

**LIETUVOS EDUKOLOGIJOS UNIVERSITETO
UGDYMO MOKSLŲ FAKULTETO
EDUKOLOGIJOS KATEDRA**

Inga Urbanavičiūtė

**UGDYMO PROCESO KOKYBĖS VADYBA IKIMOKYKLINIO UGDYMO
INSTITUCIJOJE: „VAIKYSTĖS SODO“ ATVEJIS**

Magistro darbas
(Švietimo kokybės vadyba)

Vadovė
dr. Vida Navickienė

Vilnius, 2015

**LIETUVOS EDUKOLOGIJOS UNIVERSITETO
UGDYMO MOKSLŲ FAKULTETO
EDUKOLOGIJOS KATEDRA**

TVIRTINU
Edukologijos katedros vedėjas
doc. dr. L. Jašinauskas
2015-01-

**UGDYMO PROCESO KOKYBĖS VADYBA IKIMOKYKLINIO UGDYMO
INSTITUCIJOJE: „VAIKYSTĖS SODO“ ATVEJIS**

Magistro darbas
Studijų programa: Švietimo kokybės vadyba

Recenzentas
LEU UMF

2015-01-

Vadovė
LEU UMF

dr. Vida Navickienė
2015-01-12

Atliko
LEU UMF, Švietimo kokybės vadybos

stud. Inga Urbanavičiūtė
2015-01-14

Vilnius, 2015

**PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO MAGISTRO DARBO
TEMA „UGDYMO PROCESO KOKYBĖS VADYBA IKIMOKYKLINIO UGDYMO
INSTITUCIJOJE: „VAIKYSTĖS SODO“ ATVEJIS“
SAVARANKIŠKUMĄ**

Patvirtinu, kad įteiktas diplominis darbas:

1. Atliktas savarankiškai ir niekur nebuvo pateiktas ankstesniais ar šiais metais.
2. Nebuvo naudotas kitame Institute / Fakultete / Universitete Lietuvoje ar užsienyje.
3. Nedaro nuorodų į kitus darbus, jeigu jie nėra nurodyti darbe.
4. Pateikia visą naudotos literatūros sąrašą. **Inga Urbanavičiūtė**

Tvirtinu

(parašas)

TURINYS

IVADAS	Error! Bookmark not defined.
1 UGDYMO PROCESO KOKYBĖS VADYBOS IKIMOKYKLINĖJE UGDYMO ĮSTAIGOJE TEORINIS PAGRINDIMAS	10
1.1 Švietimo kokybės sampratos problematika.....	10
1.2 Ikimokyklinio ugdymo proceso kokybė ir kokybės vadyba.....	12
1.3 Valstybės švietimo dokumentų analizė.....	18
2 UGDYMO PROCESO KOKYBĖS VADYBOS UŽTIKRINIMAS IKIMOKYKLINĖJE ĮSTAIGOJE „VAIKYSTĖS SODAS“	22
2.1 Ugdytiniai – ugdymo objektas.....	22
2.2 Pedagogai – profesionalūs ugdymo veikėjai.....	23
2.3 Tėvai – prigimtiniai ugdymo veikėjai.....	25
2.4 Organizacijos analizė švietimo vadybos aspektu.....	26
2.4.1 Organizacijos struktūra.....	26
2.4.2 Organizacijos kultūra.....	28
2.4.3 „Vaikystės sodo“ personalo politika.....	33
3 TYRIMO METODOLOGINĖ CHARAKTERISTIKA	37
3.1 Tėvų interviu analizė.....	37
3.2 Pedagogų anketų analizė.....	54
3.2.1 Tėvų ir pedagogų nuomonių palyginimas.....	59
Mokslinė diskusija	66
Išvados	69
Literatūra	71

SUMMARY

Studies have shown that appropriate professional education of early childhood facilitates late learning, has a positive impact on educational achievement as well as further person's social and emotional development. Longitudinal studies show that high-quality early childhood education helps to solve many of the social problems that arise in the future. The development of early childhood education system in Lithuania, education of early childhood becomes particularly important.

Topics

Novelty and relevance - the subject is new, because nobody did a research on the quality of education at "Vaikystes Sodas" so far. Although the quality of other preschool education in some other kindergartens has already been researched in some aspects. It is rather difficult to examine the quality, when there is no quality measurement system, such as pre-school audit process, which is not established yet. The topic is most important to the administration, teachers and families at "Vaikystes sodas". It is a rapidly expanding network of preschool education institutions throughout Lithuania, therefore it is important for those people to know about the quality of the service provided. This topic is also important for those students who are willing to get employed at this institution later.

The main conclusions of Master Work are as follows:

1) Management quality and the concept of its system have been revealed on the basis of scientific literature.

It is generally interpreted by common management theories that apply to both general education and to applied management.

The object of quality management has been shown –organization results, internal and external recourses, supporting and main processes, their sequence and interaction

2) educational documents and copyright organizations document analysis revealed the purpose of early education- to help the child meet his/ her natural, cultural as well as ethnic, social, and cognitive needs. "Vaikystes Sodas". It broadens the definition of emotional intelligence at "Vaikystes Sodas".

It was revealed that quality control, evaluation of teachers are carried out at "Vaikystes Sodas, the aim of which is education improvement as well as focus on the good processes.

3) Having researched the parents and preschool teachers' opinions on the quality of the management of the educational process, it turned out that the services provided are quality. Most teachers appreciate the opportunity to work according to non-traditional education programs, the opportunity to grow professionally and have close relations between the colleagues and administration.

Parents appreciate the teachers' personality traits (empathy, willingness to work, polite communication, vitality, drive, the ability to know the children). Parents do not provide any examples of conflict situations, moreover, they admit that all misunderstandings are solved in a constructive way. Both parents and teachers appreciated the microclimate of the organization, mutual cooperation. They distinguish the following means of forms of communication: participating in common events, homework, exchange of educational plans, continuous information on the child's activities.

The research methods used are as follows:

A questionnaire-based survey of teachers,

In-depth, semi-structured interviews.

Comparative analysis of the data.

Key words:

Early childhood education, quality, management, education, teachers, pupils.

ĮVADAS

Tyrimais įrodyta, kad tikslingas profesionalus ikimokyklinis ugdymas palengvina vėlesnį mokymąsi, daro teigiamą poveikį mokymosi pasiekimams tolesnei asmens socialinei ir emocinei raidai. Tęstiniai tyrimai duomenys rodo, kad kokybiškas ikimokyklinis ugdymas padeda spręsti daugelį socialinių problemų, išskylančių ateityje. Lietuvoje trūksta ikimokyklinio ugdymo įstaigų, todėl pastaruoju metu steigiasi nauji privatūs darželiai. Šiuo metu Vilniuje net bendrojo lavinimo kokyklose atidaromos ikimokyklinio ugdymo grupės, atidaryti du nauji privatūs darželiai. Plėtojant ikimokyklinio ugdymo sistemą Lietuvoje ikimokyklinio ugdymo kokybė tampa ypač aktuali. „Vaikystės sodo“ darželių plėtra vyksta sparčiai, akivaizdu, kad klientų netrūksta, todėl svarbu išaiškinti, kaip reiškiamas ugdymo kokybė šioje įstaigoje. Siekiant atskleisti ugdymo proceso kokybės vadybos sistemą netradiciniame darželyje buvo pasirinktas jau minėtas darželis.

Darbo tikslas – įvertinti ugdymo proceso kokybės vadybą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje „Vaikystės sodas.“

Tiksliui realizuoti keliami **uždaviniai**:

- 1) Mokslinės literatūros pagrindu atskleisti ikimokyklinio ugdymo proceso kokybės vadybos sampratą, pagrindinius požymius, jų vertinimą bei kitus svarbiausius aspektus.
- 2) Švietimo dokumentų analize atskleisti ikimokyklinės ugdymo institucijos paskirtį ir kokybės vertinimui sudarytas galimybes.
- 3) Išanalizuoti bei palyginti tėvų ir pedagogų nuomones apie ugdymo kokybės vadybą vaikų darželyje „Vaikystės sodas“ pateikiant rekomendacijas įstaigos vadovui dėl tobulintinų dalykų.

Objektas – ugdymo proceso kokybės vadyba ikimokyklinio ugdymo įstaigoje „Vaikystės sodas.“

Teorinis ir praktinis rezultatų reikšmingumas – pagilintas ugdymo proceso kokybės vertinimo supratimas. Atlikta ugdymo įstaigos analizė ugdymo kokybės aspektu atskleidė naudingos informacijos apie ugdymo procesą ugdytinių tėvams ir pedagogams. Kadangi su magistriniu darbu susipažino „Vaikystės sodo“ steigėja, ji galės įvertinti tobulintinas ir kokybiškai veikiančias sritis. Atskleista teorinė reikšmė – darželis įsteigtas remiantis originalia/netradicine idėja, sparčiai vykstanti plėtra leidžia daryti prielaidas apie kokybiškas ugdymo paslaugas.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro įvadas, trys dalys, išvados, mokslinė diskusija, literatūros sąrašas, magistro darbo santrauka anglų kalba, priedai. Pirmojoje dalyje „Ugdymo proceso kokybės vadybos ikimokyklinio ugdymo įstaigoje teorinis pagrindimas“ apibūdinama švietimo kokybės samprata, švietimo kokybės vadyba ir jos vertinimas. Analizuojami nacionaliniai švietimo dokumentai. Antroje darbo dalyje „Ugdymo proceso kokybės užtikrinimas ikimokyklinio ugdymo įstaigoje „Vaikystės sodas““ analizuojami autoriniai organizacijos dokumentai, aptariama personalo

politika organizacijos struktūra, filosofinės idėjos. Trečioje dalyje – tyrime analizuojami pedagogų anketinės apklausos ir tėvų interviu rezultatai. Mokslinėje diskusijoje pateikiamos tyrimo duomenų analizėje tik paminėtos, tačiau plačiau neišanalizuotos keturios temos. Išvadose atskleidžiami ir apibendrinami svarbiausi faktai, turintys įtakos kokybiškoms ugdymo paslaugoms „Vaikystės sodo“ darželyje.

Tyrimo problema – kaip ugdymo kokybę ikimokyklinio ugdymo įstaigoje vertina tėvai ir pedagogai, ar sutampa jų nuomonės.

Tyrimo objektas – ikimokyklinio ugdymo kokybė.

Tyrimo metodai. Rašant baigiamąjį magistro darbą buvo atlikti du tyrimai:

1. Kokybinis (giluminis pusiau struktūruotas interviu su darželio vaikų tėvais, mokslinės literatūros ir švietimo dokumentų analizė.
2. Kiekybinis (anketinė pedagogų apklausa raštu, dalyvavo įvairių amžiaus grupių pedagogai iš skirtinguose regionuose esančių darželio padalinių).

Tyrimo organizavimo etapai:

1. Pirmajame etape buvo atlikta mokslinės literatūros, švietimo dokumentų ir organizacijos „Vaikystės Sodas“ autorinių dokumentų analizė kokybės vertinimo klausimais.
2. Atlikta anketinė pedagogų apklausa.
3. Atliktas giluminis pusiau struktūruotas interviu su ugdytinių tėvais.
4. Anketinės apklausos ir interviu rezultatų palyginimas.

Temos naujumas ir aktualumas. Nagrinėjama tema yra nauja, nes nėra autorių, kurie būtų tyrę „Vaikystės sodo“ darželio ugdymo kokybės. Nors ikimokyklinio ugdymo kokybė tam tikruose vaikų darželiuose jau yra tirta tam tikrais aspektais. Sudėtinga tirti kokybę, kuomet nėra sukurtos kokybės matavimo sistemos – ikimokyklinio ugdymo proceso audito. Tema labiausiai aktuali „Vaikystės sodo“ administracijai, pedagogams ir šeimos, lankančioms šį vaikų darželį. Tai sparčiai besiplečiantis ikimokyklinių ugdymo įstaigų tinklas visoje Lietuvoje, todėl suinteresuotiems asmenims svarbu ir naudinga sužinoti apie teikiamų ugdymo paslaugų kokybę. Universiteto studentams tema aktuali tuo atveju, jeigu jie ketina darbintis šioje įstaigoje.

1 UGDYMO PROCESO KOKYBĖS VADYBOS IKIMOKYKLINĖJE UGDYMO ĮSTAIGOJE TEORINIS PAGRINDIMAS

1.1 Švietimo kokybės sampratos problematika

Švietimo kokybės samprata yra kontekstuali ir kintanti: dėl jos susitariama, ji koreguojama atsižvelgiant į tam tikru laikotarpiu vyraujančius asmens ir visuomenės poreikius, švietimo misijos sampratą ir švietimui keliamus tikslus (*Formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo sistemos koncepcija, 2008*). Pagal L. Jovaišą, švietimo kokybė – ugdymo institucijų, pedagogų parengtumo, proceso aprūpinimo ir ugdytinių išsilavinimo lygis (*Enciklopedinis edukologijos žinynas, 2007*). Tarptautinis kokybės vadybos standartas ISO 9000:2000 kokybę apibendrintinai apibrėžia taip: „Kokybė – turimų charakteristikų visumos atitikties reikalavimams laipsnis. Kokybė vartotojui – vartotojo reikalavimų produktui atitikimo lygis. Šiuo aspektu kokybė sunkiai nustatoma dėl skirtingo vartotojų skonio ir skirtingų jų poreikių“ (Vanagas P., P–17, 2008).

Atkreiptinas dėmesys, kad ugdymas traktuojamas kaip paslauga, o **paslaugų kokybės kategorijos** yra šios: patikimumas – paslaugos atlikimas tinkamai iš pirmo karto, pažadų tęsėjimas, tikslumas; jautrumas – darbuotojų noras ir pasirengimas suteikti paslaugą, paslaugos suteikimas laiku; kompetentingumas – įgūdžių ir žinių paslaugai suteikti turėjimas; prieinamumas – personalo prieinamumas ir priėjimo patogumas, laukimo laikas, paslaugos atlikimo laikas; paslaugumas – personalo mandagumas, pagarba klientui, atidumas, draugiškumas; bendravimas – išsamus klientų informavimas, jų išklausa; patikimumas – pasitikėjimo užsitarnavimas; atvirumas, kompanijos reputacija, aptarnaujančių žmonių savybės; saugumas – pavojaus, rizikos ar abejonių nebuvimas, sveikatos (gyvybės) saugumas, finansinis saugumas, konfidencialumas; kliento supratimas – pastangos suprasti kliento reikalavimus, dėmesingumas (Vanagas P., P–17, 2008). Visos šios kategorijos atsispindi ir organizacijoje „Vaikystės sodas“. *Visuomet siekiama išklausti paslaugos pirkėją – tėvus, atsižvelgiama į jų pageidavimus, lūkesčius, vyksta nuolatinė diskusija ir bendradarbiavimas. Saugumas – ypatingai svarbus komponentas, nes paslaugos vartotojai – vaikai, kurie dažnai gali susikurti nesaugių situacijų – būtinas pedagogų atidumas, dėmesys. Taip pat saugiai turi jaustis tėvai, informacija apie juos laikoma konfidencialia. Personalas savybės – pedagogai mandagūs, šiuolaikiški, skirtingai įdomūs ir svarbūs organizacijai, paslaugūs tėvams ir vaikams – malonūs ir besirūpinantys. Organizacija siekia dirbti remiantis visomis kokybės kategorijomis.*

Kokybės vadyba susideda iš keturių pagrindinių komponentų: kokybiškas planavimas, kokybės kontrolė, kokybės užtikrinimas, kokybės gerinimas. Kokybės vadyba naudoja kokybišką užtikrinimą ir procesų kontrolę kaip produktus nuosekliam kokybės siekimui (Marcus B., 2014)¹. Kaip jau minėta, „Vaikystės Sodo“ organizacijoje vykdoma kokybės kontrolė, kurios tikslas – užtikrinti kokybiškų paslaugų teikimą, padėti pedagogams tobulėti.

Kokybės vadybos objektas – organizacijų rezultatai, ištekliai, vidiniai ir išoriniai, palaikomieji ir pagrindiniai procesai jų sekos ir tarpusavio sąveikos (*Serafinas D. (2011)*). *Ugdymo įstaigoje rezultatai sunkiausiai išmatuojami, jie pastebimi vaikų elgesyje, jų pasiekimuose, asmeniniame tobulėjime. Išteklių – finansiniai ir žmogiškieji, galima turėti gausius finansinius išteklius, tačiau juos valdyti reikia kokybiškai ir apgalvotai, visai taip pat kaip ir darbuotojus, kurie bet kuriuo jiems nepatogiu atveju gali pakeisti savo darbovietę.*

„**Kokybė** – kai grįžta klientas, o ne prekė“ – tai ilgametės Didžiosios Britanijos ministrės pirmininkės Margaret Thatcher citata. *Ji atspindi ir ugdymo įstaigos kokybę, jeigu ateina vis daugiau naujų klientų, ugdymo įstaigos plėtra vyksta sparčiai, akivaizdu, kad suteikiama paslauga yra kokybiška.*

Bitinas B. (2000) teigia, kad „<...> ugdymo kokybė – ypatingos socialinės svarbos prielaida. Visuomenė siekia, kad būtų ugdomi jos nariai, gebantys ją plėtoti ir tobulinti.“ Tai įtraukia visus visuomenės narius – tėvai nori, kad jų vaikai būtų išsilavinę ir mokytusi prestižinėse ugdymo įstaigose su kompetetingiausiais pedagogais. Pastarieji didžiuojasi gerai besimokančiais mokiniais, akcentuoja savo indėlį jų pasiektiems rezultatams. Mokiniai taip pat nori mokytis gerai vertinamose ugdymo įstaigose, svajoja įgyti prestižinę specialybę, suteikiančią galimybę dirbti gerai vertinamose kompanijose. Darbdaviai siekia, kad jų organizacijose dirbtų tik geriausi darbuotojai. Šiame procese turi būti aktyvūs valstybės švietimo politikos kūrėjai, kurie vertintų realią situaciją ir darytų reikiamus pokyčius, naudingus visiems įvardintiems visuomenės nariams. Anot B. Bitino (2000), *ugdymo kokybė – istorinė kategorija, nes kintant visuomenei kinta ir gerai išugdyto jos nario vaizdinys.*

Ugdymo kokybę daugiausiai lemia ugdymo programos, realizuojamos vienokiu ar kitokiu metodologiniu principu. Tačiau reikėtų akcentuoti, kad labiausiai ugdymo kokybė priklauso nuo šių edukacinių veiksnių: specialistų-pedagogų bendrųjų gebėjimų bei darbo metodikos;

¹ Marcus B. (2014). Managing Curriculum Development and Enhancing Quality, prieiga internete http://www.fig.net/pub/fig2014/papers/ts04i/TS04i_markus_7123.pdf

ugdymo proceso organizavimo ir realizavimo; edukacinės grupės aplinkos sukūrimo; ugdymo proceso dalyvių komunikacijos, jų autoriteto, asmeninių savybių (Neifachas S., 2008).

Švietimo kokybės vertinimas yra vienas sudėtingiausių procesų, kadangi rezultatus labai sunku lyginti tarpusavyje, sudėtinga juos analizuoti. Pagrindinis kokybės rodiklis – aukšti mokinių mokymosi rezultatai, tačiau jiems pasiekti būtini kiti kokybės aspektai – kompetentingas pedagogas, profesionaliai sukurtos ugdymo programos, kūrybiškai ir įdomiai suplanuotos veiklos moksleiviams. Švietimo kokybės samprata literatūroje pakankamai nauja, todėl pateikti įvairūs jos aiškinimai ir pavyzdžiai.

1.2 Ikimokyklinio ugdymo proceso kokybė ir kokybės vadyba

„Ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje, kalbant apie vadovavimo funkciją, taip pat svarbi ir pedagogo veikla, kuri pasireiškia šiais aspektais ugdymo procese: tarp vaikų derina prieštaravimus, valdo konfliktus; moko vaikus konstruktyviai susitarti; vadovauja pedagogų ir vaikų ugdymo(si) veiklai; motyvuoja vaikų ugdymą(si); suburia pedagogus ir kitus specialistus bendrai veiklai; vadovauja tėvų susirinkimams“ – teigia Braslauskienė R., Norvilienė A. Šioje vietoje pedagogas atlieka vadovo funkciją savo mažai organizacijai – ugdytinių grupių. Čia galima atpažinti visas vadovavimo funkcijas – planavimą, organizavimą, vadovavimą, motyvavimą ir kontrolę.

Kaip teigia Martišauskienė D. (2011) teigia, kad **„ikimokyklinio ugdymo kokybės vadybos ir jos sistemos samprata** dažniausiai aiškinama, remiantis bendromis vadybos teorijomis, kurios taikomos tiek bendrojoje, tiek ir švietimo (taikomojoje) vadyboje. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovai kokybės vadybos sistemai būdingus bruožus visų pirma įvardija kaip nuolatinį vaiko ugdymą, vartotojų poreikių ir lūkesčių tenkinimą bei nepriekaištingą darbuotojų pareigų atlikimą. Galima daryti prielaidą, kad ikimokyklinio ugdymo institucijos paslaugų kokybės vadyba labiau orientuota į vidinę jos užtikrinimo sistemą, nei paslaugų vartotojų poreikių nustatymą ir tenkinimą“.

Ugdymas yra vienas svarbiausių švietimo politikos prioritetų. Suteikiamas išsilavinimas turi būti kokybiškas, orientuotas į savarankiško ir atsakingo asmens, modernios, pilietinės bendruomenės, žinių visuomenės, ugdymo tikslus (Bakutienė I., Dukynaitė R., 2012). Ugdymo kokybei neigiamą įtaką daro menkas tėvų įsitraukimas, netinkama pedagogų kvalifikacija, neadekvatus ugdytinių vertinimas. *Kokybiškas ikimokyklinis ugdymas padeda vėliau spręsti daugelį socialinių problemų – skurdą, nedarbą, mažina priklausomybes, gerina akademinį pasiekimą, daro teigiamą įtaką gyvenimo gerovei („Ikimokyklinio ugdymo kokybė“, 2012).*

Dokumente akcentuojamos ir išskiriamos dvi kokybės rūšys – *struktūros kokybė ir proceso kokybė*. *Struktūros kokybė* – tai ypatumai, kurie apibūdina ikimokyklinio ugdymo sistemą arba įstaigą – tai finansavimas, prieinamumas, pedagoginio personalo kvalifikacija ir jos tobulinimas, personalo darbo sąlygos, vaikų grupės dydis, vaikų, tenkančių vienam pedagogui, skaičius, fizinė aplinka, mokymo planas, programa. *Proceso kokybė* nusako, kaip ikimokyklinio ugdymo įstaiga funkcionuoja kiekvieną dieną: kaip sąveikauja vaikai, personalas ir vaikų tėvai. Apie struktūros ir proceso kokybę sprendžiama pagal tai, kokį patyrimą įgauna vaikas („*Ikimokyklinio ugdymo kokybė*“, 2012).

Malinauskaitė D., Pranaitytė R. (2011) išskiria edukacinius veiksnius, sąlygojančius vaikų kokybišką ugdymą: *kompetentingas pedagogas, ugdomoji veikla*, orientuota į nuolatinę kaitą, *edukacinė aplinka*, kurioje planuojamas, organizuojamas bei inspiruojamas ugdymo procesas. **Svarbiausi ugdymo kokybę lemiantys veiksniai:** psichologiškai ir fiziškai saugi ugdomoji aplinka, nuolatinis pedagogų tobulėjimas, grupės klimatas, ugdytinių amžiaus tarpsnių ypatumų pažinimas, individualus darbas su ugdytiniais, teikiant saviraiškos galimybių, tikslingas ir efektyvus ugdymo proceso organizavimas. *Psichologinis saugumas, visų pirma, priklauso tik nuo pedagogų kompetencijos, nuotaikos, motyvacijos, todėl darbdavys turi kokybiškai pasirinkti savo darbuotojus.* „*Vaikystės Sodo*“ pedagogai geba sukurti psichologiškai saugią ir jaukią aplinką savo ugdytiniais – tam įtakos turi profesionaliai parinkti pedagogai, organizuojami mokymai, pokalbiai su tėvais ir, svarbiausia, gebėjimas atsižvelgti į vaikų poreikius, **noras juos pažinti**. Mokslininkės taip pat atskleidžia **kokybiško ugdymo garantijų trukdžius:** didelis vaikų skaičius grupėje, daug laiko užimantis įvairių dokumentų pildymas, finansiniai sunkumai (edukacinių priemonių trūkumas, nepakankamas atlygis už darbą, neaktyvus inovacijų diegimas ugdymo procese, nepakankamas ikimokyklinės įstaigos personalo tarpusavio bendradarbiavimas. Atkreiptinas dėmesys, kad „*Vaikystės Sodo*“ darželiuose vaikų skaičius ugdymo grupėse yra nustatytas – 18 vaikų, atsižvelgiant į ugdytinių amžių grupėje dirba ir atitinkamas pedagogų skaičius. Pedagogai bendradarbiauja nuolatos ir sėkmingai – jie kartu planuoja, dalijasi ugdymo/išvykų planais/idėjomis, dalyvauja efektyviuose pedagogų susirinkimuose.

Ugdymas – mokymas, lavinimas, įgūdžių, gebėjimų ir vertybinių nuostatų formavimas (*Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 2003*). Ugdymo proceso kokybę gerina pedagogų kvalifikacija, objektyvus mokinių vertinimas, pozityvūs santykiai tarp tėvų ir ugdymo įstaigos (*Bakutienė I., Dukynaitė R., 2012*). Ugdymo proceso komponentai vaizduojami 1-ame paveiksle. „*Vaikystės Sode*“ mokymosi procesas organizuojamas vadovaujantis humanistinės pedagogikos principais, paremtas šiomis nuostatomis:

- *išmokyti ugdytinio neįmanoma, galima tik padėti jam mokytis;*

- *ugdytiniai pakankamai giliai įsisavina tik jų poreikius atitinkančią medžiagą;*
- *apie mokymosi rezultatus visų pirma sprendžia pats ugdytinis;*
- *pedagoginio vertinimo paskirtis – išmokyti ugdytinius adekvačiai vertinti save (Bitinas B., 2000).*

Humanizmo idėjos Lietuvoje pradėjo plisti XVI–XVII a., o humanistinės pedagogikos pradžia nuo XX a. Akivaizdu, kad humanistiniai ugdymo principai Lietuvos švietimo sistemos kūrėjams žinomi jau seniai, tačiau dar nemažai mokyklų ir mokytojų, kurie remiasi klasikinio ugdymo idėjomis, akcentuodami akademiškumą ir išmokimo svarbą, neatsižvelgdami į aktualius dalykus ir ugdymo kontekstą.

Kokybė ugdyme yra tuomet, kai mokymasis yra džiaugsmingas ir malonus, - teigia Jungtinių Amerikos valstijų mokslininkas Tribus M. (1992).² *Mažai Lietuvos mokslininkų akcentuoja šiuos dalykus apibūdindami ugdymo (ikimokyklinio) kokybę.*

Kokybės vadybos sistema kuriama ugdymo proceso kokybės vadybos vertinimui ikimokyklinėje įstaigoje, vadovaujantis pagrindiniais kokybės vadybos principais. Ugdymo organizacijoje kokybės siekiama įtraukiant visus ugdymo proceso narius.

