ir priešmokyklinių ugdymo institucijų kompetencija ikimokyklinių ir priešmokyklinių ugdymo paslaugų teikimo valdymo procese	Veiksniai, apibūdinantys Akmenės rajono savivaldybės ikimokyklinių ir priešmokyklinių ugdymo institucijų kompetenciją ikimokyklinių ir priešmokyklinių ugdymo paslaugų teikimo valdymo procese					Vertinimo balai				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Ugdymo paslaugų teikimo planavimas										
Ugdymo paslaugų teikimo organizavimas										
Ugdymo paslaugų teikimo poreikio nustatymas										
Ugdymo paslaugų teikėjų veiklos kontrolė										
Informacijos apie ugdymo paslaugas teikimas										

Pagrįskite savo atsakymą ir pasiūlykite priemonės gerinimui:

.....

.....

6. Koku lygiu vertinate atliekamas Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymą mokymo institucijose? (penkiabalėje sistemoje: 1-2 – žemas; 3 – vidutiniškas; 4-5 – aukštas). Žymėkite ✓ arba ✗

Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo mokymo institucijose vertinimas	Rodikliai, apibūdinantys ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymą mokymo institucijose vertinimą	Vertinimo balai				
		1	2	3	4	5
	Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo atitikimas nustatytiems standartams ir reikalavimams					
	Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų organizavimas					
	Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų planavimas					
	Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų vertinimas paslaugų vartotojo lygmeniu					

Pagrįskite savo atsakymą ir pasiūlykite priemonės gerinimui:

.....

.....

7. Įvertinkite, koku lygiu Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo tobulinimo gerinimą įtakoja išoriniai veiksniai?(penkiabalėje sistemoje: 1-2 – žemas; 3 – vidutiniškas; 4-5 – aukštas). Žymėkite ✓ arba ✗.(pagrįskite savo atsakymą ir pasiūlykite priemones gerinimui).

Išorinių veiksnių, įtakančių Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo gerinimą veiksmų vertinimas	Išoriniai veiksniai, įtakoiantys ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo gerinimą	Vertinimo balai				
		1	2	3	4	5
	Politiniai, teisiniai					
	Ekonominiai					
	Socialiniai					
	Technologijos					

Pagrįskite savo atsakymą ir pasiūlykite priemones gerinimui:

.....

.....

8. Įvertinkite, Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo tobulinimo galimybes?(penkiabalėje sistemoje: 1-2 – žemas; 3 – vidutiniškas; 4-5 – aukštas). Žymėkite ✓ arba ✗.(pagrįskite savo atsakymą ir pasiūlykite priemones gerinimui).

Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo tobulinimo galimybių vertinimas	Akmenės rajono ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo tobulinimo rodikliai	Vertinimo balai				
		1	2	3	4	5
	Teisinės bazės tobulinimas					
	Tarpinstitucinio bendradarbiavimo skatinimas					
	Ugdymo paslaugų teikimo planavimo tobulinimas					
	Ugdymo paslaugų teikimo organizavimo tobulinimas					

Pagrįskite savo atsakymą ir pasiūlykite priemones gerinimui:

.....

.....

Dėkoju už atsakymus!

Dalyvavimo konferencijoje pažyma

 <p>ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS</p>	<h2>PAŽYMĖJIMAS</h2> <p>Šis pažymėjimas liudija, kad:</p> <h3>Violeta Danusevičienė</h3>	<p>2014 m. rugsėjo 26- 27 d. dalyvavo Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Kaimo plėtros tyrimų centro organizuojamoje 7-ojoje tarptautinėje mokslinėje konferencijoje „ŠIUOLAIKINIO KAIMO VIZIJA“.</p>	<p>Pranešimo tema:</p> <h4>„Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų tobulinimo galimybės Akmenės rajone“</h4>	<p>Socialinių mokslų fakulteto prodekanė I. e. dekanų pareigas</p>	<p>Liongina JUOZAITIENĖ</p>
<p>Mokslinio komiteto pirmininkas Kaimo plėtros tyrimų centro direktorius</p>		<p>Doc. Dr. Jonas JASAITIS</p>	<p>Šiauliai 2014 m. rugsėjo 26 - 27 d.</p>	<p>Registracijos Nr. 2014/SMIP 474</p>	