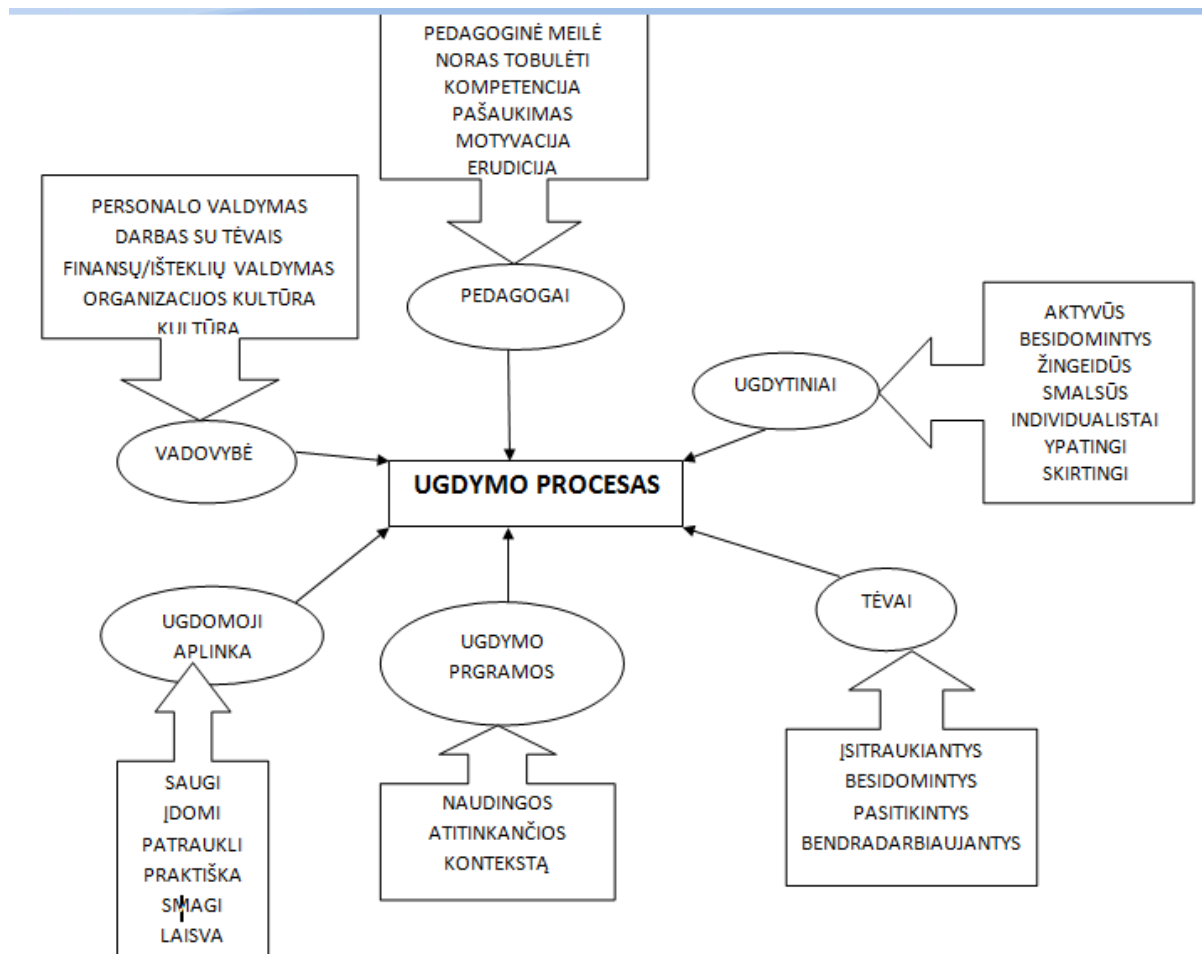
Ugdymo funkcijas galima pavaizduoti, kaip: auginimas, švietimas, mokymas, lavinimas, auklėjimas ir formavimas (Enciklopedinis edukologijos žinynas, 2007). Ugdymo procesą sudaro: pedagogai, tėvai, ugdytiniai, ugdomoji aplinka, įstaigos vadovybė, ugdymo programos.

Vadovavimas ugdymo įstaigai

Kiekvienos organizacijos veikla priklauso tiesiogiai nuo vadovybės, vadovavimo stiliaus. Kaip jau minėta anksčiau, „Vaikystės sodui“ vadovaujama remiantis humanizmo idėjomis ir principais. Čia kiekvienas darbuotojas būna išgirstas, kolektyvas skatinamas bendrauti ir bendradarbiauti, Kaip teigia Denhardt R. B. (2001), tinkamomis sąlygomis vidutinis žmogus išmoksta ne tik prisiimti atsakomybę, bet ir jos siekti. Būten taip vyksta „Vaikystės sode“ – pedagogai siekdami karjeros galimybių, jausdami vadovybės pasitikėjimą ir norėdami tobulėti prisiima atsakomybes dalyvauti mokymuose, sužinotą informaciją skleisti savo padalinyje arba plačiau. Vadovybė sveikina ir skatina kiekvieno pedagogo idėją ar iniciatyvą, esant galimybėms jas įgyvendina. Tarp vadovybei priskiriamų funkcijų, viena svarbiausių – finansų/išteklių valdymas. Skiriama itin daug resursų, galimybė kasmet į(si)rengti sau klasę pagal pageidavimus. Personalo

² Tribus M. TQM in Education The Theory and How To Put It to Work. 1992.
http://www.qla.com.au/papersTribus/THEORY_Q.PDF

valdymas taip pat vyksta sėkmingai – įstaigoje dirba bent du pavaduojantys pedagogai, todėl yra galimybė derinti darbo grafiką, atostogų laiką.



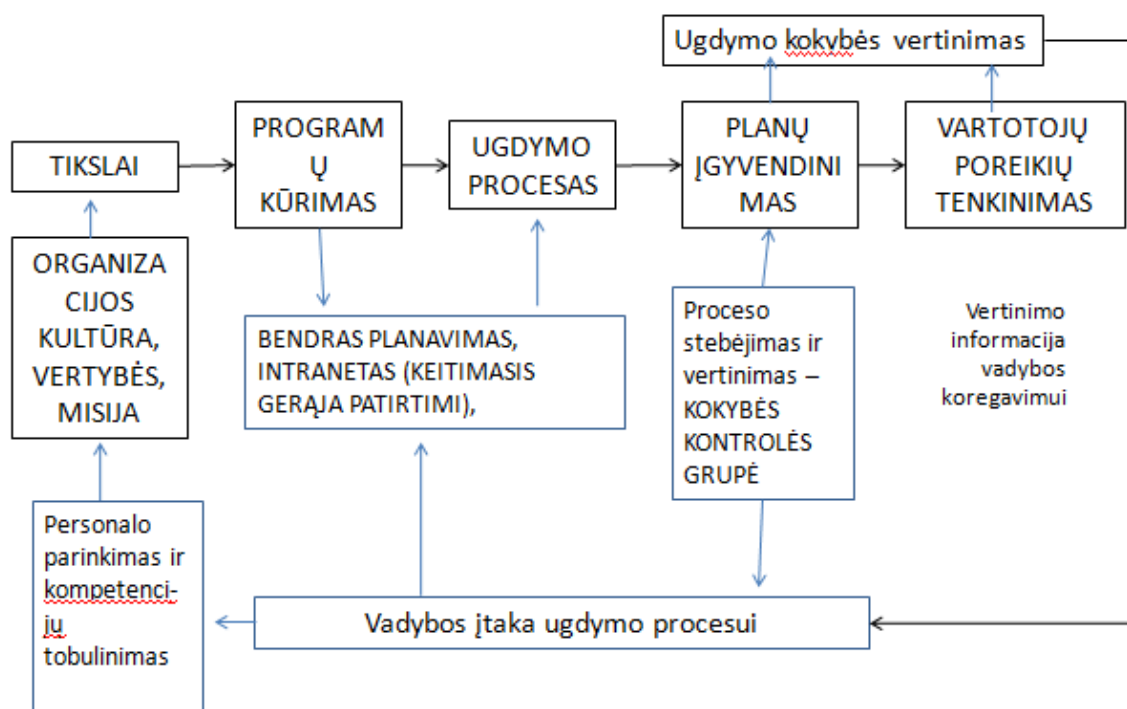
1 pav. Ugdymo proceso ikimokyklinėje įstaigoje „Vaikystės sodas“ kokybės vadybos schema (sukurta autorės).

Ugdymo procesas buvo analizuojamas pagal 1-ąjį paveikslą, kuriame pateikta jo sandara. Aptartas kiekvienas komponentas, kaip jis vystomas „Vaikystės sode“. Ugdymo procesas vyksta konkrečioje istorinėje-kultūrinėje situacijoje, kolektyve arba mokytojui ir mokiniui individualiai bendraujant, dirbant skirtingomis asmenybėmis, naudojant ugdymo turinį, metodus ir metodologinius būdus, šį procesą koreguojant, kryptingai valdant ir tobulinant (Jovaiša L., 2007).

Ugdymo proceso vadyba – tik viena švietimo organizacijos vadovo veiklos dalis. Vadovas taip pat turi užsiimti ugdymo procese dalyvaujančių žmonių bei ugdymui reikalingų

išteklių vadyba, taip pat formuoti bendrąją savo organizacijos politiką (Želvys R., 2003). Akivaizdu, kad vadovas privalo stebėti ir vertinti ugdymo procesą, kurio pagrindiniai dalyviai yra ugdytiniai, pedagogai, tėvai. Kokybiškai dirbantis vadovas garantuoja už savo darbuotojų darbo kokybę, esant probleminei situacijai jam tenka darbuotoją ginti. Kaip jau minėta – kokybiškam ugdymo procesui svarbu turėti pakankamai išteklių, mokėti jais naudotis, tai taip pat yra vadovo atsakomybė. „Vadovavimas – tai procesas, kurio metu darbuotojai patiki vadovo kompetencija, jo galia ir nuoširdžiai dirba, atlikdami neeilines užduotis, gebėdami idėją paversti realybe“, teigia Mečkauskienė R. (2008). Tačiau kokybiškai ugdymo įstaigos (ir ne tik) veiklai reikalingas efektyvus vadovavimas – neatsiejamas nuo asmeninio vadovo efektyvaus vadovavimo sampratos, vadovo asmenybės savybių, nuostatų ir įgūdžių, vaidmens komandiniame darbe nusistatymo, tikslo siekimo principų, strategijos pasirinkimo, darbuotojų motyvacijos, skatinimo ir daugelio kitų dalykų (Mečkauskienė R., 2008). Vadovavimas ugdymo procesui reiškia, kad vadovas privalo peržiūrėti, tobulinti ir įgyvendinti būdus, kurie padėtų ugdytiniams mokytis. Svarbiausios vadovo funkcijos ugdymo procese – priežiūra ir vertinimas.

Vadovavimas nebus efektyvus, jeigu nesirems lyderiavimu, kuris pasireiškia vadovo gebėjimu sutelkti žmones išsikeltų tikslų įgyvendinimui. Mokslininkų teigimu, *lyderiavimas – viena iš vadovavimo poveikio priemonių* (Barvydienė V., Kasiulis J., 2004). „Vaikystės Sodo“ steigėja A. Landsbergienė turi daug lyderio savybių: ji sutelkia profesionalius darbuotojus, savo idėjomis įkvepia tėvus – paslaugos pirkėjus. Jos idėjos ir veiklos turinys – kūrybiški ir naujoviški Lietuvos visuomenei, todėl tai susilaukia daug dėmesio. Darbuotojai dėl stiprių vadovo-lyderio savybių noriai laikosi vadovo nurodymų, yra motyvuojami ir taip siekia organizacijos tikslų – dažniausiai sėkmingai. Anot Braslauskienės R. ir Norvilienės A., **lyderystės esmė** – suburti, vienyti žmones ir skatinti juos konkrečiai veiklai siekiant bendrų tikslų. Kaip jau minėta, organizacijos vadovė pasižymi stipriomis lyderio savybėmis, todėl „<...> organizacijoje remiamasi poveikiu darbuotojams įtikinant – vadovas, remdamasis puikiomis žiniomis ir konkrečiais pavyzdžiais, geba įrodyti pavaldiniams, kad jo požiūris yra teisingas“. **Lyderystė** – tai gebėjimas vystyti savo viziją, kuri motyvuoja kitus ją sekti su aistra, o **vadovavimas** – gebėjimas valdyti išteklius ir koordinuoti užduočių atlikimą pasiekiant tikslą laiku ir ekonomiškai efektyviais būdais, – teigia Tribus M. (1992).



2 pav. Ugdymo proceso kokybės vadybos kokybės vertinimo modelis (sukurta autorės).

Vadyba reikalinga visam ugdymo procesui:

- Programų ir planų kūrimui – įtraukiant personalą, užtikrinant susitarimus, inicijuojant korekcijas pagal vertinimų rezultatus.
- Procesui – stebint, kas vyksta, sprendžiant ugdymo organizavimo problemas, motyvuojant personalą, įsteigiant mentorių pareigybę, atrandant pašaukimo pedagogus.
- Darbuotojų atrankai – naujas darbuotojas kaip stebėtojas, kaip proceso dalyvis, kaip veiklos organizatorius.

Vadybos kokybę galima vertinti 2 būdais:

- nesigilinant į tai, ką ir kaip vadovas veikia – tik pagal rezultatus ir ugdymo proceso kokybę;
- analizuojant, ką/ kaip/ kiek vadovas daro – reikalinga išankstinė vertintojo nuostata, kas yra gera vadyba/kas jai privalu.

1. **Vertinimo tikslas** – patvirtinti atitikimą klientų poreikiams ir ugdymo proceso kokybės vadybai pagrįsti.
2. **Teorinis vertinimo modelis** – į tikslus ir vartotoją orientuotas.
3. **Vertinamų objektų sąrašas** – patenkinti vartotojai (tėvai ir vaikai), pasiekti ugdymo tikslai, įgyvendinti planai.
4. **Vertinimo kriterijai:**
 - vartotojo pasitenkinimas, pritarimas.

- tikslų įgyvendinimas.

5. Kokybės požymiai ir jų pamatavimo galimybės:

1 lentelė. Kokybės požymiai ir jų pamatavimo galimybės (remiantis įvairiais autoriais).

	I kriterijus	II kriterijus	III kriterijus
I ADMINISTRACIJA	Profesionali ir unikali darbuotojų atranka.	*Kokybės kontrolės komanda.	Aktyviai bendraujantys su pedagogais, tėvais ir vaikais.
II PEDAGOGAI	Lojalumas organizacijai.	Profesionalūs, besitobulinantys, be stereotipų.	Ugdytinių pažinimas, nuoširdus rūpestis jais.
III TĖVŲ IR PEDAGOGŲ BENDRADARBIAVIMAS	Besidalijantys informacija apie vaikus, besitariančys.	Pasitikintys vieni kitais.	Mokytojams kviečiant tėvai dalyvauja.

* Siekiant kokybės šiais metais „Vaikystės sode“ buvo sukurta kokybės kontrolė, kurią sudaro organizacijos specialistų komanda. Jos narės kiekvieną klasę stebi keturis kartus per metus, pagal iškeltus kriterijus. Po stebėjimo vyksta veiklos aptarimas, dalijimasis patarimais.

6. Reikalingų duomenų ir kitos informacijos rinkimas.

- **Apie administracijos darbą** – vidaus tvarkos dokumentų analizė.
- **Apie pedagogų veiklą** – interviu, veiklos stebėjimas, vaikų piešiniai, pokalbiai su tėvais, kokybės kontrolės komandos komentarų analizė.
- **Apie tėvų ir pedagogų bendradarbiavimą** – interviu su tėvais/pedagogais.

1.3 Valstybės švietimo dokumentų analizė

Švietimo dokumentų analizė pradedama nuo Lietuvos Respublikos (toliau LR) švietimo įstatymo, kurio paskirtis nustatyti LR švietimo tikslus, švietimo sistemos principus, švietimo sistemos sandaros, švietimo veiklos, švietimo santykių pagrindus, valstybės įsipareigojimus

švietimo srityje. Jame taip pat pateikiamos pagrindinės sąvokos, darbe pateikiamos tik su nagrinėjama tema susijusios sąvokos, kaip:

Švietimo įstaiga – mokykla, pagalbą mokiniui, mokytojui ir mokyklai teikianti įstaiga, kurios pagrindinė veikla – švietimo darbas ar (ir) švietimo pagalba.

Formalusis švietimas – švietimas, vykstantis pagal teisės aktų nustatyta tvarka patvirtintas ir įregistruotas ugdymo programas, kurias baigus įgyjamas pradinis, pagrindinis, vidurinis, aukštesnysis arba aukštasis išsilavinimas ir (ar) kvalifikacija.

Ugdymo programa – įvairiai formalizuota švietimo programa (modulis), kurios turiniu, perteikimo būdais ir metodais siekiama numatyto rezultato. (*LR švietimo įstatymas. Pirmasis skirsnis bendrosios nuostatos. 2 straipsnis. Pagrindinės šio įstatymo sąvokos*).

Darbe analizuojama ikimokyklinio ugdymo proceso kokybė. Remiantis LR švietimo įstatymo 7 straipsniu („*Ikimokyklinis ugdymas*“) „**Ikimokyklinio ugdymo paskirtis** – padėti vaikui tenkinti prigimtinius, kultūros, taip pat ir etninės, socialinius, pažintinius poreikius“ – „Vaikystės sode“ ši sąvoka praplečiama emocinio intelekto ugdymu.

LR švietimo įstatymo 43 straipsnis. Mokyklos veikla reglamentuoja nevalstybinių mokyklų veiklą, jos gali dirbti pagal užsienio valstybėse pripažįstamus mokymo planus ir programas. Tokios mokyklos išlaikomos steigėjo lėšomis. Mokymo turinys ir metodai turi atitikti Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos mokyklai keliamus uždavinius bei visuomenės poreikius. Anot S. Neifacho (2007) valstybei siekiant tobulinti ikimokyklinio ugdymo kokybę reikia sudaryti sąlygas privačių ikimokyklinių įstaigų steigimui. Tokiu būdu buvo įsteigtas „Vaikystės sodas“. Nagrinėjant ikimokyklinio ugdymo dokumentus pasigendama ikimokyklinio ugdymo programos. Švietimo ir mokslo ministerijos internetiniame puslapyje pateikiama Valdorfo, Suzuki ir M. Montesori, net Sausumos kadetų ugdymo programos arba koncepcijos, tačiau ikimokyklinio ugdymo programos nėra.³ Akivaizdu, kad negalima kalbėti apie kokybišką tradicinį ikimokyklinį ugdymą, jeigu vienintelė ugdymo programa „Vėrinėlis“. Ji patvirtinta Švietimo ir mokslo ministerijos ir pradėta taikyti Lietuvos darželiuose nuo 1993 m. „Vėrinėlis“ yra tradicinė ankstyvojo ugdymo programa, skirta vaikams nuo 3 iki 6 metų.

Netradicinio ugdymo koncepcijoje (2010) pateikiamos pagrindinės sąvokos. Kadangi „Vaikystės sodas“ teikia ugdymo paslaugas pagal užsienio programas, jis vadinamas netradicine ugdymo įstaiga. *Netradicinė mokykla – ikimokyklinio, priešmokyklinio, pradinio, pagrindinio, vidurinio ugdymo ir (ar) kito neformaliojo ugdymo programos vykdanči švietimo įstaiga, savo veiklą grindžianti netradicinio ugdymo sistema.* „Vaikystės sode“ remiamasi Švedijos nacionaline

³ http://www.smm.lt/web/lt/pedagogams/ugdymas/ugdymo_prog

ugdymo programa, Reggio Emilia kūrybiškumo ugdymo programa ir emocinio intelekto ugdymo programa, kuri yra adaptuota specialiai Lietuvos ugdymo įstaigoms.

Netradicinis ugdymas – pagal formaliojo (pradinio, pagrindinio ir vidurinio) ir(ar) neformaliojo (ikimokyklinio, priešmokyklinio ir kito neformaliojo) ugdymo programas vykdomas ugdymas, grindžiamas savita pedagogine sistema (M. Montessori, Valdorfo, Š. Suzuki ir kt.) ar atskirais jos elementais (ten pat). Anot S. Neifacho, privačios ugdymo įstaigos kaip alternatyva tradiciniam ikimokyklinio ugdymo įstaigos apibūdinimui (2007, P. 41).

Akivaizdu, kad Lietuvos ikimokyklinis ugdymas yra tobulintinas, Lietuvos švietimo sistemai keliama tikslai pateikiami Valstybinėje švietimo strategijoje 2013-2022 metams. *Strateginis tikslas – paversti Lietuvos švietimą tvariu pagrindu veržliam ir savarankiškam žmogui, atsakingai ir solidariai kuriančiam savo, valstybės ir pasaulio ateitį (Valstybinė švietimo strategija 2013-2022 m).* Valstybinėje švietimo strategijoje pateikiamos pagrindinės prioritutinės kryptys.

I prioritutinė kryptis – pasiekti tokį pedagoginių bendruomenių lygį, kai jų kritinę masę sudaro reflektuojantys, nuolat tobulėjantys ir rezultatyviai dirbantys profesionalūs mokytojai ir dėstytojai. Taip pat kelti gabių jaunų žmonių motyvaciją, siekti lyčių balanso švietimo sistemoje ir mokslininkų įsitraukimo. „Vaikystės sodas“ siekia nuolat tobulėjančių ir profesionalių pedagogų bendruomenės, vykdo mokymus, organizuoja „Mokytojų akademiją“. Ši ikimokyklinio ugdymo įstaiga taip pat siekia lyčių balanso, kiekviename darželio padalinyje dirba bent po vieną pedagogą vyrą, o pati įstaigos vadovė yra edukologijos mokslų daktarė ir aktyviai dalyvauja darželio veikloje.

II prioritutinė kryptis – švietimo kultūra. Vertinimas. Tyrimų ir naujausių žinių pagrindu susitarimai dėl švietimo rezultatų kokybės turinio. Svarbus aspektas – ikimokyklinio ugdymo įstaigų ugdytinių vertinimas. „Vaikystės sode“ vaikai vertinami atsižvelgiant tik į jų pačių progresą, vaikai nelyginami tarpusavyje. Tai tinkamas pavyzdys ir kitoms įstaigoms, ne tik ikimokyklinio ugdymo pakopos.

Kaip jau minėta, „Vaikystės sodas“ netradicinė ikimokyklinio ugdymo įstaiga, taikanti netradicines ugdymo programas. Ugdymo programas pasirenka organizacijos steigėjai, tačiau kuriant ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programas rekomenduojama vadovautis šiais principais:

- **Humaniškumo** – pripažįstama teisė būti kitokiam, vaikas gerbiamas kaip asmenybė. Ugdymas vyksta saugioje aplinkoje, kurioje vaikas turi galimybių išreikšti save.
- **Demokratiškumo** – pripažįstama lygiavertė vaiko ir suaugusiojo partnerystė ir sąveika. Šeimos ir darželio sąveika grindžiama partnerystės plėtojimu, tėvų pedagoginiu švietimu. Vaikams sudaroma galimybė kritiškai mąstyti, rinktis, elgtis savarankiškai, susitariama dėl taisyklių;

- **Tolerancijos** – vaikų skirtybės suprantamos kaip norma ir laikoma, kad visiems vaikams naudinga ugdytis, nes jie praturtina vienas kitą tuo, kad jie yra skirtingi;
- **Socialinio kultūrinio kryptingumo** – ugdymo turinys orientuotas į vaiko gyvenimui ir ugdymui(si) reikalingų socialinių, kultūrinių kompetencijų plėtojimą;
- **Tęstinumo** – pripažįstama, kad vaiko gyvenimas grupėje yra jo gyvenimo šeimoje tęsa.
- **Konfidencialumo** – informacija apie vaiką, jo šeimą, vaiko ugdymo(si) pasiekimus ir problemas neviešinama;
- **Grižtamojo ryšio** – pripažįstama nuolatinio ugdymo proceso vertinimo, ugdytojų veiklos refleksijos svarba. (*Remiantis Metodinės rekomendacijos nevalstybiniam ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programų teikėjams, 2009*)

Šie principai reikalingi siekiant kokybiškos ugdymo programos ir kokybiško ugdymo proceso. Kažkurio principo netaikant, sistema nustoja veikti sėkmingai ir prasmingai. Pavyzdžiui, tęstinumas – tai ką ugdytinis patiria už darželio ribų, namuose yra neatsiejama ugdymo aplinka. Negalima pairšti, kad aplinka už ikimokyklinės įstaigos durų gali būti nemaloni ir formuojanti netinkamas vertybes vaikams, taigi būtina kalbėtis apie tai, ką jis patiria palikęs ugdymo įstaigą. Tęstinumas glaudžiai siejasi su kontekstualumu – kuomet pasirinkta tema kalbama visų veiklų metu, daromi tik susiję bandymai, žaidžiami tik su tema besisiejantys žaidimai. „Vaikystės sode“ visų šių principų laikomasi be išimties, jais vadovautasi ne tik rengiant ugdymo programas, bet ir vedant užsiėmimus, bendraujant su ugdytiniais ir jų tėvais, taip pat personalo valdyme.

Bet kurios pasirinktos ir neprieštaraujančios bendražmogiškoms vertybėms bei nacionalinei švietimo kryptčiai ir principams metodinės sistemos rėmuose galimos įvairios variacijos arba alternatyvos (*Metodinės rekomendacijos nevalstybiniam ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programų teikėjams, 2009*).

2 UGDYMO PROCESO KOKYBĖS VADYBOS UŽTIKRINIMAS IKIMOKYKLINĖJE ĮSTAIGOJE „VAIKYSTĖS SODAS“

2.1 Ugdytiniai – ugdymo objektas

Ugdymo procesas vyksta bendraujant ugdytojui ir ugdytiniui, naudojant ugdymo turinį, metodus, šį procesą koreguojant, kryptingai valdant ir tobulinant. Šiame procese sąveikaudami tarpusavyje siekia bendro tikslo – ugdyti asmenybę, nors jų veiklos pobūdis gali būti skirtingas. Ugdymo veikėjai skirstomi į prigimtinius (tėvai), profesionalūs (pedagogai), visuomeninius (masinės informacijos sklaidėjai, aplinka, draugai ir pan). Šiame poskyryje analizuojama ugdymo proceso sandara. Ugdymo procesas negalėtų vykti, jeigu jame nebūtų bent vieno veikėjo, šiuo atveju svarbiausias objektas – ugdytiniai. Siekiant kokybiško vaiko ugdymo reikalingas visapusiškas jo pažinimas. Remiantis L. Jovaiša (1995) auklėtinių pažinimas turi būti visapusiškas, kad auklėtojas galėtų taikliai numatyti priemones, reikalingas auklėtinių dvasiniam tobulėjimui, arba, kad galėtų išvengti savo darbo klaidų, be pažinimo negali būti bendravimo. Akivaizdu, kad pažinti reikia psichologines, fizines ir protines vaiko galias. Ikimokyklinio ugdymo kokybė gali būti vertinama ir vaiko raidos požiūriu, kuomet ikimokyklinio ugdymokokybė yra vertinama pagal tai, kiek taikomi metodai ir lūkesčiai atitinka vaiko raidos ypatumus ir logiką. Kokybiško ugdymo sėkmei įtaką daro vaikų savijauta, ji ypatingai svarbi ikimokyklinio amžiaus vaikams, kadangi jie įstaigoje praleidžia didžiąją dienos dalį, jie dar yra prisirišę prie savo tėvų, todėl vaikų darželyje, visų pirma turi jaustis saugus ir mylimas. O Langsted (1994) atliktas tyrimas atskleidė, kad vaikų nuomonė apie jų gyvenimą vaikų darželyje suteikia įdomios ir svarbios informacijos, kuri gali būti naudojama gerinant ikimokyklinio ugdymo kokybę. Vaikai vertino šiuos ikimokyklinio ugdymo ypatumus: koks maistas yra patiekiamas, kitų vaikų bendravimo su jais ypatumai, kiek jie turi draugų, kokia yra veiklos, žaidimų įvairovė, kokie yra žaislai, kokios ir kaip sekamos pasakos. Jiems buvo labai svarbu, kokia erdvė yra lauke, skirta žaidimams, ar yra vietos žaisti aktyviai. Vaikai palankiai vertino galimybę imtis iniciatyvos ir prisiimti atsakomybę pasirenkant veiklas, veikti savarankiškai – vaikai vertino ugdymo aplinkos, maitinimo ypatumus, ugdymo programoje numaytas veiklas, personalo bendravimo su jais ypatumus, galimybes jiems

patiems priimti sprendimus (*Remiantis ikimokyklinio ugdymo kokybė//Švietimo kokybės analizė. Nr. 13 (77). Lietuvos respublikos švietimo ir mokslo ministerija, 2012*).

Lietuvos ikimokyklinio ugdymo sistemai būdinga orientacija į integruotą ikimokyklinį ugdymą (vaikų globa ir ugdymas sudaro vieną visumą), tai reiškia, kad vyksta visuminis vaiko ugdymas. Tam reikalingas visuminis vaiko-ugdytinio pažinimas, kiekvienas vaikas yra individuali asmenybė, turinti savitų gebėjimų, poreikių, ypatybių. Ypatingas dėmesys teikiamas specialiųjų ugdymo(si) poreikių turintiems vaikams.

Ikimokyklinio amžiaus vaikų ugdymas turi būti įdomus, orientuotas į vaiko pojūčius, jam aktualius dalykus. Užsienio mokslininkų leidinyje „Core Knowledge Sequence“ (2010), pateikiamas ugdymo turinys ugdymo pakopoms – nuo ikimokyklinio ugdymo iki aštuntosios klasės. Siūlomos temos kiekvienam ugdomajam dalykui, aprašomi susiformuojantys įgūdžiai vaikams išmokus tam tikras temas. Ugdomieji dalykai tokie pat kaip ir Lietuvoje – matematika, menai, kalba, gamtos mokslai, tačiau siūlomos temos ir veiklos yra įdomesnės, padedančios vaikams naudotis savo visais pojūčiais, parodyti įvairius savo gebėjimus.

2.2 Pedagogai – profesionalūs ugdymo veikėjai

Vienas pagrindinių personalo ugdymo strategijos tikslų – sudaryti sąlygas, kurios padėtų realizuoti užslėptą darbuotojų potencialą ir užtikrinti jų ištikimybę organizacijai (*Šimanskienė L., Župerkienė E., P 62*). Ikimokyklinio ugdymo įstaiga „Vaikystės Sodas“ organizuoja profesinius mokymus visiems darbuotojams su geriausiais Lietuvos lektorais, patirtimi dalijasi ir užsienio ekspertai, padalinių mentoriams sudaromos sąlygos išvykti į stažuotes užsienyje. Šie profesinio tobulėjimo renginiai motyvuoja darbuotojus, kelia jų pedagogines kompetencijas.

Ugdymas orientuotas į vaiką, taigi ugdymo procese svarbiausi yra **ugdytiniai**, kurie gali būti smalsūs, aktyvūs, žingeidūs, ypatingi savo poreikiais ir gebėjimais – todėl reikalingas pedagogas, kuris bus empatiškas, ekspertiškas ir autoritetiškas, kad galėtų pamatyti vaiko skirtybes, gebėtų jas pažinti ir dirbti su vaiku individualiai. Remiantis mokslinės studijos duomenimis, (*Ikimokyklinis, priešmokyklinis ugdymas. Būklės ir galimybių tyrimas. – 2012*) pedagogai per mažai skiria individualaus dėmesio vaikams, o specialiųjų mokymosi poreikių turinčius vaikus kartais net ignoruoja arba nesistengia su jais dirbti. Ikimokyklinio ugdymo įstaiga yra ta vieta, kurioje vaikas praleidžia didžiąją dalį savo laiko, taigi pedagogas turi jausti pedagoginę meilę – ir vaikui, ir darbui. Mokslininkai teigia, kad „*net ir labiausiai patyręs pedagogas niekada neatstos to, ką gali duoti mamos ir tėčio šiluma, absoliuti meilė ir atsidavimas*“ (*Ikimokyklinis, priešmokyklinis ugdymas. Būklės ir galimybių tyrimas. – 2012*), tačiau vaikai prie pedagogų gali stipriai prisirišti, pasitaiko atvejų, kai auklėtojas ima vadinti mamomis. Vaikas, kuris jaučia meilę ir rūpestį iš auklėtojos,

jausis saugiai likęs ugdymo įstaigoje be tėvų, jam bus lengviau atlikti užduotis, žinant, kad galima pasiklausti ir būti suprastam. Tęsiant pedagogo kompetencijų aptarimą labai svarbu akcentuoti, kad įstaigoje dirbtų motyvuoti pedagogai. Nors pedagogų nepasitenkinimą sukelia menkos karjeros galimybės, nepakankamas atlygis už darbą (Bakutienė I., Dukynaitė R., 2012) tai neturėtų daryti įtakos darbo kokybei. Būtent todėl „Vaikystės sode“ siekiama išgryninti pašaukimo pedagogus, kurių darbo kokybė nepriklausytų nuo mokamo atlyginimo dydžio. Tai turėtų būti ir visose ugdymo įstaigose, mokytojo darbo tikslas – ugdyti jaunąją kartą, kuri kurs Lietuvos ateitį – taip turėtų dirbti aukščiausios kompetencijos pedagogai. Tarp mokytojams keliamų reikalavimų jau Jovaiša L. (2007) minėjo erudiciją. Neifachas S. (2007) teigia, kad ikimokyklinio ugdymo pakopa tokia pat svarbi kaip ir mokyklinio (2007, p. 37), taigi ir darželio auklėtojas privalo būti eruditas, kadangi ikimokyklinio amžiaus vaikai ypatingai domisi juos supančiu pasauliu, pedagogui reikia daug išmanyti. Žinoma, labai svarbu pedagogo prisipažinimas vaikui, kad ir jis neviską žino – tai tik skatintų domėtis kartu su ugdytiniu.

Kadangi organizacijoje dirbama pagal humanistinės pedagogikos principus, joje nėra psichologinio spaudimo ugdytiniams, jokių konfliktų tarp pedagogų ir ugdytinių, tarp pačių ugdytinių, įveikiamos stresinės situacijos – reguliuojami ugdytinių tarpusavio santykiai. Šioje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje vyrauja optimistinė, džiugi atmosfera, ugdytiniai mokomi tolerancijos, padėti vieni kitiems, kuriami geri ir pozityvūs santykiai su tėvais, ugdomas bendruomeniškumas (Bitinas B., 2000).

Pedagogų darbo kokybė priklauso nuo kokybiško jų parengimo. Lietuvoje ikimokyklinio ugdymo pedagogus rengia Lietuvos edukologijos, Klaipėdos, Šiaulių universitetai, Vilniaus, Kauno, Marijampolės kolegijos. Akivaizdu, kad pasirinkimas tikrai didelis, tačiau, kiek kokybiškos teikiamos studijų programos. Bitinas B. (2000) teigia, *kaip ir visas švietimas, mokytojų rengimo sistema yra konservatyvi. Į dalyką orientuotą mokytoją rengiančiose institucijose išugdytas pedagogas yra geras specialistas (teoriniu pagrindu), jis puikiai atliktų savo funkcijas autokratinio ugdymo sąlygomis. Tačiau XXI – ajame amžiuje reikalingi pedagogai, orientuoti į ugdytinio asmenybę – dalį sprendimų perduoti ugdytiniams, pažinti juos, atrasti individualius gebėjimus ir galias, pasinaudojant jais – taikyti tik jiems tinkamus ugdymo metodus (Bitinas B., 2000. P. 49–50).* Būtent dėl šių priežasčių „Vaikystės Sodo“ pedagogai lanko „Mokytojų akademiją“, skirtą naujiems ir jau esantiems pedagogams. Ten pateikiama naujausia su ugdymu susijusi informacija, pedagogai rengiami orientuojantis į ugdytinio asmenybę, nes tik šiuo būdu pasiekiamas kokybiškas ugdymo rezultatas.

Siekdami kokybiško ugdymo, geresnio ugdytinių pažinimo ir jų geros savijautos darželyje pedagogai bendradarbiauja tarpusavyje – taip sukuria vaikams saugią aplinką, kurioje juos visi pažįsta, žino, kokios pagalbos kiekvienam vaikui gali prireikti. Harvardo universiteto mokslininkai⁴ daug kalba apie ugdymo įstaigos pedagogų bendradarbiavimą tarpusavyje. Jie siūlo organizuoti įvairias perėjimo formas iš darželio į priešmokyklinės klases kartu su mokytojais, suteikti bendrų mokymų galimybes darželio ir priešmokyklinių grupių pedagogams. „Vaikystės Sode“ šie metodai yra taikomi.

2.3 Tėvai – prigimtiniai ugdymo veikėjai

Tėvai labiausiai akcentuoja ikimokyklinio ugdymo aplinkos saugumą, pasitikėjimą paslaugų teikėju ir pageidavimą, kad aplinką tenkintų jų vaiko poreikius. Tėvų manymu, svarbūs ikimokyklinio ugdymo kokybės aspektai yra šie: personalo šiluma santykiuose su vaikais ir jų tėvais, gera ugdymo programa, socialinės ir fizinės vaikų veiklos, sveikatos ir saugumo užtikrinimas. Taip pat pabrėžiama kaina už ugdymo paslaugas. Tuo tarpu Lietuvos mokslininkų tyrimų rezultatai („Ikimokyklinio ugdymo ugdymo pasirinkimo galimybės Lietuvoje“, 2004) rodo, kad ikimokyklinio amžiaus vaikų turintys tėvai nesinaudoja ikimokyklinio ugdymo paslaugomis dėl nelankstaus paslaugų organizavimo. Blogesnės materialinės ir socialinės padėties tėvus labiausiai domina savaitiniai darželiai, kuriuose prioritetą teikiamas socialinėms paslaugoms. Tuo tarpu geresnės materialinės ir socialinės padėties tėvai labiausiai pasigenda privačių darželių.

Įstaigoje auklėtojos žiūri į vaiką kaip į asmenybę. Remiantis šiuolaikine ugdymo filosofija, vaikas pripažįstamas lygiaverčiu ugdymosi subjektu, turinčiu savo poreikius, kultūrą, gyvenimo patirtį. Į vaiką žiūrima kaip į unikalią asmenybę. Tėvai pastebi, kad įstaigose tokio požiūrio laikomasi. Analizuojant mokslinę studiją „Ikimokyklinis, priešmokyklinis ugdymas Lietuvoje. Būklės ir galimybių tyrimas“ buvo atskleista, kad dažnai negalias turinčių vaikų tėvai pripažįsta visiškai kitokius prioritetus nei sveikų vaikų tėvai ar apskritai priimta visuomenėje. Įvairias negalias, ypač proto, turinčius vaikus auginantys tėvai auklėjimo procese kelia visiškai skirtingus tikslus, nei didžioji dauguma į tradicinius darželius sveikas savo atžalas leidžiančių tėvų. Neįgalių vaikų tėvams išmokyti skaityti, rašyti, skaičiuoti – antraeiliai tikslai, jiems svarbiau optimalus vaiko vystymasis individualioje situacijoje. Bendriniai reikalavimai, ugdymo planai turi gerokai mažesnę reikšmę ir prasmę, nei tėvų pastebėjimai, dalijimasis patirtimi, patarimais,

⁴<http://www.ksg.harvard.edu/index.php/content/download/67170/1241490/version/1/file/pae-jolly-orbach-transition-to-kindergarten.pdf>

pastebėjimais apie savo vaiką su pedagogu. Tai reiškia, kad ekspertinių galių dalijimasis kartu su tėvais vienas esminių elementų siekiant optimaliai tenkinti vaiko poreikius. Akivaizdu, kad tėvai yra labiausiai suinteresuoti kokybišku vaikų ugdymu. Atsižvelgdami į savo ir vaikų poreikius, jie kelia lūkesčius ugdymo įstaigoms, didesnių poreikių turi ypatingus vaikus auginantys tėvai.

Svarbu akcentuoti, kad ikimokykliniame amžiuje vaikas pradeda save vertinti – jam labai svarbi tėvų nuomonė ir požiūris. Taip pat labai svarbus vaiko ir tėvų santykis, rodomas tėvų pavyzdys – vaikai ima vertinti ir perimti jų elgesio modelį. Dvasinei vaiko būsenai įtaką daro, kaip jis jaučiasi namuose – ar yra mylimas, reikšmingas, ar atsižvelgiama į jo nuomonę. Vaikai jaučiantys, kad yra reikalingi ir mylimi, taip pat myli savo tėvus, geriau vertina save, priima ir gerbia/pasitiki kitais. Akivaizdu, kad emocinis tėvų santykis su vaiku turi būti teigiamas, jie turi pripažinti individualius gebėjimus, asmens savybes, vertinti jo autonomiškumą. Tėvai, suprasdami ir paaiškindami vaiko atsakomybes, turi suteikti jam galimybę žinoti savo teises (Žukauskienė R., 2007). Kokybiškas vaiko ugdymas vyksta tik bendradarbiaujant tėvams ir pedagogams – turi būti panašūs/vienodi lūkesčiai. Apie tėvų ir pedagogų bendradarbiavimą kalba ir Jungtinių Amerikos valstijų mokslininkai (Miho Taguma, Ineke Litjens, Kelly Makowiecki 2012)⁵. Jie pažymi, kad sėkmingai bendradarbiaujant ir dalijantis žiniomis, pasiūlymais tėvai gali tęsti vaiko ugdymą ir namuose. Jie taip pat kalba apie ugdymo įstaigos ir artimiausios bendruomenės bendradarbiavimą, kuomet geromis ugdymo idėjomis, įdomiais sumanymais dalijamasi su didesne žmonių grupe, taip siekiant kokybiškesnio visų vaikų ugdymo.

2.4 Organizacijos analizė švietimo vadybos aspektu

2.4.1 Organizacijos struktūra

Organizacijos turi mažiausiai dviejų struktūrų požymius (Želvys R., 2003). „Vaikystės sodas“ yra divizinės struktūros organizacija. Divizinė struktūra – organizacijai plečiantis pasidaro pernelyg sudėtinga kontroliuoti funkcinės struktūras, paprastai formuojamos iš dalies atonomiškos divizijos. Kiekvienoje jų vadovai ir darbuotojai savarankiškai kuria produktus ar teikia paslaugas. Divizija daugeliu aspektų panaši į atskirą įmonę, tačiau tai nėra atskira įmonė tiesiogine šio žodžio prasme, kadangi jos vadovas dar privalo atsiskaityti savo centrinei valdžiai. Divizijų pavyzdžiu švietimo sistemoje galėtų būti ir finansiškai autonomiškai didelių universitetų fakultetai, institutai. Remiantis šiuo pavyzdžiu valdoma ir „Vaikystės sodo“ organizacija. Mieste įsteigti 6 padaliniai,

⁵<http://www.oecd.org/edu/school/50165861.pdf>

kiekvienas jų turi vadovus, kiti padaliniai yra Kaune ir Klaipėdoje, kurių centrinė valdžia Vilniuje – tai įstaigos steigėja. Kiekvienas padalinys galėtų dirbti ir savarankiškai, tačiau ypatingai skatinamas padalinių bendradarbiavimas – bendros temos, panašios veiklos, vienodas pedagogų darbo stilius. Organizacijoje galima pastebėti ir funkcinės struktūros bruožų:

I. Darbuotojai suskirstyti pagal atliekamas funkcijas.

II. Yra bent 3 pakopos:

- vadovas;
- padalinių vadovai;
- darbuotojai.

Jau minėta, kad kiekvienam padaliniui vadovauja vadovas, kuris savo ruožtu yra pavaldus aukštesnio lygmens vadovybei. Funkcinės struktūros organizacijos sąlyginai taip pat nėra didelės. Tokia struktūra būdinga daugumai ugdymo įstaigų, turinčių mokymo, ūkio administracinį ar kitus padalinius. Organizacijos struktūrą sunku apibrėžti ir pastebėti iš pirmo žvilgsnio, tačiau ji atlieka tam tikras funkcijas:

- išskiria organizaciją iš kitų;
- formuoja darbuotojams tapatumo jausmą;
- padeda ugdyti atsidasvimą organizacijai ir jos vykdomai misijai;
- ji sustiprina organizacijos kaip socialinės sistemos stabilumą;
- formuoja ir kryptingai veikia darbuotojų požiūrį ir elgseną.

„Vaikystės sodas“ – šiuolaikinio ugdymo įstaiga, taikanti modernius ugdymo metodus, naudojanti išmaniąsias technologijas. Dėl šios priežasties įstaigos valdymas įgyja ir virtualios struktūros požymių – veikia intranetas. Jame laisvai bendrauja pedagogai ir tėvai – lengvai randama abiems grupėms reikalinga informacija, padaliniams esant skirtinguose miestuose, tai naudinga susisiekimo priemonė, kuria naudojantis galima dalintis ir keistis ugdymo planais, naujienomis, gauti jas greitai, taupant laiko sąnaudas.

Svarbu paminėti, kad organizacija sukurta remiantis humanistiniu modeliu, kadangi įstaiga išsiskiria pagarba ir individui, ir žmogiškosioms vertybėms. Tokiai įstaigai būdinga decentralizacija, lanksčios darbo procedūros, laisva organizacinė struktūra, siauros specializacijos nebuvimas, dažnas konsultavimasis su darbuotojais. Skirstant pareigas organizacijoje atsižvelgiama į darbuotojų gebėjimus, ir poreikius, kiek leidžia galimybės, sudaromos sąlygos studijuojantiems darbuotojams mokytis. Kiekvienas darbuotojas turi galimybę dalyvauti įstaigos valdyme/kūrime, savo idėjų, planų, projektų siūlymu ir pateikimu. Organizacijos vadovybė skatina personalo

kūrybiškumą, laisvumą, galimybę išsakyti savo nuomonę, klausti ir kritikuoti, bet tik siūlant sprendimus.

2.4.2 Organizacijos kultūra

Pagal R. Želvį (2003), organizacijos kultūra – tai būdingų vienos ar kitos organizacijos nariams normų, vertybių bei įsitikinimų visuma. Kultūrą sudaro organizacijos rašytos ir nerašytos taisyklės, papročiai, ritualai, tradicijos, ceremonijos, mitai, simboliai ir kita. Kultūros kūrimui didelę įtaką daro organizacijos vadovas, jau susiformavusią kultūrą pakeisti sudėtinga. „Vaikystės Sode“ vadovavimas pagrįstas idėja – steigėjos sukurta idėjos vizija. Kaip teigia Sergiovanni T. J (2005), *idėja pagrįstas vadovavimas perteikia mokytojams, kad jie yra gerbiami, autonomiškai, išsipareigoję, gebantys ir moraliai išsipareigoję suaugusieji – profesionalai, kurie gali suvienyti su vadovu bendru išsipareigojimu, kad mokykloje vaikų reikalai klostytųsi geriau*. Ugdymo įstaiga ypatinga tuo, kad darbuotojai – pedagogai turi galimybę pateikti savo pasiūlymus ir idėjas, jie apsvarstomi su padalinio vadovu ir pradedami įgyvendinti. Vadovybė pasitiki pedagogais – nevykdoma nuolatinė kontrolė, tai turi įtakos gerai darbuotojų savijautai, geram emociniam klimatui. Remiantis Sakalu A. (2003), „<...> įmonės kultūra – per patyrimą išugdytas įmonės personalo sugebėjimas ir emocinis požiūris į uždavinius, kolegas, įmonės valdymą, ir jų reagavimas į vykstančius reiškinius ir plėtrą. Jaunos ir inovatyvios įmonės yra orientuotos į ateitį.“ „Vaikystės Sodas“ yra jauna organizacija, kuri remiasi šiuolaikiniais moksliniais tyrimais ir atradimais, žvelgia į ugdymą šiuolaikiškai, įvertindama tai, kad šiuolaikiniai vaikai gyvens pasaulyje, kuris bus daug pažengęs technologine prasme, retas gali pasakyti, kiek bus pasikeitimų pasaulyje užaugus vaikams, šiuo metu esantiems vaikų darželyje. Visos ugdymo įstaigos turi būti orientuotos į ateitį. Nors organizacija dar labai jauna, tačiau turi patirties kultūros kūrime – emociškai stabili ir vertybiškai stipri kultūra padeda sukurti tik jiems vieniems būdingas tradicijas, kurias labai sudėtinga nusikopijuoti. Unikali organizacijos kultūra, jos puoselėjamos vertybės ir filosofija tampa vienu svarbiausių plėtros aspektų.

Organizacijos kultūros komponentai, remiantis švietimo kokybės vadybos mokomosiomis knygomis, kurie taikomi „Vaikystės Sode“.

1. **Visuomenės poreikių ir lūkesčių nustatymas.** Organizacijos kokybė reiškiasi orientacija į vartotoją, nesvarbu ar tai švietimo, ar gamybos organizacija. Didelių rezultatų siekiančia ugdymo įstaiga galima vadinti tokią organizaciją, kuri pagrindiniu švietimo paslaugų vartotoju laiko valstybę, o kokybiška ugdymo įstaiga – organizaciją, kuri įgalina užtikrinti vartotojų poreikius. **Orientavimasis į vartotoją** reiškiamas šiais būdais: vartotojų nuomonių tyrimas – apklausa, įstaigos veiklos plano sudarymas atsižvelgiant į jų nuomones.

Kalbant apie privačią ikimokyklinio ugdymo įstaigą – darbo laikas priklauso nuo tėvų pageidavimo, organizuojama pailginta dienos grupė, atsižvelgiama į tėvų pageidavimus renkant būrelius – vykdoma virtuali tėvų apklausa, organizuojant veiklas vaikams atsižvelgiama į jų poreikius, gebėjimus ir norus, stengiamasi, kad vaikams būtų įdomu, jie būtų įsitraukę į veiklą. Šiuo atveju tėvai ir vaikai yra organizacijos klientai, paslaugos vartotojai.

2. **Lyderiaujančios organizacijos kūrimas.** Lyderis – savo sritį išmanantis ir gebantis žiniomis dalintis, bei suburiantis kokybišką komandą žmogus. Kiekvienos organizacijos siekis, kad joje dirbtų lyderiauti gebantys darbuotojai, tačiau neužgožiantys vieni kitų. Klaidinga manyti, kad lyderis gali būti tik organizacijos vadovas. Taigi minima ugdymo įstaiga personalo valdyme skatina darbuotojų **lyderystę**, organizuodama geriausio mėnesio darbuotojo rinkimus.
3. **Darbuotojų tobulinimas ir įtraukimas į valdymą.** Pedagogai – ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje jie yra bene svarbiausias komponentas, todėl nuo jų įsitraukimo į darbą tiesiogiai priklauso ugdymo kokybė. Darbuotojai įtraukiami į organizacijos darbą, jie aktyviai dalyvauja renginių, planų rengime. Kiekvienas pedagogas turi daugiau pareigų, ne tik savos grupės darbas. Skatinamas bendradarbiavimas ir bedravimas tarp padalinių, remiamasi teiginiu – klausiu, bet nekuriu istorijų. Taip pat – jeigu kritikuoju, siūlau sprendimą.
4. **Įvertinimo rezultatų panaudojimas procesų tobulinimui** – kuo efektyviau valdomas kiekvienas procesas ir jų seka, tuo geresnis bus rezultatas – pritraukiama daugiau vartotojų. Siekiant kokybės užtikrinimo ir gerų rezultatų organizacija į visus kokybės sistemos komponentus (personalas, vadovybė, vartotojai) investuoja vienodai. Centrinė organizacijos valdžia siekia turėti profesionaliai dirbančius padalinių vadovus, jiems organizuojami mokymai, komandiruotės, finansinis paskatinimas. Vadovai savo ruožtu siekia kokybiško padalinio darbo, todėl įtraukia pedagogus, juos motyvuoja, skatina dalyvauti seminaruose. Kompetetingi ir geria besijaučiantys pedagogai kokybiškai atlieka savo darbą – saugiai ir gerai besijaučiantys vaikai užtikrina teigiamą tėvų nuomonę, pasitikėjimą ir informacijos sklaidą už įstaigos ribų.
5. **Paslaugų ir žmogiškųjų išteklių užtikrinimas** – sparčiai plečiantis organizacijai jaučiamas darbuotojų stygius ir jų profesionalumo stoka. Dauguma ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikėjų kokybę suvokia kaip nuolatinį paslaugų gerinimą (Juodaitytė A., Martišauskienė D. (2011). Paslaugų gerinimas prasideda nuo pedagogų švietimo, jų dalyvavimo įvairiuose seminaruose, renginiuose. Vyksta nuolatinis aprūpinimas materialiaisiais ištekliais – nauji ir kokybiški literatūriniai leidiniai, techninės mokymo priemonės (IKT).

6. **Veiklos problemų priežasčių šalinimas** – visų pirma organizacijoje remiamasi naujaisiais moksliniais tyrimais – taikant veiklas ir ugdymą. Kilus sudėtingoms situacijoms personalo valdyme atsisakoma emocijų, visi sprendimai (atleidimas, nuobaudos) skiriama tik išanalizavus, pasitarus su įstaigoje dirbančiais specialistais, pavyzdžiui, psichologais.
7. **Abipusiai naudingi ryšiai su tiekėju** – vartotojams organizacija naudinga dėl savo teikiamų kokybiškų paslaugų, privati, nauja organizacija gali tapti ir mados dalyku – renkamės, nes ji populiori. Organizacijai paranku išlaikyti gerus santykius su savo vartotojais, nes jie perka paslaugas, taip pat reklamuoja įstaigą ir joje diegiamas vertybes, naujoves visuomenei.
8. **Gerai apgalvotos dokumentacijos sukūrimas.** Siekiant kokybės užtikrinimo mokslo metų pradžioje tėvams pateikiamas formų sąrašas, kurias jie turi užpildyti, norint palengvinti ugdymo procesą. Pavyzdžiui, vaikų atvaizdo naudojimas su įstaiga susijusiuose internetiniuose puslapiuose, sutikimas dėl netolimų išvykų ir pan. Tai pat dokumentuotas ir pedagogų darbas – pedagoagi pasirašo rimtus pareigybinius nuostatus, fiksuojami nelaimingų atsitikimų atvejai, pasinaudojimas įstaigos banko kortele. Pedagogai pateikia planų, išvykų refleksijas, savęs vertinimus.

Kaip teigia Robbins S. P. (METAI) , „...organizacijos kultūra darbuotojams perduodama įvairiais būdais, iš kurių veiksmingiausi – pasakojimai, ritualai, materialūs simboliai ir kalba“. „Vaikystės Sode“ pedagogai **kalba** kitaip negu kitose įstaigose – balso tonas malonus, niekada nebūna piktas, kalbama pagarbiai, daug juokiamasi ir su vaikais, ir su pedagogais. Kalbant su vaikais vartojami tie patys kodiniai žodžiai norint, kad vaikas nusiramintų, aiškinantis su jais įvairias situacijas. **Materialūs įstaigos simboliai** – tai pedagogų apranga, darbe visi vilki vienodais marškinėliais su įstaigos logotipu. Darželyje tai ženklas vaikams – net jei pedagogas nėra jo mokytojas, vaikas jį atpažįsta, gali kreiptis į jį pagalbos. **Ritualai** – retai, bet vykstantys *pedagoginiai rytmečiai*, kuomet susirenkama prieš darbą, pusryčiaujama ir kalbama apie laukiančią dieną, nuveiktus ir planuojamus darbus. *Vasarinės iškylos-sąskrydžiai*, kuomet susirenka darbuotojai iš visų darželio padalinių smagiai leisti laiką, pasidalinti patirtimi, pabendrauti. *Profesinės dienos* – skirtos pedagoginiams mokymams, savo padalinio ypatingų veiklų pristatymui, pažintims. **Pasakojimai** – šiuo būdu organizacijos kultūra perduodama naujiems darbuotojams, apie ją sužino su organizacija nesusiję žmonės. Todėl svarbu, kad darbuotojo pasakojimai visuomenei būtų adekvatūs ir lojalūs organizacijai. Norint suprasti organizacijos reiškinių priežastis, būtina panagrinėti kultūros charakteristikas (*remiantis „Bendruomenės knyga“ ir „Auklėtojo pareigybinė instrukcija“*).

- **Misija** – „Vaikystės sodas“ siekia būti kūrybiška ugdymo(si) bendruomene, kurios tikslas – aukščiausios kokybės ugdymas.
- **Filosofija** - ugdymas orientuotas į vaiką, atsižvelgiama į jo galias, poreikius, todėl svarbiausia, kad vaikui būtų gera.
- **Vyraujančios vertybės** – kokybiškas, visuminis ugdymas ir vaiko saugumas.
- **Normos** – organizacija turi vidaus tvarkos dokumentus, kuriuose pateikti reikalavimai pedagogams. Pedagogai vadovaujasi įstaigos aprangos vidaus tvarka, laikosi konfidencialumo principo – kad neskleis informacijos apie įstaigos klientus ir ugdymo ypatumus. Su vaikais pedagogai bendrauja kaip su sau lygiais asmenimis, nėra jokių fizinių ar psichologinių bausmių. Konfliktai sprendžiami kalbant ir aiškinantis situacijas. Pedagogai visu savo elgesiu rodo tinkamą pavyzdį vaikams.
- **Taisyklės** – darbuotojas atsako už amžiaus tarpsnio ypatumus atitinkančios programos įgyvendinimą; ugdytinių priežiūrą; bendravimą ir bendradarbiavimą su tėvais; programos įgyvendinimo administravimą; darbdavio turto apsaugą; kitų pavestų užduočių, susijusių su darbu, įgyvendinimą.
- **Organizacijos klimatas** – fizinė organizacijos aplinka vaikams sudaro galimybes tyrinėti, kurti, ieškoti. Pedagogai aprūpinti visomis ugdymo procesui reikalingomis priemonėmis. Personalas valdomas taip, kad tarpusavyje nevyktų konfliktai, apkalbos, atsiradus užuomazgoms – tuoj pat sprendžiama, personalas skatinamas kalbėtis, o ne kurti istorijas. Vertinamas kiekvienas darbuotojas, tai skatina dirbti.
- **Išoriškai matomas darbuotojų elgesys** – pedagogai elgiasi ir bendrauja maloniai, nuteikia pozityviai vaikus ir tėvus.

Kiekvienoje organizacijoje yra dominuojanti kultūra, tačiau gali būti ir kelios subkultūros, nulemtos tam tikrų požymių, kaip rasė, amžius, tautybė, gebėjimai, pomėgiai. Teigiama, kad švietimo organizacijose dargali egzistuoti mokytojų bei mokinių subkultūros. Kiekvienoje organizacijoje galima rasti unikalių subkultūrų, tačiau galima išskirti keletą apibendrintų organizacijos kultūros tipų: *galios, vaidmenų, užduočių ir asmenybių*. „Vaikystės sode“ vyrauja užduočių kultūra, kadangi čia svarbiausia – gerai atlikti pavestą darbą, o kiekvienai užduočiai parenkami tinkamiausi darbuotojai, sutelkiami reikalingi ištekliai. Svarbiausią vaidmenį čia atlieka ne asmenybės galia ar pareigos, o kvalifikacija ir gebėjimai, patirtis. Įstaigoje vyrauja bendradarbiavimas, kuris suvienija skirtingų patirčių ir charakterių žmones. Kaip teigia R. Želvys, užduočių kultūra yra adaptyvi, todėl komandos suburtos tam tikrų užduočių įgyvendinimui gali būti pertvarkomos arba išvis išformuojamos. Ši kultūra geriausiai pritaikoma besikeičiančioje aplinkoje

ir tose srityse, kuriose reikalinga darbuotojų erudicija, kaip pavyzdžiui, švietimo organizacija. Kalbant apie organizacijos kultūrą būtina paminėti, kad kokybiškas ugdymas įmanomas tik tuomet, kai jį teikia kompetetingi ir besidomintys pedagogai. „Vaikystės sodas“ – besimokanti organizacija. Vyksta nuolatinis profesinis pedagogų tobulėjimas (pedagogai reguliariai dalyvauja profesiniuose mokymuose, organizacija bendradarbiauja su Švedijos, Suomijos, JK, JAV, Belgijos ugdymo įstaigomis.

Kitas svarbus ugdymo proceso komponentas – **ugdomoji aplinka**. „Vaikystės sode“ sudarytos sąlygos ugdyti(s) bet kurioje patalpų vietoje. Vyksta programos VS VS („Vaikystės sode“ visi skaito) – tai ne tik knygų skaitymas, tačiau ir skaityti skatinanti aplinka. Darželyje esantys baldai, sienos, grindys – viskas aprašinėta (ant grindų lipdukas – grindys, ant komodos - komoda). Taip vaikams kyla noras perskaityti, pažinti raides, sieti pavadinimą ir daiktą. Šioje ugdymo įstaigoje klasės suskirstytos veiklos centrais – gamtos, kalbos, matematikos, emocinio intelekto, namų (žaidimų). Vaikas per dieną turi galimybę veikti trijuose centruose, kurie yra atitinkamai įrengti. Gamtos centre gausu priemonių tyrinėjimui, pojūčiams, stebėjimui. Kalbos centre esančios priemonės skatina skaitymą, rašymą, pažinimą. Matematikos centre gausu skaičiavimui, laiko pažinimui, konstravimui skirtų priemonių. Emocinio intelekto centre – kalbama apie savo jausmus, mokomasi juos įvardinti, žaidžiama su jausmų pagalvėlėmis. Visoje klasėje gausu žaislų ir konstruktorių, skirtų smulkiosios motorikos lavinimui, vaizduotei lavinti. Kadangi „Vaikystės sodas“ – įstaiga be stereotipų, nėra žaislų, skirtų tik berniukams arba tik mergaitėms, turimi žaislai skatina vaikų kūrybiškumą, išlaisvina vaizduotę.

Jau minėta, kad „Vaikystės sodas“ dirba pagal netradicines ugdymo programas – tai taip pat svarbus ugdymo proceso komponentas. **Organizacijoje naudojamos 4 programos:**

1. **Švedijos nacionalinė ugdymo programa** – svarbiausia nuostata, kad vaikai kuo daugiau laiko prasmingai leistų ore.
2. **Tarptautinio bakalaureato programa** – akademiškumas ir integralumas.
3. **Reggio Emilia kūrybiškumo ugdymo programa** – lanksti, papildoma naujomis idėjomis pagal vaikų poreikius, todėl leidžia ugdytiniams natūraliai vystytis. Dienos tvarkaraštis leidžia vaikams patiems nustatyti savo tempą, paliekama pakankamai laiko baigti užsiėmimus. (*Prezentacija „Reggio Emilia ugdymo programos pristatymas“*).
4. **Kimočių emocinio intelekto programa** – bendravimas ir socialiniai-emociniai įgūdžiai yra efektyvus būdas kovoti su patyčiomis, apsaugoti nuo žalingų įpročių ir išvengti kitų neigiamų veiksmų (*Kimočių jausmų gidas. Socialiniai ir emociniai įgūdžiai*).

Ugdymo procese remiamasi šiomis ugdymo programomis ir svarbiausiu kontekstualumo principu. „Vaikystės sode“ vyksta kontekstinis ugdymas, taip vaikams lengviau

įsisavinti gaunamą informaciją. Lengviau suprasti, kai tarp išmokstamų dalykų galima daryti sąsajas.

Organizacijoje labai svarbu vidinė kultūra, ji atspindi bendras vertybes, filosofiją, lemia veiklos sėkmę. Skiriamos dvi kultūros dedamosios dalys: materialinė (*technologijos, vartojimo reikmenys ir kitos medžiaginės vertybės*), dvasinė (*mokslo pasiekimai, moralės normos, intelektinės veiklos rezultatai*) („Modernios organizacijų valdymo teorijos. Mokomoji knyga studentui“. P. - 232). Pagal šį apibūdinimą organizacijos kultūra yra aukšto lygmens – visiems darbuotojams priimtinos organizacijos vertybės, pagrindinės jų – humaniškas auklėjimas ir pozityvus mąstymas. Savo darbe pedagogai tai realizuoja, perduoda vaikams ir taiko bendravime su tėvais bei tarpusavyje. Organizacijoje vertinamas profesinis tobulėjimas ir mokslo pasiekimai – darbuotojai skatinami mokytis. Pati organizacija remiasi naujausiais moksliniais tyrimais vaikų ugdymo srityje.

Remiantis jau minėta Reggio Emilia ugdymo programa, siekiama ypatingo tėvų dalyvavimo ugdymo procese. „Vaikystės sode“ skatinamas tėvų įsitraukimas, bendradarbiavimas su pedagogais. Siekiama plėtoti tėvų savanorystę darželyje. Tėvai kviečiami vaikams skaityti knygas, dalyvauti renginių organizavime arba patalpų puošime prieš šventes. Tėvai kasdien informuojami apie vaikų praleistą dieną „Dienos knygelėse“, kuriose trumpai aprašoma vaiko dienos veikla. Mokslo metų pradžioje organizuojamas informacinis vakaras, kurio metu vyksta susipažinimas su pedagogais, bendros informacijos teikimas ir tėvų pažintis. Du kartus per metus vyksta vaiko progreso vertinimai, po jų vyksta individualūs susitikimai su tėvais, vertinimų apatarimas. Pasibaigus kiekvienai temai organizuojamos asamblėjos, kurių metu kartu su tėvais ir vaikais vyksta temos apibendrinimas, namų darbų pristatymas, užsiimama visiems įdomia veikla. Akivaizdu, kad tėvų įtraukimas į ugdymo procesą vyksta aktyviai.

2.4.3 „Vaikystės sodo“ personalo politika

Remiantis Mečkauskiene R., (2008) „<...> personalo politika kelia mokykloms vadovams nuolatines personalo valdymo problemas. Aiškios personalo politikos turėjimas padeda vadovui apsaugoti turimus darbuotojus nuo konkurentų pasiūlymų, padeda pritraukti naujus darbuotojus, gerina santykius tarp mokyklos administracijos ir darbuotojų, mažina konfliktus kolektyve ir sukuria teigiamą visuomenės požiūrį į organizaciją kaip švietimo instituciją“. Būtent dėl šių priežasčių ši ugdymo institucija turi unikalią personalo politiką. Kaip teigia jau minėtoji autorė, „<...> galima pavogti konkurentų idėją, pamėgdžioti veiklos strategiją, tačiau suburti profesionalų komandą, kuri būtų susitelkusi ir ištikima organizacijai – reikia daug laiko ir lėšų“ (*ten pat*). „Vaikystės Sode“ darbuotojai yra motyvuojami, skatinami profesiniais mokymais, dalyvavimu

kompetencijų tobulinimo renginiuose, todėl galima suvokti, kad darbuotojai tai vertina, todėl tampa lojaliais savo organizacijai. **Motyvacija** – tai yra elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kuri sukelia įvairūs motyvai ar jų visuma. Ji skatina veikti, daryti. **Motyvas** – veiklos stimulus, susijęs su individo poreikių tenkinimu, skatinamoji priežastis, veiksnys (Tarptautinių žodžių žodynas, 2001). Kaip jau minėta, „Vaikystės Sode“ veikia nuolatinė motyvavimo sistema, kuri yra nuolat tobulinama siekiant idealaus varianto. Žinoma, siekiama motyvuoti tikrai to norinčius darbuotojus, kadangi tai reikalauja ir finansinių kaštų, ir gali nukentėti kiti žmonės, kuriems motyvacija būtų naudingesnė.

Pedagogų priėmimas į „Vaikystės sodą“ vyksta keliais etapais:

1. Motyvacinis pokalbis su vadove.
2. Dalyvavimas stažuotėje (1-3 savaitės).
3. Pokalbis su vadove.
4. Darbinimas + 3 mėnesių bandomasis laikotarpis.

Akivaizdu, kad pedagogai į darbą priimami labai atsakingai, taip siekiama, kad įstaigoje dirbtų tik patys geriausi pedagogai, kurie atlieka kokybišką ugdymą. „**Vaikystės sodo“ auklėtojo pareigybinėje instrukcijoje**“ nurodomi ne tik aukštos profesinės kompetencijos reikalavimai, bet ir asmenybės bruožai, būtini šios įstaigos darbuotojui: pagarbus, jautrus kiekvienos šeimos poreikiams, lankstus, etiškas, gerbiantis konfidencialumą, sąžiningas, empatiškas, žvelgiantis į priekį. Galima teigti, kad reikalavimai pedagogams atspindi, ko bus mokomi vaikai – geriausia mokyti ir ugdyti rodant pavyzdį.

Pašaukimo pedagogai

Šioje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje siekiama išgryninti pašaukimo pedagogus, todėl „Vaikystės sodas“ turi specialiai pagal šią programą dirbti parengtus pedagogus, kurie yra ruošiami „Vaikystės Sodo mokytojų akademijoje“ (*Bendruomenės knyga 2014 – 2015 m.*). Mokytojų akademijoje mokymus veda organizacijoje darbo patirtį turintys pedagogai ir steigėja dr. A. Landsbergienė. Specialūs mokymai reikalingi, nes:

- organizacijoje dirbama pagal netradicinio ugdymo programas (*kaip Vaikystės Sodo kontekstinio ugdymo programa; Reggio Emilia metodas; Tarptautinės programos (PYP ir IPC); Kimočių emocinio intelekto ugdymo programa*) Lietuvos pedagogai neturi patirties dirbant pagal jas.
- Darbuotojai skatinami nuolat tobulėti ir sužinoti ikimokyklinio ugdymo naujoves.

Du kartus per metus pedagogams organizuojamos profesinės dienos, tai – nedarbo dienos, kuomet pedagogams vyksta profesionalių lektorių paskaitos, susitinka visų padalinių darbuotojai – kuriama stipri bendruomenė. Kiekvieno padalinio atstovai pristato savo unikalumą – ypatingi renginiai,

įdomios akcijos, glaudaus bendradarbiavimo su tėvais pavyzdžiai. Taip dalinamasi profesine patirtimi. Pastaraisiais metais, besiplečiant organizacijai, į profesinės dienos renginius atvyksta nevisi darbuotojai, dalis jų lieka darželyje, tvarko patalpas, atnaujina vaizdines priemones, gamina naujas. Norint atrinkti darbuotojus, dalyvaujančius profesinėje dienoje, vyksta darbuotojų balsavimas.

Pedagogų mentorystė

Mentorystės paskirtis – plėtoti žmogaus asmeninius gebėjimus ir potencialą, o ne konkrečius įgūdžius, leisiančius atlikti tam tikrą darbą. ⁶ Dr. A. Landsbergienė savo tinklaraštyje rašo: „vienas svarbiausių uždavinių – mentorių, galinčių padėti dirbantiems su ikimokyklinio amžiaus vaikais, paruošimas ir atranka. Norvegų mokslininkai įvardino, kad reikia mažiausiai 3-4 mėnesių mentorystės, kad pedagogas pasijustų saugus klasėje. Jų duomenimis, pedagogas pradeda tvirtai jaustis klasėje po maždaug vienerių profesinio darbo metų, tačiau profesinių refleksijų reikia nuolat, kad jis tobulėtų“. „Vaikystės sodas“ – organizacija, turinti mentorius. Tai žmonės, jau įgiję patirties šioje organizacijoje, dirbantys pagrindiniu grupės pedagogu, svarbiausia – pašaukimo pedagogai. Mentorai padeda padalinių vadovams atrinkti darbuotojus. Į darželį atėję nauji darbuotojai – savanoriai mokosi ir pedagogo darbą stebi būtent mentoriaus klasėje. Mentorai stebi kitų pedagogų veiklas, kartu jas aptaria, analizuoja, ieško tobulintinų veiklos aspektų – mokosi ir padeda tobulėti.

Organizacijoje veikia intranetas

*Intranetas yra įmonės vidinė sistema, leidžianti kompanijai elektroninėmis priemonėmis efektyviai valdyti vidinius įmonės procesus. Intranetu dažnai vadinama ir tokia sistema, kur vidiniame tinkle kompanija saugo ir disponuoja svarbia informacija.*⁷ Visi organizacijoje dirbantys pedagogai prijungiami prie intraneto, visų pirma – čia naudojama ir elektroninio pašto paslauga, kita galimybė – informacijos kaupimas. Sukuriami aplankai, kurie prieinami visiems darbuotojams, kai kas skirta tik darbuotojams/tėvams. Informacijos pobūdis – filmuota medžiaga iš profesinių mokymų, pedagogų keliamos naudingos nuorodos, elektroninės knygos, straipsniai, skelbimai. Kaupiami ugdytinių asmeniniai duomenys – tėvų kontaktai, progreso aprašai.

Tokiu būdu darbuotojams sudaroma galimybė tarpusavyje bendrauti, keistis naudinga informacija, padėti tobulėti ir mokytis.

⁶ <http://www.bznstart.lt/verslas/verslo-gidas/999/Vadovas-ugdytojas-VS-mentorius-Du-budai-pasiekti-ta-pati-tiksla>

⁷ <http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/416654b63d884>

Atostogų sistema

„Vaikystės sodas“ dirba ištisus metus – tai atitinka tėvų lūkesčius. Pedagogai, priklausomai nuo užimamų pareigų (asistentas, auklėtojas) turi skirtingą atostogų dienų skaičių. Jie atostogauja rotacijos principu, vienu metu padalinyje gali atostogauti keturi pedagogai – unikali atostogų sistema, kuomet pats darbuotojas gali pats pasirenki savo atostogų datą. Atostogaujančius pedagogus pavaduoja pavaduojantys mokytojai/asistentai.

Apibendrinant galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigoje „Vaikystės sodas“ yra siekiama užtikrinti ugdymo procesų kokybę diegiant šiuolaikines kokybės vadybos formas, kuriami glaudūs santykiai tarp pedagogų tarpusavyje, tarp pedagogų ir administracijos. Joje remiamasi humanizmo idėjomis, kuomet atsižvelgiama į kiekvieno organizacijos nario nuomonę, darbuotojai teikdami pasiūlymus, idėjas gali dalyvauti organizacijos valdyme. Ugdymo įstaigose įprastai sudėtinga siekti karjeros, tačiau šioje organizacijoje tokia galimybė yra. Vos įsikūrus organizacijai darbuotojai buvo auklėtojai, šiuo metu, bent keli jau tapo darželio padalinių vadovais. Organizacija unikali sukurta personalo priėmimo politika, kuri pasiteisina. Taip pat – vaikų auklėjimo filosofijos idėjos persismelkia ir pedagogų bendravime, kiekvienas įstaigos pedagogas geba išsiskirti iš aplinkos savo neįprastais pomėgiais, domėjimosi sritimis. Organizacijoje sėkmingai vykdomas darželio ir tėvų bendradarbiavimas, kuris turi įtakos vaikų ugdymosi rezultatams. „Vaikystės Sodo“ įkūritas remiantis originalia idėja, steigėja A. Landsbergienė pasižymėdama stipriomis lyderio savybėmis geba pritraukti profesionaliai dirbančius pedagogus.

3 Tyrimo metodologinė charakteristika

Baigiamojo darbo tyrimais siekta išanalizuoti bei palyginti tėvų ir pedagogų nuomones apie ugdymo kokybės vadybą vaikų darželyje „Vaikystės sodas“ pateikiant rekomendacijas įstaigos vadovui dėl tobulintinų dalykų.

Rašant baigiamąjį magistro darbą buvo atlikti du tyrimai: kokybinis (giluminis pusiau struktūruotas interviu su darželio vaikų tėvais) ir kiekybinis (anketinė apklausa raštu). Pateikiant tyrimo rezultatus pirmiausia pristatomi kokybinio tyrimo duomenys, tuomet kiekybinio tyrimo (49 pedagogai iš visų „Vaikystės sodo“ padalinių, išsidėsčiusių skirtingose Lietuvos geografinėse vietose. Iš viso darbuotojų 150, ~50 administracijos darbuotojų) vėliau jie yra palyginami.

Giluminis pusiau struktūruotas interviu (*giluminis interviu* – tyrėjo taikomas, siekiant iš vieno informanto gauti informacijos, kuri padėtų jam visapusiškai suprasti tiriamą objektą. Skiriamasis bruožas – išklausinėjimas ir atvirieji klausimai. **Pusiau struktūruotas interviu** – kokybiniuose tyrimuose taikomas individualus interviu, vykdomas išanksto numatytais temomis ir/ar klausimais. Vis dėlto tyrėjas nesilaiko nustatytų žodžių ir klausimų tvarkos, laisvai keičia juos vietomis, taikydamas išklausinėjimo metodiką. Privalumas – gaunami išsamūs duomenys. Rupšienė L, 2007).

Kokybinis tyrimas vyko garantuojant informantų anonimiškumą – analizuojant jie nebuvo vadinami vardais, įgavo kodinius pavadinimus (žr. **priedas**). Visi informantai tyrme dalyvavo laisvanoriškai, jie turėjo galimybę susipažinti su interviu klausimais prieš susitikimą, jie buvo informuoti, kad interviu bus įrašomas, žinojo, kokiais tikslais atliekamas tyrimas. Tyrėjas visuose tyrimo etapuose ir jam pasibaigus laikysis konfidencialumo ir anonimiškumo principų (remiantis Rupšiene L., 2007).

3.1 Tėvų interviu analizė

Kokybinio tyrimo metu buvo organizuoti 6 interviu su ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Vaikystės sodas“ vaikų tėvais. Atrankai buvo taikoma **kriterinė atranka** („...ji taikoma, kai imties vienetai iš populiacijos atrenkami laikantis tyrėjo nustatytų kriterijų. Kriterinės atrankos būdas yra labai veiksmingas, taip surenkami kokybiški duomenys, remiantis Rupšienė L., 2007) tiksliai apibrėžiant tokius tėvų atrankos kriterijus, kurie leistų apibendrinti kuo skirtingesnius atvejus:

- Tėvas, kurio daugiau negu vienas vaikas lanko „Vaikystės sodą“;
- Specialiųjų ugdymosi poreikių turinčių vaikų tėvas;

- Šeima, gyvenusi užsienyje, vienas iš tėvų ne lietuvis;
- Sodelį lanko nuo pat jo įkūrimo (2);
- Vienas iš tėvų – „Vaikystės sodo“ pedagogas.

Išanalizavus interviu duomenis yra išskirtos tokios kategorijos: **darželio pasirinkimo kriterijai, darželio mikroklimatas, požiūris į pedagogus, ugdymo proceso kokybės kriterijai, tobulintini darželio veiklos aspektai, linkėjimai darželiui.**

Kiekviena interviu kategorija aptartina atskirai.

1 kategorija. Darželio pasirinkimo kriterijai. Lietuvoje gausu valstybinių ir privačių ikimokyklinio ugdymo įstaigų, iš kurių ypač privačiosios institucijos skiriasi savo ugdymo filosofija, specifika: vienuose darželiuose akcentuojama vegetariška mityba, kituose – ugdymas gryname ore – lauko darželiai, kiti moko krikščionybės pagrindų, nemažai yra namudinių darželių, sustiprinto muzikinio ugdymo ikimokyklinių įstaigų. Todėl renkantis darželį šeimoms būtina apsispręsti, kas jiems bus svarbu. Atsižvelgiant į tokią ikimokyklinio ugdymo įstaigų gausą svarbu panagrinėti, kodėl tėvai rinkosi būtent minimą įstaigą. Nagrinėjant tėvų interviu buvo išskirtos **darželio pasirinkimo kriterijų subkategorijos:** *darželio lankymo trukmė, populiarumas, atvirų durų dienos, darželio ugdymo idėja, darželio juridinis statusas, saugumas, įstaigos steigėjos autoritetas, vaiko socializacija, tėvai – darželio darbuotojai, geografinė darželio vieta, įtaka auklėtojams, vertybių sistema, pedagogai.*

Ikimokyklinio ugdymo įstaiga „Vaikystės sodas“ veikia ketverius metus, svarbu išaiškinti, **kiek laiko ją lanko apklaustos šeimos.** Apibendrinus rezultatus matyti, kad tik dvi šeimos lankė vienerius metus, nes vieni iš jų perėjo iš valstybinio darželio spalio mėnesį, kita šeima iškeliavo į užsienį, dėl pasikeitusios tėvų darbovietės, ir nutraukė lankymą. Kitos trys šeimos lanko beveik nuo „Vaikystės sodo“ įkūrimo – buvo laukta, kol vaikai sulauks tinkamo amžiaus ir galės lankyti ugdymo įstaigą. Pastaroji šeima išskirtinė, nes mama dirbo nagrinėjamos įstaigos pedagoge nuo pirmųjų įkūrimo dienų. Viena iš Sodelio pasirinkimų kriterijų – **įstaigos populiarumas.** Viena iš šeimų apie naująjį darželį žinojo tik tiek, kad jis yra labai populiarus: *„Žinojome, kad steigiasi naujas darželis, girdėjome apie pirmąjį įsteigtą, kad jis labai populiarus, bus daug norinčių“.* Šeima, atvykusi iš užsienio, kėlė aukštus reikalavimus ugdymo įstaigai, todėl juos pasiekusios žinios apie neįprastą Lietuvoje ugdymą paskatino rinktis būtent šią įstaigą: *„Žinojau, kad tai yra puiki, naujoviška ugdymo įstaiga“.* Tik viena šeima paminėjo, kad jiems svarbu buvo institucijos **dalyvavimas atvirų durų dienose** (*„...sudalyvavus atvirų durų dienoje abejonių nebeliko“*). Atvirų durų renginiuose ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Vaikystės sodas“ steigėja dr. Austėja Landsbergienė pristato darželio ugdymo filosofiją, supažindina su naudojamomis ugdymo

programomis, būsimaisiais pedagogais. Atsako į visus tėvų klausimus, aprodo patalpas – visi šie dalykai šeimoms padeda apsispręsti dėl darželio pasirinkimo.

Akcentuotina, kad renkantis netradicinio ugdymo įstaigą svarbi **darželio ugdymo filosofija**. Kiekviena šeima pabrėžia skirtingus ugdymo filosofijos aspektus. Viena iš šeimų pabrėžia kokybišką valdymo sistemą – mažiau biurokratijos, vieno padalinio valdyme dalyvauja koordinatorė, ugdymo sutartis su aiškiai suprantamomis nuostatomis, abiejų šalių pareigomis ir teisėmis. Šiai šeimai taip pat ypatingai svarbi ugdymo sistema, kadangi jų vaikas turėjo specialiųjų ugdymo(si) poreikių: „...sukurta pakankamai tobulą administravimo ir ugdymo sistema.“ Šiai šeimai buvo svarbi ugdymo filosofijos esmė, pabrėžiamas individualizuotas vaikų ugdymas, emocinio intelekto svarba, humanistinės pedagogikos principų naudojimas. *PT* „*Ta filosofija man buvo priimtina, dėl jos ir pasirinkau.*“ Šiuos principus mini ir kita šeima, kurių vaikui reikėjo daugiau individualaus dėmesio ir ugdymo: „*Patiko ugdymo idėja, kad galima su vaiku dirbti pagal individualius vaiko gebėjimus visapusiškai jį ugdant*“. Pastaroji šeima – vienas iš tėvų yra „Vaikystės sodo“ pedagogas, dalyvavęs kuriant organizaciją. Darželio ugdymo filosofiją ir idėjas naudoja ir vaikų auklėjime, todėl tai tampa dar svarbesniu aspektu.

Ne visiems svarbus, tačiau paminėtas aspektas – **juridinis darželio statusas**. Yra šeimų, kurioms svarbu, kad darželis privatus: „*Kai atsirado privatus darželis, tai man labai patiko. Nemėgstu biudžetinių įstaigų. <...>Norėjau, kad būtų privatus*“. Privačiame darželyje remiamasi ne tik kitokiomis ugdymo programomis, bet ir pedagogų, administracijos bendravimas su tėvais yra kitoks – siekiama ir ugdymo, ir bendravimo kokybės.

Saugumas – vienas iš svarbesnių geros savijautos, pasitikėjimo įstaiga kriterijus. Akivaizdu, kad tėvams svarbu ne tik vaikų, bet ir jų pačių saugumas. „*Man patiko, aš jaučiausi čia saugus.*“ – šeima jaučiasi saugi, nes visiškai pasitiki ugdymo įstaiga, joje taikomais metodais, vaiko priežiūra. taip pat jiems svarbu privatumas. Kitai šeimai saugumas ypatingai svarbu, kadangi jų vaikas labai aktyvus, dažnai dalyvaujantis sudėtingose situacijose, kuriose reikalingas mokytojo įsitraukimas, vaikų nukreipimas kita linkme. Pabrėžtina, kad kiekviena idėja priimama, ja tikima, jeigu ji pateikiama kompetetingo žmogaus.

Paaikškėjo, kad daugeliui šeimų svarbiu darželio pasirinkimo kriterijumi tapo **įstaigos steigėjos autoritetas**: „*Galvojau, kad čia kažkas ypatingo, kad Austėja yra įkūrėja. Tik susilaukus pirmagimio pradėjau sekti jos tinklaraštį, vaikų auklėjimo pasaulėžiūra susiformavo jos dėka. Renkantis tarp Montessori ir „Vaikystės sodo“, pirmojo darželio direktorė man papasakojo labai sausai, o kai paskambinau Austėjai, ji su užsidegimu, detaliai papasakojo. Ir po to pokalbio, šilto, išsamaus aš ir pasirinkau.*“ Ši šeima domėjosi A. Landsbergienės rašomu internetiniu tinklaraščiu, taikė jos naudojamus vaikų auklėjimo metodus, vos atsiradus „Vaikystės sodui“ ėmė sekti jo veiklą

ir leido vaiką jį lankyti. Kadangi pirmasis vaikas lankė kitą ikimokyklinio ugdymo įstaigą, šeima gali palyginti pedagogų ir administracijos bendravimą, tarpusavyje lygino kitų ikimokyklinių įstaigų pristatymus. Aptariama šeima jau ateidama į šį darželį žinojo apie steigėjos ugdymo filosofiją, po individualaus pokalbio su būsimais vaiko pedagogais, pasirinko šį darželį.

Kitai šeimai buvo svarbustiesioginis ir nuoširdus darželio steigėjos bendravimas, gebėjimas atsakyti į sudėtingus klausimus: „*Pabendravau su Austėja, uždavinėjau nepatogius klausimus, ji ramiai atsakinėjo, nuoširdžiai. Man patinka Austėja, aš ja pasitikiu. Jos autoritetas veikia.*“ Taip pat veikia A. Landsbergienės asmenybės savybės, kompetencija, sukuriančios pasitikėjimą ja, nes kitas informantas teigia, kad: „...*aš žinau, kad Austėja Skandinavijoje daug mačius, patyrus, Amerikoje, tos konferencijos, tyrimai. Ir jos tie seminarai, kai sėdim iki 23 val. ir dar galėtume sėdėti*“. Vien asmenybės savybių neužtektų, jeigu steigėja neturėtų profesinės patirties ir pedagoginių bei vadybinių kompetencijų. Kadangi A. Landsbergienė studijavo ir Lietuvoje, ir užsienyje, dirbo tarptautinėse mokyklose, yra lektorė – seminarus veda ir pedagogams, ir tėvams – jų metu suteikia informacijos apie vaikų ugdymą, apie jų amžiaus tarpsnius, apie naujausius smegenų tyrimus, apie ugdymo programas. Šiuos seminarus tėvai lanko gausiai, uždavinėja klausimus, visuomet gauna atsakymus – tai ir formuoja tėvų pasitikėjimą įstaigos steigėja, kelia jos autoritetą.

Vaiko socializacija – vienas svarbiausių sėkmingo vaiko ugdymo(si) aspektų, tai svarbu ir tėvams: „*girdėjome apie tai, kad santykiai ten yra kitokie tiek tarp pedagogų ir vaikų, tiek tarp pačių vaikų.*“ Cituojamos šeimos vaikas prieš pradėdamas lankyti „Vaikystės sodą“ lankė kitą ikimokyklinio ugdymo įstaigą, todėl tėvai gali palyginti ugdymą daugeliu aspektu. Kalbėdami apie kitokius tarpusavio santykius tėvai turi mintyje pagarbų pedagogo ir vaiko santykį, tarp vaikų santykiai ypatingi, nes jie žino taisykles ir jų laikosi, mokosi konfliktus spręsti savarankiškai. Atsižvelgiama į kiekvieno vaiko individualius ugdymo(si) poreikius, atsiklausoma jų nuomonės, ugdomas emocinis vaikų intelektas, kiekvienas pedagogas stengiasi pažinti savo ugdytinius. Apie individualizuotą ugdymą kalba ir kita šeimos. Akivaizdu, kad kiekvieniems tėvams tai svarbiausias aspektas – kad jų vaikas jaustųsi gerai, kad jis būtų pastebėtas ir įvertintas pagal individualius savo gebėjimus: „*Isiklausymą į vaikus ir jo poreikius*“. Kai kurie tėvai apie savo vaikus galvoja kaip išskirtinius, ypatingus, todėl dar ir tai lemia darželio pasirinkimą: „*Ko reikia mano dukrai nėra standartiška, ji daro tik taip, kaip ji daro. Vaikus turi auklėti mūsų bendraamžiai, ne mūsų tėvai. Todėl pasirinkome darželį, ne samdomas aukles.*“ Prieš pasirinkdama darželį šeima svarstė galimybę prašyti senelių pagalbos prižiūrint vaiką, tačiau nusprendė lankyti darželį. Vienas iš informantų ypač pateikia daug pagiriamųjų žodžių institucijai, kadangi stebi teigiamus savo vaiko pokyčius: „...*nes mano vaikai jame išdrąsėjo, atsiskleidė, šauniai adaptavosi, puikiai ugdomi. Tai, kad vaikai čia laisvi, nevaržomi, kad jie nebijo klausti, kad jų nuomonė svarbi, kad jie auga*

drąsiomis, veržliomis ir be galo kūrybingomis asmenybėmis. Patinka, kad nevaržomas jų kūrybingumas, išbando daug veiklų, ugdymas kontekstinis ir absoliučiai orientuotas į vaiką.“ Akcentuojamas vaikų socializacijos procesas, galimybė tapti drąsesniais, išsakyti savo nuomonę, vertinti vaikų individualius poreikius ir gebėjimus. Tėvai vertina pedagogų gebėjimą pažinti vaikus ir atsižvelgiant į jų individualumą taikyti ugdančias veiklas. Būtent **pedagogai** buvo pasirinkimo kriterijus vienai šeimai: „<...>*Žinojome apie pedagogus. Vertiname pedagogų darbą*“. Kitai šeimai žinios apie darželio pedagogus taip pat leido greičiau priimti sprendimus: „*Žinojau viską, nes dirbau jame nuo pat pirmos jo dienos, tad viską žinojau ir apie buitinius reikalus, ir apie ūkinius, ir apie nuostabias idėjas.*“ Nuo darželio įkūrimo jame dirbantis žmogus žino ir teigiamus, ir tobulintinus aspektus, todėl gali adekvačiai įvertinti darželyje esančią situaciją.

Viena šeima kaip pasirinkimo kriterijų nurodė **patogią darželio geografinę padėtį**: „...*patiko vieta.*“ Šeima anksčiau gyveno šiame rajone (Žvėryne), jie čia jautėsi saugiai, patiko aplinka, todėl norėjo, kad čia būtų ir darželis. Pastaroji šeima išskiria dar vieną kriterijų – **vertybių sistemą**: „*Norėjau susibendravimo. Austėjos vertybių sistema man taip pat patiko.*“ Šeimai svarbu jausti nuoširdų bendravimą, kuris grindžiamas „Vaikystės sodu“ 12 vertybių sistema – **dėkingumas, pasitikėjimas, atkaklumas, bendradarbiavimas, smalsumas, kūrybiškumas, empatija, entuziazmas, savarankiškumas, nuoširdumas, pagarba, tolerancija.**

Kitas kriterijus nėra panašus į kitus ir truputį neįprasta, tarsi ir rodo tėvų norą dominuoti: „*Norėjau daryti tiesioginę įtaką auklėtojoms. Auklėtojos labiau įsiklauso, tikriausiai todėl, kad privatus*“. Įtaka – tai nereiškia, kad tėvai bando reguliuoti/kontroliuoti ugdymo procesą, tiesiog skiria tam daug dėmesio, dažnai klausinėja, dalyvauja visur, kur yra kviečiami, išsako savo nuomonę ir atvirai teigia, kad nori būti išklausyti.

2 kategorija. Darželio mikroklimatas. Išskirtos dvi **subkategorijos**: *puikus organizacijos klimatas ir reakcija į prašymus/pasiūlymus.*

Puikus organizacijos klimatas. Keli tėvai organizacijos mikroklimatą vertina aukščiausiu balu: „*Viskas yra viename. 5, tiesiog puikiai. Jauku. Ir vaikais tinkamai pasirūpinta, ir tėvai viską žino, kas vyko ir kas dar bus. Laiku informuojami*“. Stipriausiai jie vertina pedagogų darbą bendradarbiaujant su tėvais ir ugdant vaikus. Įstaigos mikroklimatą maksimaliai vertina ir informantė mama – pedagogė. Visų pirma – ji džiaugiasi savo savijauta šiame darbe, vertina psichologinį komfortą, kūrybinę laisvę. Pripažįsta, kad būna ir nesklandumų, kurie dažniausiai įvyksta dėl organizacijos jaunumo (veikia ketverius metus). „... *4,5, beveik 5, bet kartais būna.....net ne mokytojoms tas 0,5 balo. Kai matau tvarkytojas, valytojas, aš nustebus...Nes jos irgi yra dalis, ir būnašypsenos neišspaus. Norėčiau, kad čia būtų bendra dalis to, ką mes vertiname visi: ir mokytojai, ir tėveliai.*“ Aptariamasis informantas beveik maksimaliu balu vertina organizacijos

mikroklimatą, turi pastabų tik dėl aptarnaujančio personalo – ir iš jų tikisi malonaus, šilto bendravimo, šypsenos ir pasisveikinimo. Visa tai kuria organizacijos kultūrą ir mikroklimatą. Ugdymas ir pedagogų – ugdytinių santykiai vertinami puikiai, tai rodo kito informanto pasakymas: „*Patinka bendruomenės jausmas, čia atsirado draugų. Man niekada nebuvo iškilę alternatyvių klausimų, ar tas darželis, ar ne*“. Šeima vertina bendruomeniškumą, kuris jaučiamas jų „Sodelyje“. Jiems svarbu, kad čia jie surado draugų – susidraugavus vaikams, susibičiuliavo ir jų tėvai. Tai šeimai ypatingai svarbu. Akivaizdu, kad jie čia jaučiasi labai gerai, vertina ugdymą, pedagogus, nesvarsto galimybės keisti ugdymo įstaigos: „*5, puikūs mokytojų ir vaikų santykiai. Reguluojami vaikų tarpusavio santykiai, ko kitos įstaigos nedaro*“. Pastaroji šeima labiausiai vertina pedagogų-vaikų santykius. Jiems svarbus vaiko prisirišimas prie pedagogo, jaučiamas ryšys. Vaikų santykių reguliavimas vyksta nuolat stebint vaikus, jų bendravimą ir elgesį, reikiamu metu pedagogas įsiterpia arba nukreipia vaikus tinkamai išspręsti sudėtingas situacijas.

Reakcija į pasiūlymus/prašymus – darželyje tai ypatingai svarbu, kadangi vaikams reikia padėti daugelyje situacijų. Informanto teigimu: „*Visuomet išklausoma ir prašymų, ir nuomonės*.“ – dažniausiai tai būna prašymai dėl aprangos ypatumų, didesnio dėmesio sergant arba užmigdant. Darželio auklėtojos prašo pasidalinti pastebėjimais apie ypatingą elgesį. Šeima dažnai teikia pasiūlymus dėl galimų išvykų, siūlo galimus svečius pagal besimokomą temą, tai rodo ir informanto teigimas, kad: „*Visada pateikiame pasiūlymus dėl tobulinimo*“. Ši šeima teikia pasiūlymus dėl organizuojamų renginių, kadangi pati visuose dalyvauja. Pateikiami prašymai susiję su psichologiniu komfortu – vykstant sunkiai adaptacijai, dėl patogumo – apranga keliaujant, kad vaikas nebūtų per karštai apsirengęs ir panašūs pastebėjimai. Taip pat šeima siūlė ir keletą idėjų išvykoms, kurios buvo įgyvendintos. Kitas atvejis, kai vienas iš vaikų labai mėgo gaminti įvairiausių kepinius, todėl mamai buvo ypatingai svarbu perkelti pyrago dieną penktadienį į kepinų ketvirtadienį: „*Mano vaikai Sodelį lankė I-IV, o V visada būdavo kepinų diena Mažylių grupėje. Kai paprašiau, kad tą dieną perkeltų į IV, filialo vadovė mielai sutiko*“. Tai buvo visiškai nesudėtingas pakeitimas niekam nedaręs įtakos, tačiau ši smulkmena patenkino šeimos poreikius. Kito informanto teigimu, vienu metu jų "Sodelyje" organizuojamuose renginiuose trūko kokybės, todėl tėvai pradėjo teikti tobulintinus veiklos pasiūlymus. Rezultatas – kokybiškesni ir tėvus įtraukiantys renginiai: „*Kažkada vidury metų pasakėme, kad norėtume kažko glaudesnio kontakto. Ir tada tikrai išgirdo, labai greitai. Pradėjo ieškoti būdų ir suorganizavo Ruperto menų spaustuvėje miuziklą – fantastišką...*“. Vienas iš informantų pabrėžia, kad į jų prašymus buvo atsižvelgta, akcentuoja vaikų amžių, kadangi mažesniems reikėjo gerokai daugiau pedagogo pagalbos, dėmesio (apsirengiant, pavalgant, einant miegoti): „*Nepamenu kokios buvo situacijos, bet visada buvo atsižvelgta. Ypatingai, kai vaikai dar buvo maži*.“

3 kategorija. Požiūris į pedagogus. Subkategorijos: *pedagogų savybės, santykiai su vaiko auklėtojais, konfliktų sprendimas su auklėtojais, informacijos teikimo būdai.*

Nuo tėvų požiūrio į pedagogus priklauso ir vaiko santykis su jais. Kaip teigia psichologai, vaikai nesąmoningai kopijuoja suaugusiųjų elgesį, kalbą, požiūrį, taigi svarbus tinkamas tėvų požiūris į vaiko auklėtojus. Pirmiausia aptartina subkategorija **pedagogų savybės**. Įstaiga siekia išgryninti pašaukimo pedagogus, todėl tėvų prašoma išskirti ypatingas pedagogų savybes, kurios svarbios kokybiškam vaikų ugdymui. Vieno informanto teigimo, šios institucijos pedagogai išsiskiria: „*Noru dirbti, kitaip nei įprasta ir būtent taip dirbant*“. Tėvai stebisi pedagogų noru dirbti – teigtina, kad tai kyla iš administracijos motyvavimo, nuolat organizuojamų mokymų, kuriuose pedagogai dalijasi patirtimi: „*Šiltos be galo. Kas man įdomiausia, kad kitos auklėtojos dar labai jaunutės. Pas mano mažiausią, 2 metukų, ateina 22 metų, moka, supranta. Jos visos turi kažkokią nepaaiškinamą savybę. Gal pašaukimas, jei čia lieka dirbti. Man tas labai patinka, kai būna koks konfliktas, tai pasiveda tą vaikutį, jie kalba, jie diskutuoja. Mes tas mokytojas laikom tokiom ypatingom, absoliučiai ne tokiom, kaip visur.*“ Tėvams sunkiai suprantama, kaip vaikų neturintys ir dar bestudijuojantys jaunuoliai – auklėtojai geba suprasti, auklėti vaikus, su jais susitarti sudėtingose situacijose. Juk daugiausiai darželyje dirbantys pedagogai dar neturi savo vaikų. Kiti informantai išskiria pedagogų mandagų bendravimą, gerą nuotaiką, žavisi gebėjimu pamiršti savo asmeninius rūpesčius darbe. Dar kiti akcentuoja profesines kompetencijas, gebėjimą perduoti ugdytiniams savo turimas žinias, atskleisti stipriąsias jų galias: „*Padidintu atidumu vaikams; besišypsantys ir malonūs su visais lankytojais*“. „*Dauguma pedagogų yra empatiški, išklausantys vaikus, energingi ir profesionalūs*“. „*Kūrybingi, veržlūs, drąsūs, idėjiniai, ambicingi, atsakingi, mylintys vaikus, jaučiantys kaip svarbu užauginti nuostabią Lietuvos ateitį ir žinantys, kad tai ir jų rankose*“. Šeimos pabrėžia pedagogų dėmesį vaikams ir mandagų, malonų bendravimą. Akcentuoja profesines pedagogų kompetencijas, kurie reikalingi pašaukimo pedagogams – pastebintiems individualius ugdytinių gebėjimus, atrandantiems vaikų stipriąsias galias, padedantiems vaikams atsiskleisti. Šie pedagogų gebėjimai institucijoje yra ugdomi stipriausiai. Apibendrinant įvardintas pedagogų savybes galima teigti, kad tai pašaukimo pedagogų savybės.

Santykiai su vaiko auklėtojais. Visi informantai santykius su vaikų pedagogais vertina gerai arba puikiai. Pabrėžia nuoširdų ir glaudų bendravimą, pasitikėjimą jais. Akcentuoja pedagogų darbo svarbą ir sudėtingumą, pamini pedagogų kompetenciją, jaučiasi dėkingi už jų atliekamą darbą ir vertina tai labiau negu įprastą darbą. Akivaizdus tėvų noras bendrauti su pedagogais, dalintis mintimis apie vaikus. Visų informantų teigimu, jų santykiai su auklėtojais yra puikūs: „*Tikrai puikiai, geriau net neišivaizduoju*“. „*... aš jomis absoliučiai pasitikiu*“. „*Ir PICASA (nuotraukų albumai internete), kai žiūriu albumėlius aš visada po ašarų nuleidžiu, kaip jos dirba.*

Labai puikiai vertinu. Ir esant progoms visada dėkoju.“ „Gerai. Pasakau, ką galvoju. Jaučiuosi pakankamai laisvai. Jeigu turiu laiko, stengiuosi pabendrauti. Man patinka toks bendravimo būdas“.

Konfliktų sprendimas su auklėtojais. Neaiškumai kyla dėl smulkmenų – netinkama apranga – buvo neapvyniotas šalikas, kai lauke vėsus oras, tačiau po pokalbio buvo sutarta, kad šie tėvų pastebėjimai pasieks ir vakarinėje grupėje dirbančius pedagogus. Visais atvejais vyksta pokalbiai su pedagogais, kaip teigia informantas: *„Neaiškumai sprendžiami iškart, nedelsiant, konfliktų nebuvo“.* Sprendžiant konfliktus/nemalonias situacijas svarbiausia, kad viskas būtų pasakyta maloniu ir pagarbiu tonu – tiek tėvų, tiek pedagogų. Ramiai sprendžiant situacijas būtinas mandagus pokalbis, kurio metu abu nemalonios situacijos dalyviai išsako savo lūkesčius, ypač akcentuojamas pagarbus tonas: *„Konfliktinių šiaip nekyla...jei ir vaikas nori kokį nesaugų žaislą atsinešti, kaip gražiai tą pasako. Ir ta reakcija.... Išgirsta, išklauso...“.* Nemaloniuose situacijose dažnai reikalingas ir koordinatorės dalyvavimas. Net ne dėl sprendimo, o dėl objektyvaus požiūrio, patarimo iš šalies. Koordinatorėi tenka būti tarpininke tarp tėvų ir pedagogų, taigi toks situacijos sprendimo modelis yra tinkamas. Akcentuotina, kad visgi pusei informantų jokių konfliktų nebuvo kilę, tačiau jie tai spręstų pokalbiais su pedagogu. Toks modelis siūlomas visiems tėvams – įvykus neaiškiai situacijai/konfliktui jų prašoma kreiptis į pačius pedagogus (skambučiu, sms žinute, laišku, žodžiu), pasakyti, kas juos jaudina ir susitikti individualiam pokalbiui. Jeigu pokalbio metu neaiškumai neišsprendžiami, kreipiamasi į koordinatorę arba specialistus.

Informacijos teikimo būdai. Siekiant sėkmingo tėvų įtraukimo į ugdymo procesą būtinas tinkamas informacijos teikimas – laiku, patogiu būdu, aiškiai, visiems priimtina forma. Sodeliuose tėvai informuojami visais įmanomais būdais: el. laiškai, SMS žinutės, telefoniniai skambučiai, pranešimai/skelbimai informacinėse lentose, įrašai vaiko dienos knygelėse, informacija intranete, pokalbiai su pedagogais. Populiariausi elektroniniai būdai – taip lengviau įsimenama informacija, tačiau kai kuriems priimtinesnis asmeninis pokalbis: *„Daugiau gyvai. Daug rašote, bet ne viską skaitau. Skaitau viską, ką gaunu el. paštu. Intranetas man nepatinka, ne visada veikia“.* *„Per savaitės laiškus, kartais mokytojos primena, pasako. Kartais, jei net keliauja į kokią išvyką, paskambina, paklausia, jei būnam nepasirašę.“* Atkreiptinas dėmesys, kad svarbiausias aspektas – informaciją suteikti laiku.

4 kategorija. Ugdymo proceso kokybės kriterijai. Nagrinėjant šią kategoriją yra išskiriamos tokios **subkategorijos:** *akademiškumas, namų darbų atlikimas, dalyvavimas renginiuose/šventėse, sąlygų sudarymas ugdymui namuose, darželyje naudojamos ugdymo programos, individualizuoto ugdymo svarba, mišraus amžiaus grupių vertinimas, auklėtojų ir vaikų santykiai, vaiko savijauta.*

Akademiškumas. Dažniausiai darželiuose suteikiama tik vaikų priežiūros paslauga, „Vaikystės sodė“ vykdomas kontekstinis ugdymas, vaikai kasdien turi veiklas trijuose skirtinguose centruose, atlieka gamtos, raštingumo ir matematikos užduotis. Tėvai tai puikiai vertina, akcentuoja ugdymo procesą, ne tik vykstančią vaiko priežiūrą: „*Man patinka tos pamokėlės, užduotėlės. Konkurentablesnis už kitus, prieš tingėjimą.*“ Atlikę užduotis vaikai klauso garsaus pedagogų skaitymo, aptarinėja perskaitytą tekstą, mokosi kelti klausimus. Taip pat vaikams organizuojamos teminės, pažintinės išvykos, sulaukę svečių vaikai užduoda jiems klausimus, mokosi gerbti kitų nuomonę. Akivaizdu, kad darželyje vyksta akademinė veikla.

Namų darbų atlikimas – tai vienas iš daugelio, tėvų įtraukimo į ugdymo procesą būdų. Akcentuotina, kad tai ir išskirtina veikla iš kitų ikimokyklinio ugdymo įstaigų, kadangi kitur namų darbai neužduodami, ypač darželinukams. Juos atliekant vyksta vaikų ir tėvų bendradarbiavimas namuose, tėvams sudaromos net galimybės namų darbus pristatyti klasėje kartu su vaikais. Informanto teigimu: „*Tai pasirinkimas, kas nenori, tas nedaro. Jeigu nebūtų namų užduočių, tai kiti tėvai tikrai jų pasigestų*“. Ši šeima namų darbus visuomet atlieka noriai, jie nesutinka, kad namų darbų uždavimas nereikalingas ar atimantis daug laiko. Tai šeima vertina kaip ugdymo darželyje tęstinumą, galimybę patiems prisidėti prie vaiko mokymo, net patys tėvai gali atskleisti savo kūrybiškumo potencialą. Daugeliui informantų patinka atlikti namų darbus, tačiau kartais būna sudėtinga, jeigu darbas reikalauja didelės meninės kompetencijos. Tačiau šiai veiklai vienas iš informantų išsako ir kritinį požiūrį: „*Kartais būna, kad labai greitai pasako, pirmadienį parašo, kad ketvirtadienį reikia. Pavyzdžiui, nuotraukų kažkokių reikia. O jos dažniausiai kompiuteriuose, o norisi tam vaikui. Ir buvo, kad vienam kokiam savaitės laiške tik parašyta. Gal kažkaip daugiau tai akcentuoti.*“ Tačiau kiti tėvai vertina, kad informacija apie namų darbų atlikimą, jų pristatymą pateikiama laiku: „*Gerai, kad pateikiate užduotis iš anksto*“. Kaip ir buvo galima numanyti, tėvai namų darbus atlieka, jeigu jie suformuluojami aiškiai, o informacija apie atlikimą ir pristatymą pateikiama iš anksto ir dar papildomai primenant.

Dar vienas tėvų įtraukimo būdas į ugdymo procesą – **dalyvavimas renginiuose/šventėse**. Visi informantai dalyvavimą renginiuose/šventėse vertina teigiamai, pagal galimybes stengiasi dalyvauti: „*Man patinka dalyvauti, manau, tai reikalinga*“. „*Sodelis nuolat aktyviai bando įtraukti tėvus į jų vaikų mokymosi procesą. Manau, kad tai puiki mintis*“. Tėvai teigia, kad dalyvavimas reikalingas ir vaikams – jie džiaugiasi galėdami būti su tėvais kitokioje aplinkoje, aprodo savo grupės aplinką, žaislus, supažindina su draugais. Tėvams taip pat patinka susitikti vieniems su kitais, pabendrauti – kuriama bendruomenė. Teigtina, kad sistemingas ir nuoširdus institucijos bendruomenės darbas, siekis glaudžiai palaikyti ryšius su tėvais yra

įgyvendinamas, kadangi tėvai derina ir atideda kitas veiklas, kad kuo dažniau galėtų kokybiškai leisti laiką su savo vaikais.

Kitas bendradarbiavimo su tėvais metodas yra **sąlygų ugdymui sudarymas namuose**. Kiekvieną savaitę vaikams vedamos emocinio intelekto ugdymo pamokėlės, siekiant sėkmingo įtvirtinimo, tėvams siunčiami namų darbai su tam tikromis elgesio situacijomis – scenarijais: „*Kimočių pamokėlių siuntimas tėvams. Pati grįžusi namo dalija mums užduotėles*“. Siūlomi keli sprendimo variantai, su tinkamu žodynu, nurodyta balso intonacija. Tai scenarijus, kuris pateikiamas žaismingai, pasitelkiant ne vaikų, bet žaislų, gyvūnų ar daiktų konfliktines situacijas. Tėvams siūloma kartu su vaikais jas suvaidinti arba pritaikyti konkrečiai situacijai. Scenarijus parengia psichologė. Būtent šiuos scenarijus – pamokėles vertina daugelis tėvų (žinoma iš asmeninių pokalbių su tėvais). Kadangi darželyje vyksta kontekstinis ugdymas, pasibaigus kiekvienai temai, kuri priklausomai nuo jos sudėtingumo gali trukti 2-3 mėnesius, šeimoms siūloma atlikti teminį projektą, kurį galima pristatyti asamblyje. Asamblyje – temos pabaigimo, jos metu įgytų žinių įtvirtinimo renginys, kuriame dalyvauja vaikai, tėvai ir grupės pedagogai: „*Projektai, kai jie daro temas pabaigoje, tai visi turim tą padaryti*“. Renginio metu nebūna aptariami kasdieniniai, būtiniai klausimai, laikas skiriamas projektų pristatymui, vaikų arba tėvų pasirodymui. Tai taip pat padeda sustiprinti bendruomeniškumą.

Svarbu akcentuoti ir atkreipti dėmesį, kad **darželyje naudojamos ugdymo programos** Reggio Emilia, emocinio intelekto ugdymo programa („Kimochi“), Švedijos nacionalinė ugdymo programa, tarptautinis bakalaureatas. Tyrimo metu buvo įdomu išsiaiškinti, ar šias programas žino ugdytinių tėvai, ar jie žino, kur galima rasti su ugdymo programomis susijusią informaciją. Šiomis programomis remiamasi kasdieniame ugdyme, planuojant veiklas, bendraujant su vaikais, sprendžiant konfliktus. „*Reggio Emilio, Švedijos nacionalinė ugdymo programa*“. Apie šias programas tėvai daug informacijos gavo dalyvaudami atvirų durų renginiuose, lankydamiesi institucijos steigėjos dr. A. Landsbergienės seminaruose. Iš pirmosios minėtos programos (Reggio Emilia) darželyje taikomas kūrybiškumo, ugdytinių veiklos dokumentavimo (fotografavimo), bendradarbiavimo su tėvais metodas. Iš antrosios programos (*Švedijos nacionalinė ugdymo programa*) labiausiai naudojamas metodas – vaikų ugdymas lauke ir kontekstinis ugdymas. Pabrėžtina, kad du informantai gebėjo paminėti abiejų programų pavadinimus - tai rodo, kad tėvai iš tiesų domisi savo vaikų ugdymu ir skiriama tam daug laiko bei pastangų. Pastaroji šeima žino visas taikomas programas, pagal jas vaikų ugdymą tęsia ir namuose: „*Jos absoliučiai atitinka mano lūkesčius. Akademine programos dalis – Tarptautinio bakalaureato, kūrybinė ir bendradarbiavimo su tėvais programos dalis - iš ReggioEmilia ugdymo programos, visuminio ugdymo bei ugdymo lauke dalis - iš Švedijos nacionalinės ugdymo programos.*“ Kitas iš informantų taip pat labai

teigiamai atsiliepia apie šias ugdymo programas, apibūdina jas, pabrėžia asmeniškai jam svarbiausius metodus ir pateikia tokio ugdymo pavyzdžius vaikų elgesyje. Ne visų programų pavadinimus gali įvardinti, tačiau suvokia jų prasmę ir svarbiausius aspektus.: „*Aišku, individualizavimas ir emociniai dalykai, kai 2 metų vaikas pasako, mama tu mane įskaudinai palikdama 2 aukšte, aš nusiliūdinęs, ir t. t., tai aš matau Kimočių visas įtakas, tai yra nuostabu. Ir aš labai vertinu emocinio intelekto programą „Kimočiai“, Emilio, nežinau pavadinimais, iš esmės suvokiu, kad tai ėjimas į lauką (Švedijos).*“ Kitiems dviem informantams taip pat labiausiai priimtina Kimočių programa, vienas iš jų net pabrėžė, kad „*ji yra pakankamai efektyvi vaikų pykčio protrūkiams reguliuoti*“. Galima numanyti, kodėl ši šeima akcentuoja tik vieną ugdymo programą, galbūt todėl, kad tai buvo aktualiausia jų vaikui. Informacija apie ugdymo programas, jų santraukos ir nuorodos į jas pateikiama ir „Vaikystės Sodo“ intranete bei internetinėje svetainėje - tokį susipažinimo su programos būdą taip pat išskyrė vienas iš informantų. Visų programų metodai aktyviai taikomi – pagal kontekstinio ugdymo programą rašomi savaitės ugdymo planai, juose pateikiamos veiklos ir organizuojamos išvykos, internetiniuose albumuose kaupiamos ir tėvams pasiekiamos nuotraukos iš vaikų leidžiamo laiko darželyje, vaikams sudaromos galimybės kūrybiškai save realizuoti pasirenkant norimas raiškos priemones. Tačiau yra tiriamųjų, kurie visiškai pasitiki steigėjos pasirinkimu naudoti vienas ar kitas programas, remtis 12 vertybių sistema. Jie tiesiog vertina steigėją kaip autoritetą. Žinoma, siūloma plačiau pasidomėti taikomomis programomis. Akivaizdu, kad ne visos šeimos žino darželyje naudojamas ugdymo programas. Kai kurios geba įvardinti pavadinimus, tačiau svarbiausia, kad gali apibūdinti, ką reiškia vienas ar kitas programų metodas, kaip jis veikia vaiką, ar tai atitinka jų lūkesčius. Svarbu paminėti, kad tėvams yra sudarytos sąlygos gauti norimą informaciją apie šias programas.

Individualizuotas ugdymas yra svarbi sėkmingos vaiko raidos sąlyga. Tyrimo metu svarbu sužinoti, ar tėvai apie tai žino, ar, jų manymu, tai vyksta darželyje. Daugelis informantų patvirtino, kad institucijoje yra individualus priėjimas prie kiekvieno vaiko, vienas iš jų pabrėžė, kad: „*Tėvai apie tai informuojami pačioje pradžioje, tuo pagrindu ir pasirenkamas darželis.*“ Konkrečių pavyzdžių šeima nepateikia, tačiau sutinka, kad individualizuotas ugdymas darželyje vyksta. Kitas informantas, leidžiantis į darželį santūrų ir nedrąsų vaiką, pabrėžia individualizuoto ugdymo svarbą, vertina auklėtojų darbą, jų gebėjimą pastebėti, ko reikia skirtingiems vaikams. Teigia, kad auklėtojų atliktas individualizavimas ir patiems padėjo geriau pažinti savo vaikus. Tiriamasis pateikia pavyzdžius iš savo vaikų ugdymo darželyje: „*Antras mūsų vaikas ramus, jam reikia santūriai pabūti, nereikia lyderiauti. Ir taip puikiai čia atskleidžia jo šitas savybes. Ir aš pati iš tų mokytojų mokiausi, ir per asamblėjas. Matydavo mokytojos, kad jis nelinkęs, nedrįsta. Atsižvelgdavo į charakterį, kad jam nereikia auditorijos.*“ Galima būtų teigti, kad visi informantai

pastebi, supranta ir vertina individualizuotą ugdymą darželyje „Vaikystės sodas“, pabrėžia jiems patiems aktualiausius aspektus: „Kiekvienam vaikui pagal jo poreikius pritaikytas ugdymas“. „Vaikystės sode“ individualizuojama ir atsižvelgiama į konkretų vaiką, jo gebėjimus, poreikius, bendradarbiaujama su tėvais, ruošiamos kelių lygių užduotys, vaikai nuolat stebimi, užduotys skiriamos pagal gebėjimus, poreikius...“ Akivaizdu, kad individualizuotas ugdymas šiame darželyje yra taikomas, kadangi tiriamieji įvardija ir pateikia įvairias jo formas, konkrečius pavyzdžius.

Atkreiptinas dėmesys, kad darželyje **vaikai ugdomi mišraus amžiaus grupėse**. Vienoje grupėje kartu ugdomi 3–6 metų vaikai. Taip siekiama didesnio jaunesniųjų vaikų savarankiškumo, o vyresnieji mokosi būti kantresni, empatiški, mokosi padėti. Tėvai tai vertina nevienareikšmiškai, priklausomai nuo vaiko amžiaus ir charakterio savybių: „Mūsų atveju, mūsų vaikas buvo labiau linkęs bendrauti su mažesniais vaikais, vyresni vaikai jį sunkiau priimdavo ir todėl mums tai buvo naudinga. Greitesnio vystymosi vaikams toks buvimas su mažesniais vaikais būtų galbūt žalingas.“ „Puikiai. Man labai patinka mišrios grupės ir dirbti su tokiomis grupėmis labai patiko.“ Vienas iš tiriamųjų pateikia savo vaikų pavyzdžius, kuomet būdami ketverių metų, geba spręsti konfliktus, kilusius tarp mažesnių vaikų, vertina vaiko gebėjimą rūpintis kitais: „Teigiamai, vyresni padeda jaunesniems, o pastarieji pasitempia. Kai mūsiškė su jaunesniais bendrauja, elgiasi kaip mama. Susipykusius vaikus ji skyrė, taikė.“ Kitiems tėvams atrodo nepriimtini fiziniai vaikų skirtumai, kad didesnieji gali nuskriausti mažesnius, tačiau tai darželyje reguliuojama. Kita vertus, būna atvejų, kuomet ir jaunesni arba to paties amžiaus vaikai taip pat gali elgtis netinkamai. Jaunesni vaikai ugdomi kartu su vyresniais gali greičiau pasiekti aukštesnių rezultatų – jie greičiau pradeda pažinti raides, rašyti, gagesnieji pradeda mokytis skaityti: „Pirmaisiais metais, kai atradome sodelį ir penkiameis pradėjo eiti su trimečiais ir antras vaikas jau buvo gimęs, tai labai jautėsi padėjimas, už rankos pavedimas, „pašėfavimas. O dabar mūsų trimetis su penkiamečiais, šešiamečiais, mes kai rugsėjį pamatėm, kad jis ten mažiausias, labai pergyvenom. Bet eigoje viskas labai gražiai persipynė, persipildė ir dabar jau su daug vyresniais vienodai, gražiai bendrauja, viskas labai pasiteisino.“ Visgi yra ir kitokių nuomonių – vienas iš informantų pateikė skeptišką nuomonę: „Man tai nepatinka. Emocinis ugdymas taip, sutinku, dalinimasis patirtimi yra labai gerai. Bet vyresni yra stipresni, didesni. Ne visi vaikai gali būti su mažesniais vaikais“. Galima pritarti tėvams skeptikams tuo atveju, jeigu mišraus amžiaus grupėje yra specialiųjų ugdymo(si) poreikių turintis vaikas, tuomet gali kilti nepageidautinų situacijų. Tačiau reikia pripažinti, kad tai vaikams tampa patirties kaupimu, gebėjimu adaptuotis įvairioje terpėje.

Ne mažiau svarbus ugdymo veiksnys – **auklėtojų ir vaikų santykiai**. Nuoširdūs, pagarba vienas kitam grįsti santykiai, padeda vaikams greičiau adaptuotis, formuoja jų gebėjimus bendrauti su kitais suaugusiais ir tėvais. Sodelyje taikomas vaikų ir auklėtojų bendravimo

modelis tėvams yra priimtinas, jiems svarbu, kad vaikai jaustųsi gerai pasilikę su svetimais žmonėmis. Tai patvirtina ir visų informantų atsakymai: „*Tikrai šaunūs, betarpiški santykiai.*“ „*Puikiai, labai geras modelis.*“ „*Gerai, taip gerai. Mano dukra mėgsta būti mylimukas*“ ir kt. Kartais vaikų ir pedagogų santykiai priklauso nuo tėvų ir pedagogų bendravimo, tačiau komplikuoti santykiai su tėvais negali daryti įtakos profesionaliam pedagogui – jis santykius su savo ugdytiniu privalo kurti nepriklausomai nuo to. Kiekvienas pedagogas tampa svarbiu žmogumi ugdytinio gyvenime, kadangi kartu praleidžia didžiąją dienos dalį, tinkamai sukurti, betarpiški santykiai užtikrina gerą vaiko savijautą.

Vaiko savijauta darželyje lemia ir jo fizinę, ir psichologinę būseną, daro didelę įtaką tėvų požiūriui į ugdymo įstaigą. PT „*Bet kai grįžta vaikas pailsėjęs ir laimingas ir... Man tobula, kad vaikai laimingi, nerauda, o jeigu parauda, tai grįžta laimingi.*“ „*Be galo patinka, kad viena iš kertiųjų „Vaikystės sodo“ kolonų – Emocinio intelekto ugdymas ir vaikai nuo pat mažens drąsinami kalbėtis apie jausmus, kartu su jais mokomasi kaip spręsti konfliktines situacijas. Nepakartojama tai, kad greit vaikams tampa įprasta ir drąsu kalbėtis apie jausmus, mokėti juos išreikšti taip, kad nenukentėtų nei šalia esantys draugai, nei daiktai. Vaikai mokomi ne „kalti“, o mąstyti kūrybingai*“. Tėvams vaikų savijauta yra labai svarbi. Jie atkreipia dėmesį, kad gerai vaikų savijautai svarbus darželyje vykstantis emocinio intelekto ugdymas. Vaikai mokomi neužsisklęsti, išsakyti savo problemas, skaudinančius ar liūdinančius dalykus, kuomet turi galimybę būti išklaustas, emocinė būseną pagerėja. Vaikas jaučiasi saugus, jam gera būti tokioje aplinkoje. Jeigu gerai jaučiasi vaikai, tai jaučia ir tėvai.

5 kategorija. Tobulintini darželio veiklos aspektai. Išskirtos tokios **subkategorijos:** *pedagogų kaita, pedagogai – savanoriai, vaikų savarankiškumas, mityba, meninio ugdymo svarba, informavimas apie vaiko progresą.*

Pedagogų kaita – tai ypatingas procesas ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, kadangi esant glaudiems pedagogų ir vaikų santykiams kartais susiformuojamas prierašumas. Planuota pedagogų kaita vyksta kiekvienais naujais mokslo metais – keičiamas kiekvienos grupės pedagogų sudėtis, keičiama ir vaikų grupių sudėtis. Tačiau vyksta ir neplanuota pedagogų kaita, kuomet darbas keičiamas dėl asmeninių priežasčių – tai dažniausiai tėvų įvardijama tobulintina sritis: „*Pedagogų pasikeitimas, pavyzdžiui, dirbo pusmetį, išėjo. Reikėtų rimčiau žiūrėti į tai. Atidirbi metus ir tada jau gali išeiti*“. „*Pirmas dalykas, kai keičiasi tos mokytojos kasmet, jau kaip ir susitaikėm su tuo, nors dar skausminga, nes mes dar nesam įsitikinę ar tikrai gerai, tas mokytojas keisti kasmet ir ypač vaikus draugus.*“ „*Įmonės plėtra sukėlė naujų darbuotojų bangą ir kaip teko pastebėti, daugelis iš šių naujų darbuotojų nebuvo tokie atidūs ir rūpestingi (o ir šiaip besišypsantys), kaip „senieji“ darbuotojai.*“ Natūralu, kad įstaigoje vyksta darbuotojų kaita, tačiau

ugdymo įstaiga ypatinga tuo, kad sukuriama santykiai su vaikais, kuriems kartais būna sunku suprasti jų nutraukimą. Būtų galima teikti siūlymą įstaigai keisti darbuotojų ir vadovų santykius, įsipareigojimus išeinant iš darbo. Planuota pedagogų kaita vyksta dėl jau minėto prieraišumo, kita priežastis – visi pedagogai yra skirtingi, turi skirtingų talentų, taigi vaikams naudinga, kai juos ugdo visi 20 įstaigos pedagogų, o ne tie patys trys visus ugdymo metus darželyje. Daugelis tėvų šiems pokyčiams prieštarauja nors ir suvokia jų vertę. Skaudesnė yra vaikų grupių sudėties kaita, kartais nutraukiamos vaikų draugystės, naujoje grupėje vyksta sudėtingesnė adaptacija. Nors tai atrodo nemalonus procesas, tolesnei vaikų raidai neigiamos įtakos tai neturi. Priešingai, tai padeda formuoti pasaulėžiūrą, suvokimui, kad vyksta nuolatinė kaita – tiek žmonių, tiek aplinkos. Dalis tėvų teigia, kad organizacijos plėtra lėmė naujų darbuotojų gausą, kurie ne visuomet turi reikiamas pedagogines kompetencijas, trūksta malonaus bendravimo įgūdžių. Tačiau galima būtų teigti, kad stipri įstaigos kultūra, tradicijos ir priemonės (pvz., seminarai) darys įtaką bendravimo įgūdžių kaitai.

Kitas tobulintinas aspektas – **pedagogai savanoriai**, kurių organizacijoje būna nuolat. Tai žmonės, kurie nori įsidarbinti darželyje, tačiau prieš tai jie privalo atlikti trijų savaičių savanorystę, kurios metu jie stebi pedagogų darbą, susipažįsta su vaikais, su ugdymo filosofija ir praėjus savanorystės laikotarpiui priima sprendimą dėl darbo įstaigoje. Tėvai savanorius taip pat vertina įvairiai: „... *daug savanorių būdavo, tai buvo, kad net nesišypso.*“ Tėvai, kuriems teko susidurti su savanoriais, neigiamai vertina prastą jų nuotaiką, tačiau negalima to vertinti vienareikšmiškai. Galima tik svarstyti, galbūt tas žmogus buvo neseniai pradėjęs savanorystę, normalu, jeigu jis jaučiasi neįprastai, galbūt nesaugiai. Kita vertus, galbūt tai žmogus, kuris nedirbs darželyje, supratęs, kad šis darbas jam netinka. Teigtina, kad įstaiga laikysis savo strategijos (tai yra ir tinkamiausių darbuotojų atrankos procesas) ir tobulins savanoriavimo procesą.

Vaikų savarankiškumas – darželyje labiausiai skatinamas procesas, vaikai mokomi savarankiškai rengtis, valgyti, tvarkyti savo daiktus. Tokį vaikų ugdymą perima ir tėvai, tęsdami tai namuose: „*Dabar esame visai atsipalaidavę tėvai, nes vaikai jau dideli, skatiname jų savarankiškumą.*“ Žinoma, kartais procese neišvengiama nesklandumų, kuriuos tėvai pastebi: „*Kartais, pavieniais atvejais, trūksta dėmesio vaikų savarankiškumui. Keičiantis sezonui tinkama lauko apranga, knygos grąžinimas bibliotekai.*“ Tėvai kalba apie jau minėtą atvejį, kuomet buvo nepastebėta netinkama vaiko apranga lauke – buvo be šaliko. Taip pat bibliotekos knygų grąžinimas, pasitaikė atveju, kuomet knyga liko klasės bibliotekoje, vaikas ją grąžino vėliau.

Dar vienas iš tėvų pastebėtų tobulinimo aspektų yra **mityba**. Darželyje maistas tiekiamas iš privačios įstaigos, vaikai valgo tris kartus – užkandžiai (atsineša iš namų), pietūs ir vakarienė, suteikiama galimybė užsisakyti pusryčius. Kiekviena šeima turi galimybę atsinešti namuose

pagamintą maistą ir jo neužsakyti. Tačiau informantai pateikia ir kritikos, kuri rodo, kad tėvai daug dėmesio skiria sveikai mitybai: „*Vaikų mitybos srityje, norėtusi, kad valgiaraštis būtų sudaromas labiau atsižvelgiant į naujausias „vakarietiškas“ rekomendacijas, o ne į pasenusias lietuvių dietologų, teigiančių, kad vaikams mėsa ir jos produktai būtini valgyti kasdien*“. Pateikiamas maistas yra sveikas, įvairus ir subalansuotas dietologų. Vaikas visuomet turi galimybę pasirinkti kiek ir kokio maisto jam valgyti. Kaip jau minėta, visuomet galima nešti savo gamintą maistą – suteikiama pasirinkimo laisvė.

Meninio ugdymo stoka. Darželyje, kaip jau minėta, vyksta kontekstinis ugdymas, todėl ir dainelės, kurių mokomasi susijusios su tema, ne visada jos būna vaikiškos, gal dėl šios priežasties sunkiau vaikams įsimenamos. Kiekviena grupė turi savo kasdienines dienos ritmo daineles, kurias dainuoja. Žinoma, galima diskutuoti su tėvais, kokio muzikinio ugdymo jie tikisi: „*Aš suprantu, kad jie žiūri bendrąja prasme, bet yra ir pagrindiniai dalykai dailėje ar muzikoje. Vienas dalykas, kuris krito į akį pernai, kai pirmą vaiką užrašėm į „Ažuoliuką“ ir nuvedėm į priėmimą, jis jau metus buvo atlankęs Sodelį. Paklausė, ar jis kada nors gyvenime susidūręs su muzika?*“ „*Trūksta muzikos ugdymo, teatrų lankymo.*“ Teatrų lankymas labai svarbi meninio ugdymo dalis, tačiau taip pat reikia diskutuoti, ar tikrai į teatro spektaklius gali keliauti 18 vaikų 3-6 metų amžiaus grupė, žinant, kad dažniausiai spektakliai trunka apie valandą. Reikia labai gerai apsvarstyti šį klausimą. Galbūt tai galima būtų komentuoti taip – tėvai, glaudžiai bendradarbiaudami ir jausdamiesi darželio dalimi, kartais kelia įstaigai tokius savo norus, kurie nėra tinkamai apsvarstyti. Jei tėvai skiria dėmesio savo vaikams ir su jais lanko teatrus, tai norėtų kad ši veikla būtų tęsiama ir darželyje, tačiau neįvertina visos grupės vaikų skaičiaus. Vienas iš informantų išsakė kritiką dailės pamokėlėms, akcentuoja dailės užsiėmimų kokybę – jų buvo per mažai, o siūlomi buvo ne itin kūrybiški, pritrūko raiškos priemonių: „*...šiemet pas mus buvo toks skandaliukas, kad vaikai nieko neparsineša nutapę. O jei ir parsineša, tai... kažkas iš tikrųjų.. Aš jau stengiuosi visame kame žavėti, nes čia vaiko rankelė. Iš tikrųjų pernai jie daugiau taškydavosi viskuo. Ir tie guašai, ir tos įvairovės.*“ Atsakyme galima įžvelgti ir teigiamų dalykų – per dailės pamokėles buvo taikomos įvairios technikos, tačiau esant tokiai situacijai reiktų iš karto kalbėti su dailės pedagogu ir aiškintis priežastis. Aukščiau buvo aptarta, kad kilus konfliktinėms situacijoms, jos sprendžiamos iš karto ir efektyviai.

Informavimas apie vaiko progresą – tai turi būti nuolatinis procesas, kuomet tėvai informuojami apie kiekvieną vaiko pasiekimą. Progreso vertinimas vyksta du kartus per mokslo metus – gruodžio ir birželio mėnesiais. Kiekvienas vaikas vertinamas pagal individualius savo pasiekimus, vertinami visi gebėjimai – muzikiniai, matematiniai, kalbos raidos, kognityviniai, emociniai. Progreso vertinimai su pedagogo komentarais pateikiami tėvams susipažinti, vėliau

vyksta individualus pokalbis su pedagogais. Tačiau tėvai išsako pastebėjimą, kad : „*Progreso vertinimas gerai, bet iki to trūksta informacijos, nežinome, kur ir kaip galime prisidėti. Gal planuose įrašyti, ką tėvai namuose galėtų dar papildomai papasakoti*“. Visgi reiktų akcentuoti, kad informavimas vyksta ir per kasdien pildomas vaiko dienos knygeles.

6 kategorija. Lūkesčiai tobulam ugdymui. Išskirtos tokios **subkategorijos**: *viskas tenkina, erdvesnių patalpų būtinybė, priimamų vaikų/šeimų atranka, vaikų saugumas, renginių kokybė.*

Atlikus tyrimą matoma, kad daugelis tėvų galvoja, jog ugdymas vyksta sklandžiai, tai **tenkina jų poreikius**, nuolat tobulėja ir valdymo sistema, o esama padėtis darželyje tėvus tenkina: „*Būdama nuo pat pradžios, matau, kad jis labai labai labai stipriai užaugo, patobulėjo ir sparčiai tebetobulėja*“. Vienas svarbiausių dalykų tėvams – mažesnis vaikų amžiaus intervalas, jie pateikia siūlymą, kaip būtų galima tai keisti: „*Aš tai už, tik kad intervalas grupėse 3–6 m. per didelis, gal geriau 4–6 m. arba 2–4 m.*“ (*amžiaus intervalai tarp vaikų*). „*Reikėtų daryti ne 2, o 3 amžiaus grupes, būtų ne toks didelis amžiaus skirtumas ir ne tokie skirtingi poreikiai ir galimybės (pvz., eiti į teatrą ir pan.): 1–3 m. 3-5 m., 5–6 metų grupės būtų idealu.*“ Taip pat svarbu, apie ką, tikriausiai galvoja daugelis tėvų, kad net ir jiems nebūnant darželyje pedagogai su vaikais elgiasi kaip ir jiems esant šalia: „*... tikėti, kad ir mūsų, tėvų, kai nėra, kad ta kantrybė (pedagogų) išlieka, kad tai ką mes matom, taip ir yra.*“ Vienas iš informantų pateikia nuomonę, dėl grupės tėvų santykių tobulinimo, nors aukščiau yra daug aptarta, kiek daug darželio darbuotojai deda tam pastangų: „*Tobulesnio bendradarbiavimo su tėvais, nes dažnai būna, kad būtent iš tėvų pusės jis ima ir išsigimsta.*“ Bendradarbiavimo tobulinimui įtaką daro abipusis nuoširdus bendravimas, siūlomi tinkami bendradarbiavimo būdai, kurie neapsunkina. Nors grupėse esančių vaikų skaičius yra aiškiai reglamentuotas – kiekvienoje po 18 vaikų, kartais būna ir mažiau: „*Kad vaikų skaičius grupėse būtų griežtai nustatytas ir, žinoma, mažesnės kaitos tarp mokytojų*“.

Dalis tėvų akcentuoja **erdvesnių patalpų būtinybę**: „*Trūksta erdvesnių patalpų, didesnio ir žalesnio kiemo (ypatingai lyginant su valstybiniais darželiais).*“ Kiemas pakankamai mažas, o vaikų daug, vakariniu laiku kartu žaidžia ir jauniausieji ir patys vyriausi – svarbus saugumo aspektas. Kieme taip pat trūksta žaliosios zonos. Darželio pastatas yra prie pat gatvės, kaimynystėje gyvenamieji namai, todėl nėra specialiai įrengtos automobilių aikštelės, atvažiavus prie darželio vakare, susidaro kamštis. Kadangi darželyje skatinamas vaikų judėjimas/aktyvumas, beveik visus metus vaikai lanko plaukiojimo užsiėmimus baseine. Jie ne visada būna pritaikyti vaikams (bendros rūbinės), todėl tėvams svarbu, kad darželis turėtų savo baseiną: „*Noriu, kad turėtumėte baseiną, didesnę ir gražų kiemą ir erdvesnę sporto salę*“. Žinoma, ši galimybė turi būti

aptarta su steigėja, neaišku, ar yra finansinės galimybės, ar tam neprieštaruoja įstatymai ir reikalavimai ugdymo įstaigų įrengimui.

Tarp tobulintinių aspektų pateikiamas siūlymas – **priimamų vaikų/šeimų atranka**. Vienas iš informantų pateikė labai įdomų ir gana neįprastą, pilietišką, atsakymą: „*Norėčiau, kad būtų didesnė priimamų vaikų atranka. Kas nemoka mokesčių, galėtų būti nepriimamas. Noriu, kad priimtų garbingus žmones, ne tik turinčius pinigų.*“ Siūlomas variantas turėtų būti aptariamasis su darželio vadovybe, kadangi tai privatus darželis, tokia galimybė bent jau teoriškai būtų įmanoma.

Dar vienas iš svarbių aspektų ugdymo įstaigoje – **vaikų saugumas**. Vienas iš informantų akcentuoja saugumą kieme, primena matytas nesaugias situacijas, kuomet auklėtojai turėjo elgtis kitaip, kalba apie mažiausiųjų vaikų buvimą kieme kartu su vyriausiais vaikais, kurių žaidimai kartais gali būti nesaugūs, pavyzdžiui kamuolio spardymas. Pedagogai skatinami vesti didžiausius darželio vaikus į greta esančias žaidimo aikšteles siekiant mažiausiųjų saugumo: „*Karstyklės, kiemas nesaugus, norėtusi kitokios dangos, didesnio kiemo. Daugiau dėmesio kieme*“.

Renginių kokybė – norint, kad tėvai lankytųsi renginiuose (nors aukščiau tyrimo duomenys rodo, kad šis procesas vyksta labai aktyviai ir yra daug dalyvaujančių šeimų, tačiau kokybinio tyrimo esmė – nesilaikyti subjektyvumo ir pateikti, kad ir „nepatogius“ atsakymus) apie juos pranešti, organizuoti tinkamu laiku, tobulinti. Dalis tėvų akcentuoja asamblėjų kokybę, tėčių dieną, kuomet renginys truko per ilgai, buvo organizuotas ne itin tinkamu laiku, **nors dalyvavo visi tėčiai**: „*Asamblėjos, paskutiniaisiais metais man jų stigo, nes jos labai gražiai suključiodavo ir tėvelius, ir su mokytojais. Palinkėčiau, asamblėjoms didesnę dėmesį skirti ir jas išlaikyti.*“ „*Kartais norėtusi renginių kokybės. Tėvų diena – iš ryto, truko dvi valandas. Geriau mažiau renginių, bet kokybiški.*“

Linkėjimai darželiui. „*Mažesnės pedagogų rotacijos, dirbant su viena vaikų grupe.*“ „*Sėkmės, tapti visuotinu, tapti visiems prieinamu. Kad nebūtų kaip dažnam versle – kad plėtra nemuštų per kokybę.*“ „*Tapti prieinamais didesnei visuomenės daliai. Taip pat kad įmonės plėtra nepadarytų ugdymo proceso rutininiu.*“ „*Man baisu, ir kitiems tėveliams baisu, kad daug tų sodelių darosi. Kad trūks plyš išlaikytumėte tą autentiškumą, nuo ko viskas prasidėjo, kas mums svarbiausia. Ir Austėjos, manau, Sodeliams trūksta. Kad ji dažniau matytųsi Sodeliuose. Kad ta filosofija, kad tas iš pašaukimo, kad jie (mokytojai) tuo tikėtų.*“ „*Augti ir gyvuoti milijoną metų.*“ „*Kad pakeltų mokytojams algas*“. „*Ilgo gyvavimo ir neatslūgstamo entuziazmo!*“ Dažniausiai pasikartojantys linkėjimai susiję su darželio plėtra ir ugdymo paslaugų kokybe, filosofijos puoselėjimu, pašaukimo pedagogų išgryninimu. Taip pat tėvai linki organizacijai tapti prieinamesnei didesnei visuomenės daliai. Apibendrinant galima teigti, kad tėvai linki plėstis

neprarandant kokybės ir kompetentingų pedagogų. Tėvams svarbu, kad šios ugdymo paslaugos būtų teikiamos platesnei visuomenės daliai.

*Nors visi tėvai buvo pasirinkti remiantis skirtingais kriterijais, bet interviu analizė rodo, kad jie visi yra patenkinti darželiu, kurį lanko jų vaikas – tai leidžia manyti, jog teikiamos ugdymo paslaugos yra kokybiškos – atitinka jų kriterijus. Darželis labai kūrybiškai ir naudodamas **netradiciškas bendradarbiavimo formas** bando kurti glaudų bendradarbiavimo trikampį - tėvai - vaikai - darželis. Apie visų ugdymo veikėjų dalyvavimo ugdymo procese kalba ir Lietuvos švietimo klasikai.*

3.2 Pedagogų anketų analizė

Anketos buvo išsiųstos visų padalinių koordinatorėms, kurios išplatino jas savo darbuotojams. Pedagogai patys rinkosi, ar jie dalyvaus tyrime – **laisvanoriškumo principas**. Kaip teigia Rupšienė L. (2007) tai reiškia, kad „<...> tiriamasis turi dalyvauti tyrime tik laisvai apsisprendęs, niekas negali daryti jam jokio spaudimo“. Tai patvirtina faktas, jog iš „Vaikystės Sode“ dirbančių 100 pedagogų anketas užpildė 49 – akivaizdu, jie patys pasirinko galimybę dalyvauti tyrime. Tyrimo metu laikomasi **konfidencialumo principo** (*tyrimo dalyvių vardai moksliniame darbe nevartojami*) ir anonimiškumo (*tiriamasis lieka anonimu viso tyrimo metu ir jį atlikus*). Užpildytas anketas jie atsiuntė tyrėjai elektroniniu paštu. Du darbuotojai pageidavo supažindinti su atlikto tyrimo rezultatais.

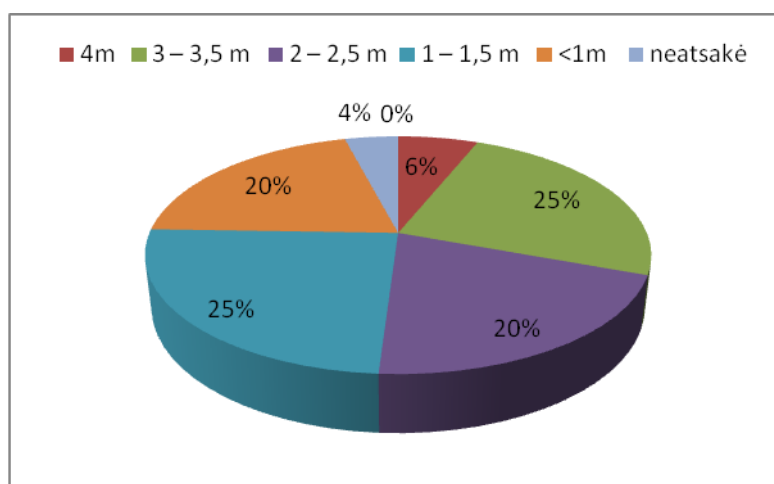
Iš viso darbuotojų 150, apie 50 administracijos darbuotojų. **Tyrimo imtis – 49 pedagogai** iš visų „Vaikystės sodo“ padalinių, išsidėsčiusių skirtingose Lietuvos geografinėse vietose (*Vilniuje 8), Kaune 2), Klaipėdoje 1), Panevėžyje 1).*

Atliekant ikimokyklinės įstaigos „Vaikystės sodas“ pedagogų apklausą buvo siekiama validumo su kokybinio tyrimo instrumentu, todėl anketose klausimai buvo suskirstyti į labai panašias grupes: darbo pasirinkimo priežastys, vertinami dalykai darželyje, įstaigos mikroklimatas, ugdymo proceso vertinimas, žinios apie darželyje naudojamą ugdymo programas, bendradarbiavimo su tėvais sistema, tobulintinos veiklos sritys darželyje. Tai leis lengviau palyginti gautus abiejų tyrimų rezultatus.

Klausimų grupės glaudžiai siejasi su temomis aptartomis su tėvais interviu metu. Toliau bus analizuojami pedagogų atsakymų duomenys, aktualiausi bus lyginami su tėvų pateiktais faktais, iliustruojami diagramomis. Atliekant apklausą buvo svarbu išsiaiškinti, kiek laiko darbuotojas dirba organizacijoje. Tai turi įtakos darželyje naudojamų programų žinojimui ir

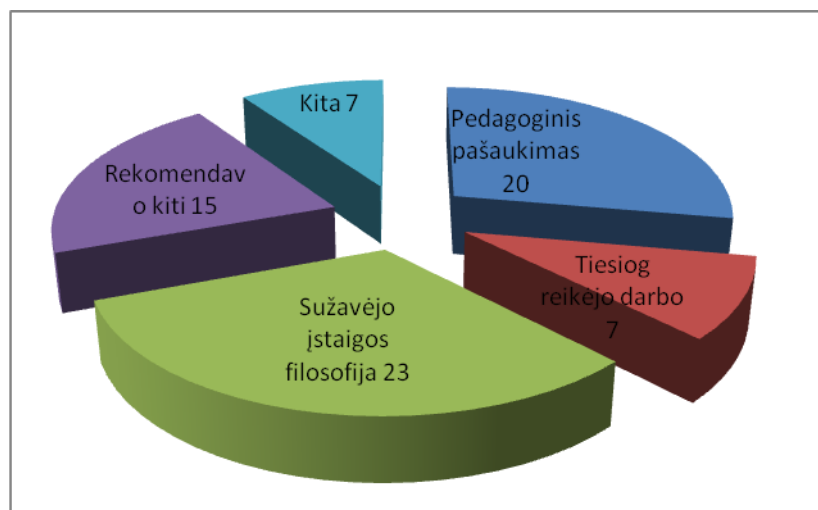
išmanymui, tiesiogiai siejasi su bendradarbiavimo su tėvais sistema. Atkreiptinas dėmesys, kad trumpą darbo patirtį turintys darbuotojai į dalį klausimų atsakyti negalėjo arba atsakė remdamiesi tik savo nuomone.

Kaip minėta, darželis veikia jau 4 metus, akivaizdu, kad tai yra palyginti jauna organizacija. Kaip matoma 1-ajame paveiksle, nuo organizacijos pradžios joje dirba tik 6 % apklausoje dalyvavusių darbuotojų, o net du ketvirtadaliai apklaustųjų darželyje dirba nuo 2 iki 3,5 metų. Tai reiškia, kad pusė apklausoje dalyvavusių darbuotojų jau turi sukaupę nemažą patirtį šioje ugdymo įstaigoje. Svarbu paminėti, kad kiekvienais naujais mokslo metais pedagogas dirba su kita ugdytinių amžiaus grupe, taigi dirbdamas 3–4 metus darbuotojas jau būna pažinęs tris vaiko raidos etapus, susidūręs su įvairaus pobūdžio situacijomis, problemomis ir galimybėmis jas spręsti. Šie organizacijos nariai sudaro tvirtą pagrindą naujai besidarbinantiems darbuotojams, padeda užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę.



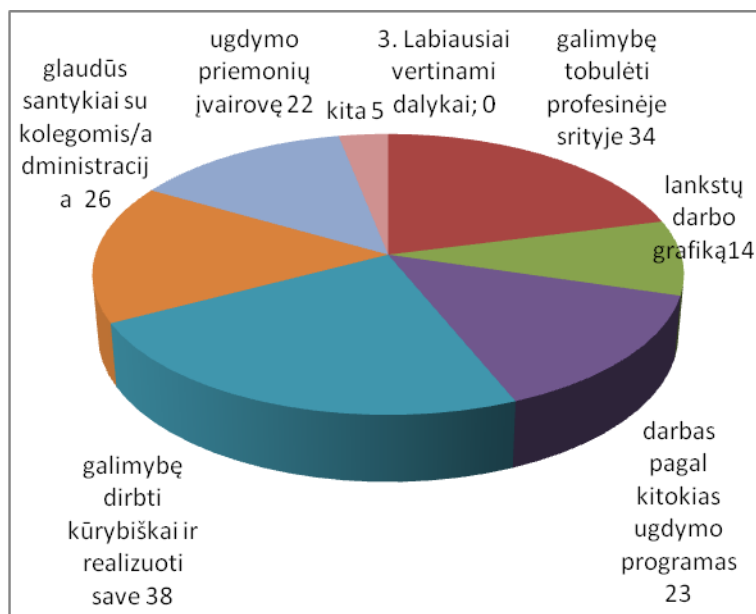
1 pav. Pedagogų darbo trukmė.

Tyrimo metu buvo siekiama sužinoti, dėl kokių priežasčių darželio pedagogai rinkosi būtent darbą šioje ugdymo įstaigoje – tai taip pat turi įtakos kokybiškam pedagogo darbui. 2-ajame paveiksle matomi rezultatai, įvardijant darbo pasirinkimo priežastis. Norisi tikėti respondentų sąžingumu, kadangi bene svarbiausias sėkmingo pedagoginio darbo kriterijus – pedagoginis pašaukimas buvo pasirinktas 20 kartų.



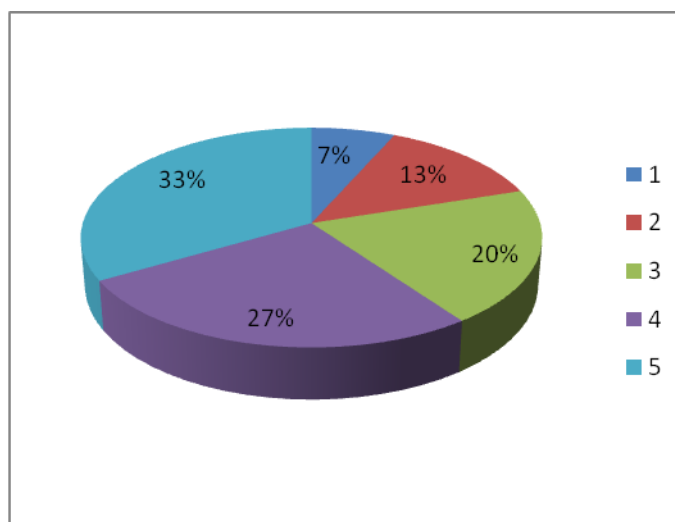
2 pav. Darbo pasirinkimo priežastys.

Kaip jau minėta anksčiau, organizacijoje siekiama išgryninti pašaukimo pedagogus, kurie sėkmingai kuria organizaciją besivadovaudami pagrindinėmis darželio vertybėmis ir ugdymo filosofija. Būtent šis aspektas buvo svarbiausias organizacijos darbuotojams – jį pasirinko 23 žmonės. Organizacijoje akcentuojama kūrybiškumo laisvė, skatinamas tobulėjimas, labiausiai vertinama pagarba kiekvienam darželio bendruomenės nariui – vaikui, pedagogui, tėvams, vadovams. Daugelis pedagogų darželyje labiausiai vertina galimybę tobulėti profesinėje srityje – šį variantą pasirinko 34 kartus. Taip pat didelei daliai darbuotojų svarbūs glaudūs santykiai su kolegomis arba administracija – šis aspektas buvo pasirinktas 26 kartus. Mažiausiai vertinamas lankstus darbo grafikas (žr. 3-jame paveiksle). Galima svarstyti – galbūt darbo grafikas nėra lankstus, arba darbuotojams tai nėra aktualus dalykas.



3 pav. Labiausiai vertinami dalykai darželyje.

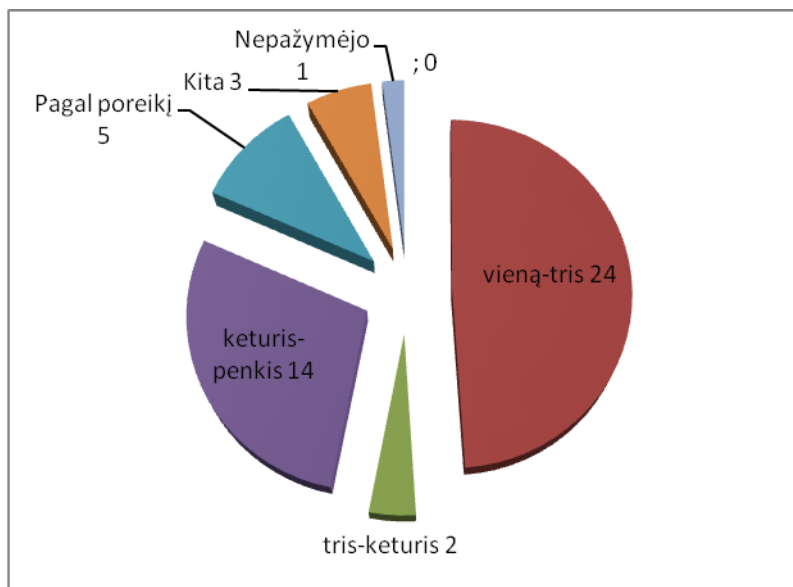
Vadybiniu požiūriu svarbu sužinoti, kaip darbuotojai vertina įstaigos mikroklimatą. Pedagogams buvo pateikta vertinimo skalė balais nuo 1 iki 5.



4 pav. Įstaigos mikroklimato vertinimas.

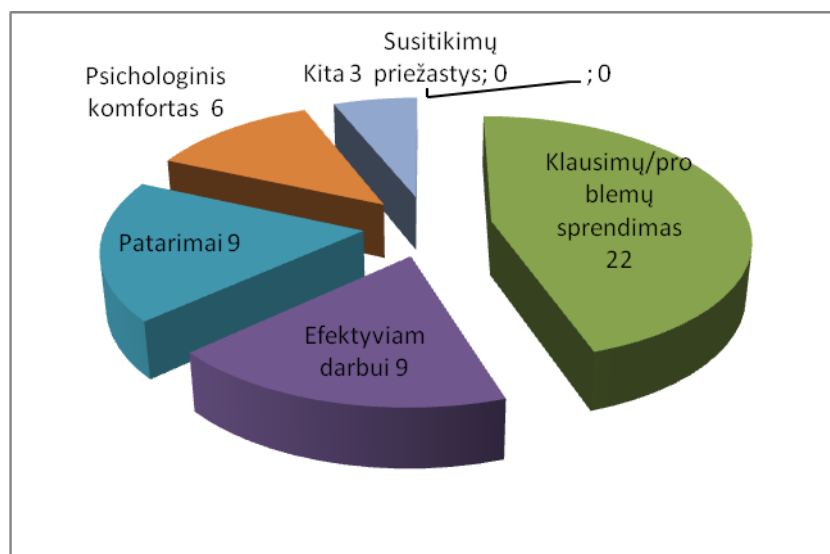
Daugiau nei pusė darbuotojų įstaigos mikroklimatą vertina gerai arba labai gerai. Svarbiausiomis to priežastimis jie laiko malonų ir draugišką kolektyvą, psichologinį komfortą ir galimybę būti įvertintais. Kaip matoma 4-ame paveiksle, 7 % darbuotojų įstaigos mikroklimatą įvertino žemiausiu balu. To priežastimis įvardijo pedagogų kaitą ir organizacijos naujumą, kurioje dar kuriamos tradicijos.

Pedagogams svarbu turėti galimybę susitikti su organizacijos vadovu. Tokiu būdu jie gali pateikti kylančius klausimus, sužinoti kuo daugiau informacijos apie organizaciją. Galimybė bendrauti su vadovu suteikia pasitikėjimo savimi – ypač naujiems darbuotojams. Diagramoje (žr. 5 ir 5.1 pav) pateikiamas susitikimų per savaitę dažnumas ir jų priežastys. Dažnai manoma, kad su vadovu susitikti nėra malonu, priežastis gali būti tik kilusi nemaloni problema, tačiau šioje organizacijoje yra kitaip.



5 pav. Susitikimų su vadovu dažnumas (per savaitę).

Darbuotojai su vadovu dažniausiai susitinka 1–3 kartus per savaitę – 24 darbuotojai iš 49 apklaustų. Susitikimų metu daugiausiai laiko skiriama iškilusių klausimų, neaiškumų sprendimui. Dalis darbuotojų susitinka, kad galėtų gauti/paprašyti vadovo profesinių patarimų, kitiems susitikimai reikalingi efektyvaus darbo palaikymui. Neatsirado darbuotojų, kuriems pokalbiai su vadovu nebūtų reikalingi. Tai reiškia, kad susitikimai duoda profesinės naudos, padeda tobulėti. Vadovas kokybiškai atlieka savo vadybines funkcijas, geba pelnyti darbuotojų pasitikėjimą, taip kurdamas gerą psichologinį klimatą organizacijoje. Dalis darbuotojų pažymi, kad susitikimai jiems reikalingi ir dėl psichologinio komforto – galbūt tai įkvepia, nuteikia darbui (tinkama vadovo motyvacija).

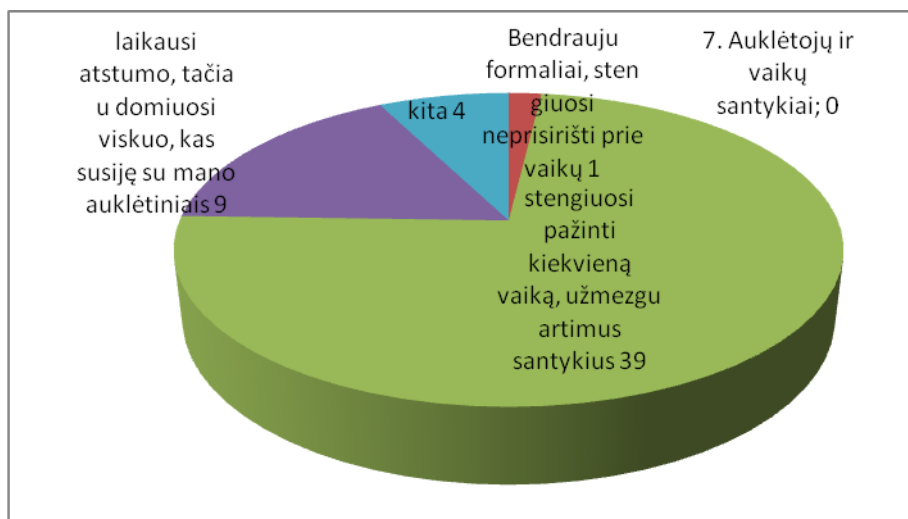


5.1. pav. Susitikimų su vadove priežastys.

Apibendrinant pedagogų anketų analizę galima teigti, kad daugiau negu pusė apklaustų darbuotojų dirba ilgiau negu pusantrų metų. Galima numanyti, kad tai yra vyraujanti tendencija visoje organizacijoje. Teigiamai vertintinas faktas, kad daugiau negu pusė respondentų darbą organizacijoje rinkosi dėl pedagoginio pašaukimo ir unikalios darželio filosofijos. Svarbus aspektas atsiskleidė išaiškinus labiausiai vertinamus dalykus darželyje – tai galimybė tobulėti profesinėje srityje, dirbti pagal kitokias nei įprasta ugdymo programas ir galimybę dirbti kūrybiškai. Tai rodo, kad pedagogai yra motyvuoti, siekiantys tobulėti ir stiprios asmenybės, kurios savo pavyzdžiu gali ugdyti vaikus. Vadybiniu požiūriu svarbus aspektas – įstaigos mikroklimate vertinimas. Daugiau negu pusė apklaustųjų jį vertina gerai arba labai gerai. Galbūt tai gali būti dėl to, kad darbuotojai susitinka su vadove bent 1-3 kartus per savaitę. Ir dėl susitikimo nereikia ilgai tartis, derintis, jeigu iškyla problema/klausimas, gali užėiti ir diskutuoti. Būtent tai ir yra viena dažniausių susitikimų priežasčių. Teigiamai vertintina tai, kad dalis pedagogų susitinka su vadove vien dėl darbo efektyvumo ar psichologinio komforto. Akivaizdu, kad tai geras ženklas, patvirtinantis įstaigos mikroklimate kokybiškumą. Taigi pedagogai gali save kūrybiškai realizuoti, o iškilus nesklaidumams visada gali kreiptis į administraciją.

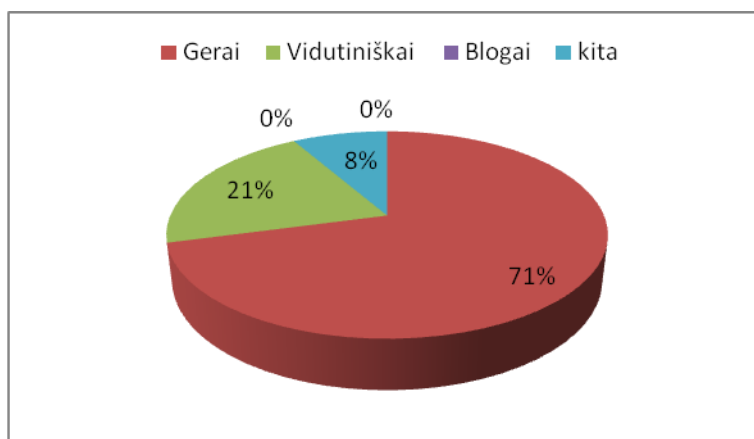
3.2.1 Tėvų ir pedagogų nuomonių palyginimas

Pedagogų ir vaikų santykiai bene svarbiausias dalykas sėkmingam vaikų ugdymui – nuo jų priklauso vaiko savijauta, jo saviraiškos ir socializacijos galimybės, adaptacijos trukmė. Tėvų ir pedagogų buvo paprašyta įvertinti vaikų ir pedagogų santykius. Tai bus analizuojama šiame poskyryje.



6 pav. Pedagogų nuomonė apie santykius su vaikais.

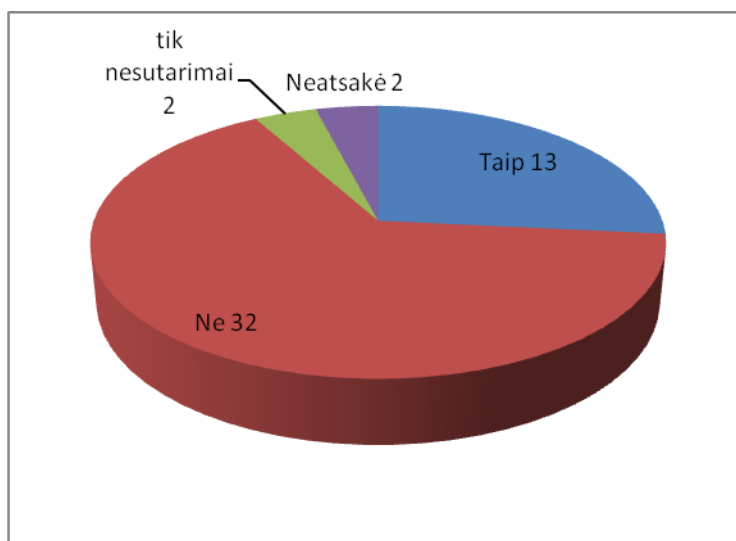
Pedagogai turėjo galimybę pasirinkti iš pateiktų variantų arba įrašyti savo. Dažniausiai pedagogai rinkosi variantą – stengiuosi pažinti kiekvieną vaiką, užmezgu artimus santykius – tai buvo pasirinkta 39 kartus. Akivaizdu, kad pedagogai siekia sukurti individualius santykius su kiekvienu ugdytiniu, stengiasi kiekvieną jų pažinti – suprasdami, kad tai daro teigiamą įtaką vaikų savijautai, kartais, iš nepatyrimo, taip nutinka savaime – remiamasi ir aiškinama pedagoginiu pašaukimu. Teigiamai galima vertinti faktą, kad atsakymo variantas – bendrauju formaliai, stengiuosi neprisirišti prie vaikų buvo pasirinktas tik 1 kartą. Tėvai pedagogų ir vaikų santykius taip pat apibūdina kaip puikius, glaudžius, akcentuoja tinkamai sukurtą bendravimo modelyje darželyje. Akivaizdu, kad pedagogų siekis pažinti kiekvieną savo ugdytinį, užmegzti su juo artimus santykius duoda teigiamų rezultatų – tėvai tai pastebi ir vertina. Tėvams svarbu, kad jų vaikas būtų mylimas, gerbiamas – svarbiausia, kad jaustųsi gerai. Galima suprasti, kad pedagogai dirba tinkama linkme – abi pusės yra patenkintos. Ne mažiau svarbūs – santykiai su tėvais, nuo jų taip pat priklauso ir vaiko savijauta ugdymo įstaigoje.



7 pav. Pedagogų nuomonė apie santykius su tėvais.

7-ajame paveiksle matoma, kad 71 % apklaustų pedagogų santykius su tėvais vertina gerai, nėra nei vieno pedagogo, kuris būtų pateikęs neigiamą nuomonę. Santykiai su tėvais yra grįsti pasitikėjimu ir gebėjimu priimti jų vaikus, kurie yra skirtingi. Jau minėta, kad vaikų santykiai su pedagogais vertinami puikiai – vaikai yra mylimi ir saugūs. Tėvai taip pat teigiamai vertina santykius su savo vaikų auklėtojais akcentuodami, kad geresnių santykių net negali įsivaizduoti, pasitiki jų kompetencija, drįsta išsakyti auklėtojoms savo nuomonę, visada būna išklaustyti, yra net mėgstančių tiesiog pabendrauti. Akcentuojamas pasitikėjimas pedagogais, galimybė pasitarti ir būti nuoširdžiais. Tėvai išskiria ir ypatingas pedagogų savybes – paradoksu laikomas jaunų pedagogų, dažnai neturinčių savo vaikų, gebėjimas dirbti pedagoginį darbą – tai buvo įvardinta kaip pašaukimas. Tėvai akcentuoja pedagogų norą dirbti – stebisi tuo, o svarbiomis savybėmis laiko empatiją, kantrybę, individualizuotą dėmesį.

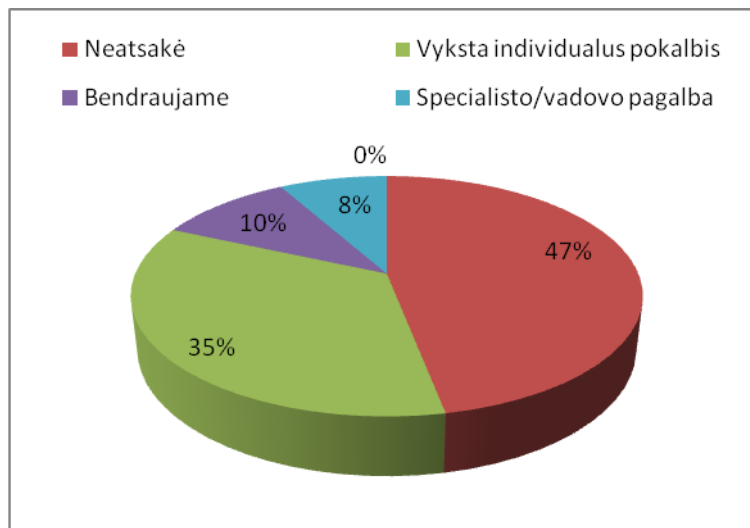
Visose bendruomenėse kyla konfliktinių situacijų, ugdymo įstaiga nėra išimtis. Tėvų buvo paklausta, ar jie yra turėję konfliktų su savo vaiko auklėtojais, visi teigė, kad yra buvę nesusipratimų, nemalonių situacijų, tačiau konfliktais to nevadina. Šiai nuomonei pritaria ir pedagogai – 32 teigia, kad jokių konfliktų nėra buvę, 2 pedagogai pamini tik nesutarimus. Tarp neatsakiusiųjų yra pedagogų, turinčių mažą darbo patirtį šioje ugdymo įstaigoje. Nors apie buvusius konfliktus užsimena 13 pedagogų, tai yra teigiamas aspektas – iš 49 apklaustųjų tik maža dalis susidūrė su konfliktinėmis situacijomis (žr. 8 pav). Dažniausiai tai nėra sudėtingos situacijos.



8 pav. Konfliktai su tėvais.

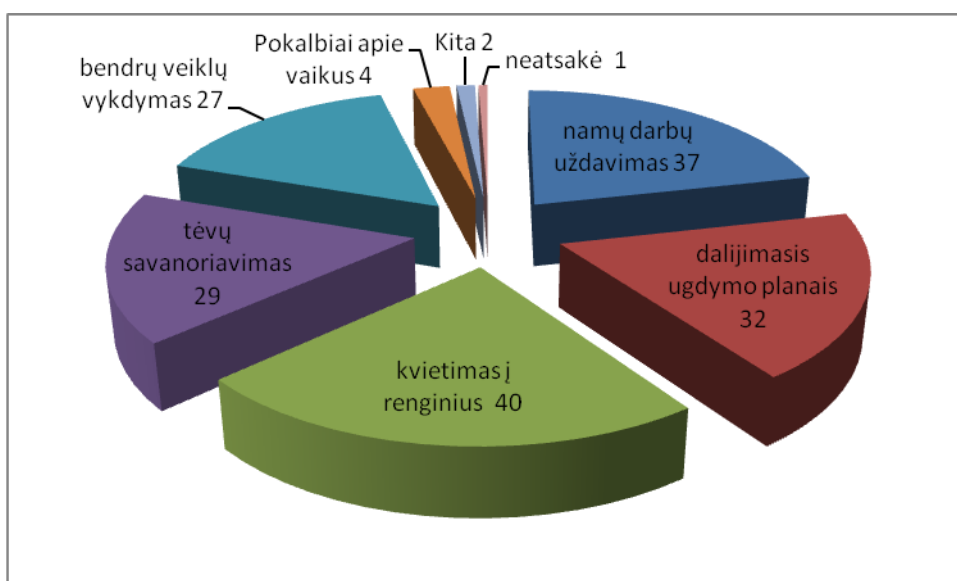
Pedagogai pateikia šiuos dažniausius konfliktinių situacijų sprendimo būdus, žr. 9-ąjį paveikslą: populiariausias ir efektyviausias – individualus pokalbis. Jo metu išklausomos abi pusės,

pateikiami sprendimo būdai ir priimamas bendras sprendimas. Kaip matoma ir diagramoje, esant sudėtingesnei situacijai kviečiamas specialistas arba padalinio vadovas.



9 pav. Konfliktų sprendimo būdai.

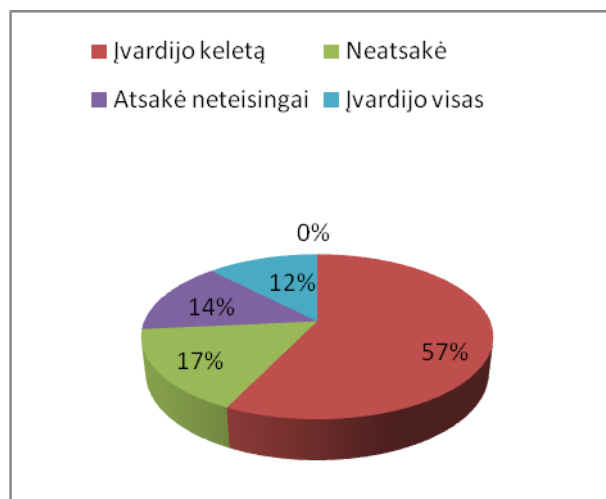
Kaip teigia viena šeima, „Turėjome tokios situacijos pavyzdį, direktorės įsikišimas buvo tinkamas“ – akivaizdu, kad tai buvo tinkamas sprendimas. Diagramoje akivaizdžiai matoma, kad 47 % apklaustųjų nepateikė jokių sprendimo būdų, tikriausiai tai pedagogai, kurie nėra turėję konfliktinių situacijų, galbūt dalis tiesiog nenorėjo atsakyti. Problemų, konfliktų sprendimas kartu ir konstruktyviai yra vienas iš sėkmingo bendradarbiavimo aspektų. 10-ame paveiksle pedagogai pateikia tėvų įtraukimo į ugdymo procesą būdus, tėvai akcentuoja jiems priimtinausias įsitraukimo formas.



10 pav. Tėvų įtraukimo į ugdymo procesą būdai.

Dažniausiai pedagogai akcentavo tėvų kvietimą į įvairiausių renginius ir darželio šventes. Kitas populiarus pasirinkimas – namų darbų uždavimas: tai glaudžiai su besimokoma tema susijusi užduotis, skiriama kiekvienai šeimai, daroma namie kartu su vaikais (pagal jų galimybes prisidėti). Taip pat pedagogai dažnai mini dalijimąsi ugdymo planais, kaip vieną iš tėvų įtraukimo į ugdymo procesą, būdų. Svarbu akcentuoti, kad kiekvienos klasės pedagogas privalo išsiųsti (įdėti intranete) tėvams savaitės ugdymo planą. Tėvai teigia, kad Sodeliuose nuolat aktyviai bandoma įtraukti tėvus į jų vaikų mokymosi procesą, laiko tai puikia veikla. Jie nemano, kad namų darbų atlikimas yra prievolė arba tėvų apsunkinimas. Kalbėdami apie namų darbus, tėvai akcentuoja jų uždavimą iš anksčiau – tinkamą informavimą, aiškų užduoties pateikimą. Kaip jau minėta, tėvų interviu analizėje – dalis jų namų darbų pasigestų, kitiems norėtusi daugiau namų užduočių. Atkreiptinas dėmesys, kad ir dalyvavimą renginiuose tėvai vertina teigiamai. Kadangi tėvai aktyviai dalyvauja, tikriausiai dėl šios priežasties tai įvardijama kaip dažniausias tėvų įtraukimo į ugdymo procesą metodas. Viena šeima kaip bendradarbiavimo būdą paminėjo ir temos pabaigoje atliekamus projektus (taip pat namuose), bei asamblėjas – temos apibendrinimo renginys vaikams, tėvams ir pedagogams.

Ugdymo tęstinumas namuose gali vykti sėkmingai, jeigu tėvai žino ugdymo programas, kuriomis remiamasi darželyje ir vadovaujasi jų filosofija / idėjomis kasdiniame vaikų auklėjime. Kaip jau minėta, tėvams sudarytos sąlygos susipažinti su ugdymo programomis, taip pat ir pedagogams – informacija dedama institucijos intranete, internetinėje svetainėje, taip pat organizuojami „Vaikystės sodo“ steigėjos dr. A. Landsbergienės mokymai / programų pristatymai, taip pat sudaromos sąlygos naudotis darželio bibliotekos knygomis ir metodinėmis priemonėmis. 11-ajame paveiksle pateikiami duomenys – pedagogų žinios apie ugdymo programas.



11 pav. Pedagogų žinios apie darželio ugdymo programas.

Organizacijoje remiamasi 4 ugdymo programomis, jų kertinėmis idėjomis, todėl jas išmanyti, bent jau žinoti turi visi pedagogai, tačiau visas įvardijo maža dalis – tik 12 % apklaustų pedagogų. Daugiau negu pusė apklausoje dalyvavusių pedagogų įvardija bent 2 programas – akivaizdu, kad į šią grupę patenka ir daugiau negu 1 metų darbo patirtį šioje įstaigoje turintys darbuotojai. Akcentuotina, kad daugelis tėvų geba apibūdinti naudojamą programas – pateikia pagrindines jų idėjas, dažniausiai – svarbiausias jų vaikams, kaip individualizuotas, emocinio intelekto ugdymas. Žino, kur galima surasti informaciją, tačiau viena šeima akcentavo būtent darželio steigėjos autoritetą. Tai taip pat svarbus aspektas, kadangi informantai visiškai pasitiki steigėja, jos pasirinktais metodais ir kuriama filosofija. Ši šeima akcentavo, kad kiekvienas turi dirbti savo darbą, kadangi tėvai nėra pedagogai, jie pasitiki profesionalais. Būtina akcentuoti, kad šeima pabrėžia individualaus ugdymo svarbą – tai darželyje ypatingai svarbu.

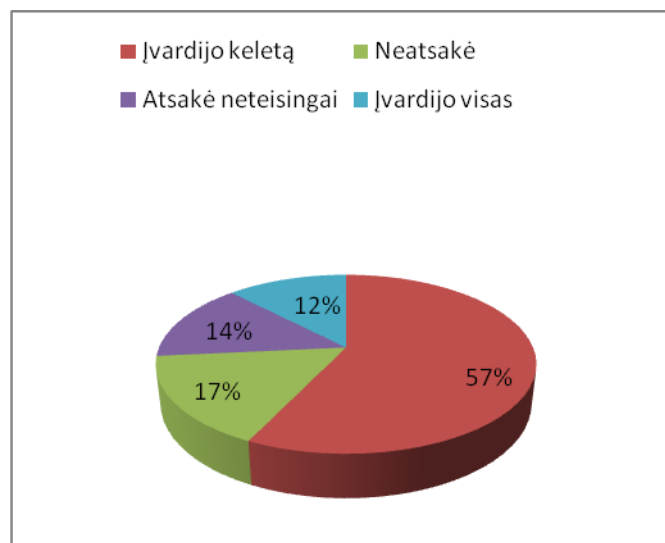
Taigi palyginus rezultatus galima būtų teigti, kad pedagogų ir tėvų nuomonės labiausiai sutampa dėl tarpusavio bendradarbiavimo būdų. Abi apklaustųjų pusės pažymi, kad sėkmingiausiai vyksta dalyvavimas bendruose renginiuose, tėvai juose gausiai dalyvauja, o pedagogai taip išsipareigoja rengti kokybiškus renginius. Ir tėvai, ir pedagogai teigiamai vertina namų darbų uždavimą, pamini, kad jų pasigestų, jeigu nebūtų užduodami. Tėvams tai puikus būdas tęsti ugdymą su vaikais namuose. Akivaizdžiai sutampa nuomonės dėl konfliktinių situacijų vertinimo – tiek pedagogai, tiek tėvai pripažįsta, kad yra buvę nesutarimų, nuomonių nesutapimo, neaiškumų, tačiau tai nėra konfliktai. Visi bendrai įvardija, kad pagrindiniai tokių situacijų sprendimo būdai yra (buvo naudojami) pokalbiai tarp pedagogų ir tėvai, esant reikalui įtraukiant administraciją/specialistus. Visi sutaria, kad svarbiausia – išklausti visų dalyvaujančiųjų pokalbyje nuomonės ir priimti konstruktyvius sprendimus. Tėvai vertina pedagogų asmenybės

savybes, kurios padeda pažinti jų vaikus, vertina juos ir pasitiki. Pažymima, kad tėvams kaip ir vaikams būtinas saugumo jausmas. Kadangi daugeliu aspektų pedagogų ir tėvų nuomonės sutampa, galima teigti, kad viešai deklaruojamos darželio ugdymo idėjos yra realiai įgyvendinamos.

Mokslinė diskusija

Atlikus tyrimus ir aptarus rezultatus mokslinei diskusijai pateikiamos tik paminėtos, tačiau plačiau neišanalizuotos keturios temos: *ugdymo programų žinojimas, atlyginimų sistema, motyvavimo sistema, pedagogų kaita*.

Kaip jau buvo minėta, „Vaikystės Sode“ ugdymas vyksta remiantis keturiomis ugdymo programomis arba pagrindinėmis jų idėjomis. Paklausus pedagogų, ar jie žino šias programas, buvo sulaukta įvairių atsakymų. Kaip matoma 12-ame paveiksle, 17 % pedagogų į šį klausimą neatsakė, tarp jų yra ir daugiau negu vienerius metus dirbančiųjų. Tai galima būtų komentuoti kaip darbuotojo nekompetenciją, nes negali įvardinti kertinių organizacijos idėjų. Jeigu toks pedagogas dalyvauja mokymuose, kuriuose visada galima išgirsti ugdymo programų pavadinimus, kyla klausimas dėl jo įsitraukimo į mokymosi procesą ir noro gauti kuo daugiau žinių. Dar vienas svarbus dalykas – „Vaikystės Sodo“ internetinėje svetainėje galima surasti (lengvai) visų programų pavadinimus ir trumpus apibūdinimus. Buvo pedagogų, kurie įvardijo darželyje vykstančias veiklas centruose kaip skirtingas ugdymo programas – tai buvo vertinta kaip neteisingi atsakymai. Žinoma, remiantis atlikto tyrimo duomenimis, iš apklaustų 49 pedagogų 10 dirba mažiau negu metus, todėl gali ir nežinoti ugdymo programų pavadinimų. Vis gi tai negali būti laikoma pasiteisinimu, dirbinantis naujoje įstaigoje tiesiog privalu pasidomėti jos veikla, idėjomis, aplankyti internetinius puslapius. Akivaizdu, kad informaciją reikia skaityti atidžiau ir domėtis savo organizacijos veikla – organizacijose turi dirbti kompetentingi darbuotojai.



12 pav. Ugdymo programų žinojimas

Kita svarbi tema, išryškėjusi klausiant pedagogų apie tobulintinas darželio veiklos sritis – **atlyginimų sistema**. Daugelis respondentų išreiškė nuomonę, kad jie yra maži. Visgi reiktų akcentuoti kelis svarbius dalykus, kurie turi tam įtakos. Pirma, prieš tai buvo aptartas pavyzdys, iš kurio ryškėja kai kurių pedagogų neprofesionalumas. Kyla klausimas – ar gali gauti didesnę atlyginimą darbuotojas, nežinantis, kokiomis programomis remiantis vyksta ugdymas ir darbas jo organizacijoje. Tik 12 % apklaustųjų gebėjo įvardinti programų pavadinimus. Antra, akcentuotina, kad pedagogai darželyje gali pietauti / vakarieniauti kartu su vaikais ir už tai nemokėti. Vadinas, tai taip pat yra atlyginimo dalis. Trečia, šioje ikimokyklinėje įstaigoje vyksta labai daug nemokamų seminarų, mokymų, skirtų „Vaikystės sodo“ pedagogų kvalifikacijai tobulinti. Atkreiptinas dėmesys, kad auklėtojai ir mokytojai už daugelį gauna kvalifikacijos tobulinimo pažymėjus, kuriuos išėjimo / atleidimo iš darbo atveju galėtų panaudoti kitoje institucijoje savo kompetencijai įrodyti. Kitas, nors ir neesminis dalykas, Lietuvoje pedagogai labai dažnai kelia diskusijas dėl per mažo užmokesčio už darbą. Tačiau svarbu prisiminti, kad pedagogai turi galimybę gauti didesnę atlyginimą įgydami aukštesnę pedagogo kvalifikacijos išsilavinimo laipsnį.

Motyvacijos sistema – didelė dalis apklaustų pedagogų teigė, kad ši veiklos sritis taip pat turėtų būti labiau tobulinama. Motyvavimo sistema labai siejasi su atlyginimo sistema, nes daugelis respondentų tai supranta kaip tiesioginę sąsają. Atkreiptinas dėmesys, motyvavimas „Vaikystės Sode“ vyksta įvairiais būdais: norintys ir siekiantys aukštesnių kompetencijų pedagogai siunčiami į seminarus/mokymus, už kuriuos nereikia mokėti savo lėšomis, pedagogų mentoriams/padalinių vadovams sudaromos sąlygos išvykti į stažuotes užsienyje, darželių bibliotekos gausiai pildomos geriausių užsienio mokslininkų literatūra, sudaromos galimybės dalyvauti konferencijose, A. Landsbergienės vedamuose viešuose seminaruose/paskaitose (kurie kitiems dalyviams yra mokami). *Remiantis Viningiene D., (2012), vienas iš šiuolaikinių požiūrių teigia, kad motyvavimą sudarančių elementų reikšmės per laiką gali kisti. Teorijos autorius M. Priemoli (2003) pateikia gana paprastą darbuotojo motyvacijos pavyzdį. Teigiama, kad darbuotojo motyvaciją lemia šie veiksniai: atlyginimas (20 %) + viršininkas (50 %) + įtaka (10 %) + darbo grafikas (10 %) + darbo atmosfera (5 %) + bendradarbiai (5 %).* Akivaizdu, kad atlyginimas nėra pagrindinis motyvavimo rodiklis. Būtina paminėti, kad darželyje sukurta atostogų sistema taip pat unikali – pedagogai turi numatytą skaičių atostogų dienų ir patys gali organizuoti, kada norės atostogauti (žinoma, suderinus su administracija). Akivaizdu, kad motyvavimo sistema „Vaikystės Sode“ kuriama ir palaikoma, tereikia būti lankstesniems ir suprasti, priimti įvairesnius motyvavimo būdus bei formas, ne vien tik piniginių atlygi.

Nemaža dalis pedagogų ir tėvų akcentavo **pedagogų kaitą** kaip tobulintiną aspektą. Ši dalyką galima vertinti dvejopai. Daugelyje Lietuvos mokyklų ir ikimokyklinio ugdymo įstaigų tie patys pedagogai dirba kelis dešimtmečius, pasitaiko atvejų, kuomet tas pats pedagogas tampa ir tėvu, ir vaikų mokytoju – tai daugelis vertina ne itin teigiamai. „Vaikystės Sodas“ jauna organizacija, veikianti ketverius metus, joje dar kuriamos tradicijos, atrenkami kompetentingi pedagogai, atrandami pašaukimo pedagogai. Besikeičiantys pedagogai suteikia organizacijai chaotiškumo, tačiau kiekvienas naujas žmogus ir kolektyvui, ir vaikams suteikia naujų žinių, galimybių, padeda atskleisti vieną ar kitą savybę. Žinoma, visiškai natūralu ir tai, kad kartais įsidarbina žmonės, kurie netinka darbui ugdymo įstaigoje – tai vėl gi padeda kiekvienam pažinti save iš naujo. Besikuriančiai organizacijai pedagogų kaita yra visiškai natūralus dalykas.

Apibendrinant į diskusiją iškeltus klausimus galima teigti, kad vieno sprendimo nėra, tačiau ir pedagogai turi stengtis norėdami, kad tobulėtų darželio veiklos sritys. Norint gauti didesnę atlyginimą reikia įdėti šiek tiek daugiau pastangų, elementaru – privalu žinoti, kokiomis teorijomis, programomis ar idėjomis vyksta ugdymas/darbas tavo organizacijoje, nežinojimas pabrėžia pedagogų nekompetenciją. Akivaizdu, kad „Vaikystės Sodas“ vykdo motyvavimo sistemą, ją dar kuria ir nuolat tobulina, tačiau kyla klausimas – ar valstybinėse ugdymo įstaigose veikia bent panaši motyvavimo sistema. Galima teigti, kad tyrinėjamo darželio pedagogai tikrai yra motyvuojami, jeigu turi pasiūlymų geresnei motyvavimo sistemai, visada juos gali teikti administracijai. Pedagogų kaita nėra tik teigiamai ar neigiamai vertintinas objektas. Tai nuolat ir natūraliai vykstantis procesas, padedantis atrasti profesionalius pedagogus.

Išvados

1. Mokslinės literatūros pagrindu atskleista **ikimokyklinio ugdymo kokybės vadybos ir jos sistemos samprata**, ji dažniausiai aiškinama, remiantis bendromis vadybos teorijomis, kurios taikomos tiek bendrojoje, tiek ir švietimo (taikomojoje) vadyboje. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovai kokybės vadybos sistemai būdingus bruožus visų pirma įvardija kaip nuolatinį vaiko ugdymą, vartotojų poreikių ir lūkesčių tenkinimą bei nepriekaištingą darbuotojų pareigų atlikimą. Galima daryti prielaidą, kad ikimokyklinio ugdymo institucijos paslaugų kokybės vadyba labiau orientuota į vidinę jos užtikrinimo sistemą, nei paslaugų vartotojų poreikių nustatymą ir tenkinimą. Išskirtinis atvejis yra privati ikimokyklinio ugdymo įstaiga, kuomet būtina orientuotis į vartotojų poreikių nustatymą ir jų tenkinimą. **Kokybės vadybos objektas** – organizacijų rezultatai, ištekliai, vidiniai ir išoriniai, palaikomieji ir pagrindiniai procesai jų sekos ir tarpusavio sąveikos.
2. Švietimo dokumentų ir autorinių įstaigos dokumentų analize atskleista ikimokyklinės ugdymo institucijos paskirtis – padėti vaikui tenkinti prigimtinius, kultūros, taip pat ir etninės, socialinius, pažintinius poreikius“, „Vaikystės sode“ ši sąvoka praplečiama emocinio intelekto ugdymu. Švietimo ir mokslo ministerijos internetiniame puslapyje pateikiama Valdorfo, Suzuki ir M. Montesori, net Sausumos kadetų ugdymo programos arba koncepcijos, tačiau ikimokyklinio ugdymo programos nėra. Atskleista, kad nėra ikimokyklinio ugdymo institucijose vykdomo audito, kitaip tariant, nėra atsakingos institucijos, kuri garantuotų ikimokyklinio ugdymo kokybę. „Vaikystės Sodo“ darželiuose vyksta kokybės kontrolė, kurią atlieka padalinių vadovai stebėdami skirtingų padalinių pedagogų darbą. Kokybės kontrolės tikslas – tobulinti ugdymą, akcentuoti gerai vykstančius procesus.
3. Ištyrus tėvų ir pedagogų nuomones apie ikimokyklinio ugdymo institucijos „Vaikystės Sodas“ ugdymo proceso kokybę, įrodyta, kad teikiamos paslaugos yra kokybiškos. Kiekvieno padalinio vadovas savaitės pradžioje privalo patikrinti kiekvienos grupės pedagogų sukurtą savaitės veiklų planą. Vadovas bet kuriuo metu gali ateiti stebėti vykdomos ugdomosios veiklos grupėje. Tačiau padalinio vadovas nekontroliuoja kasdieninio ugdymo proceso – santykiai grįsti pasitikėjimu ir įsipareigojimais. Visų padalinių vadovai ir atrinkti pedagogai dalyvauja bendruose temų planavimuose, kurie

vyksta beveik kas du mėnesius. Vadovas žino klientų poreikius, atsižvelgdamas į juos gali teikti pedagogams siūlymus veiklos tobulinimui. Analizuojant interviu ir pedagogų anketines apklausas visose bendrose kategorijose abiejų tyrimo grupių atsakymai sutapo. Įrodyta, kad viešai skelbiama darželio koncepciją realizuojama per realiai vykdomas veiklas. Atskleistos pagrindinės bendradarbiavimo su tėvais formos: dalyvavimas bendruose reginiuose, namų darbų atlikimas, dalijimasis ugdymo planais. Ugdytinių tėvai noriai ir aktyviai dalyvauja šiose veiklose, teigia kad pasigestų namų darbų, jeigu jie nebūtų užduodami. Tėvai labiausiai vertina individualizuoto ugdymo svarbą, akcentuoja asmenines pedagogų savybes (*empatija, noras dirbti, draugiškumas, mandagumas, energingumas, malonus elgesys (kasdienė šypsena) profesionalumas, veržlumas, drąsa kūrybiškumas*). Pabrėžtina, kad nei viena šeima neminėjo konfliktinių situacijų, minimi buvo tik nesutarimai, kurie išspręsti nedelsiant diskutuojant, susitinkant su pedagogais ir priimant konstruktyvius sprendimus. Pedagogai labiausiai vertina galimybes realizuoti save, tobulėti profesinėje srityje ir glaudžius santykius su kolegomis/administracija. Galima numanyti, kad šios priežastys turi įtakos gerai vertinamam organizacijos mikroklimatui.

Literatūra

1. Bitinas B. (2000). Ugdymo filosofija. – Vilnius: Enciklopedija.
Core Knowledge Sequence Content and Skill Guidelines for Grades K–8. (2010). [žiūrėta 2014-10-26]. Prieiga per internetą <http://www.coreknowledge.org/mimik/mimik_uploads/documents/480/CKFSequence_Rev.pdf>
2. Dorelaitienė A., Eskytė I., Motiečienė R., Zybartas S., Žvirdauskas D. (2012). Ikimokyklinis, priešmokyklinis ugdymas Lietuvoje. Būklės ir galimybių tyrimas. Mokslo studija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. [žiūrėta 2014-01-05]. Prieiga per internetą <http://www.upc.smm.lt/ugdymas/ikimokyklinis/failai/Ikimokyklinis_priesmokyklinis_ugdymas_Lietuvoje_mokslo_%20studija.pdf>
3. Emocinis intelektas – bendravimo pagrindas. (2012). Prezenciacija,
4. Glebuviėnė V.S., Jonilienė M., Mazolevskienė A., Monkevičienė O., Montvilaitė S., Stankevičienė K. (2009). Ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo turinio ir jo įgyvendinimo kokybės analizė, - Vilnius, Lietuvos edukologijos universiteto leidykla.
5. Hargreaves A. (1999). Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai. – Vilnius.
6. Ikimokyklinės ugdymo įstaigos pavyzdinis auklėtojo pareigybės aprašymas. – [žiūrėta 2014-01-10]. – Prieiga per internetą <<https://www.google.lt/#q=ikimokyklin%C4%97s+%C4%AFstaigos+pedagogo+pareigyb%C4%97s+apra%C5%A1ymas>>
7. Jolly Y., Orbach Sh. [žiūrėta 2014-05-19]. – Prieiga per internetą <<http://www.ksg.harvard.edu/index.php/content/download/67170/1241490/version/1/file/pae-jolly-orbach-transition-to-kindergarten.pdf>>
8. Jovaiša L. (2007). Enciklopedinis edukologijos žodynas. – Vilnius.
9. Juodaitytė A., Martišauskienė D. (2011). Ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės veiksmingo valdymo požymiai, sąlygos bei funkcijos (vadovų ir pedagogų nuomonė).
10. Kimočių jausmų gidas. Socialiniai ir emociniai įgūdžiai.
11. Barvydienė V., Kasiulis J. (2004). Vadovavimo psichologija. – Kaunas.
12. Braslauskienė R., Norvilienė A. (2014). Ikimokyklinio ugdymo įstaigų administravimas ir vadyba. – Klaipėda
13. Landsbergienė A., Internetinis tinklaraštis. – [žiūrėta 2014-01-03]. – Prieiga per internetą <<http://www.vaikystes-sodas.lt/Austejos-blogas/vaikystes-sodas-iesko-sauniu-pedagogu-kvieciame-i-atviru-duru-diena-pedagogams/16398>>

14. Landsbergienė A. Internetinis tinklaraštis. – [žiūrėta 2014-11-30]. – Prieiga per internetą <<http://www.vaikystes-sodas.lt/Austejos-blogas/Kodel-darzelio-pedagogams-reikia-mentoriu/17036>>
15. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. – [žiūrėta 2013-12-05]. – Prieiga per internetą <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=302313>
16. Lietuvos Respublikos švietimo ministro įsakymas dėl netradicinio ugdymo patvirtinimo. – [žiūrėta 2013-12-19]. – Prieiga per internetą <http://www.smm.lt/uploads/documents/Svietimas_ikimokyklinis/nu_koncepcija.pdf>
17. Malinauskienė D., Pranaitytė R. Pedagogų nuomonė apie kokybišką vaikų ugdymą sąlygojančius veiksnius ikimokyklinėse įstaigose. – 2011 [žiūrėta 2014-10-29]. – Prieiga per internetą http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2011~ISSN_1648-8776.N_3_32.PG_54-61/DS.002.0.01.ARTIC
18. Marcus B. Managing Curriculum Development and Enhancing Quality, Hungary. – [žiūrėta 2014-11-25]. – Prieiga per internetą <http://www.fig.net/pub/fig2014/papers/ts04i/TS04I_markus_7123.pdf>
19. Martišauskienė D. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės vadybos sistemai būdingų požymių dinamika, įvairiapusiškumas ir jos vertinimas: paslaugų teikėjų (vadovų, pedagogų) požiūriu. (2011). [žiūrėta 2014-11-28]. – Prieiga per internetą <<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2011~1367175197281/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>>
20. Mečkauskienė R. (2008). Šiuolaikinės mokyklos valdymas. – Vilnius.
21. Metodinės rekomendacijos nevalstybiniam ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo teikėjams. (2009). – Vilnius,
22. Modernios organizacijų valdymo teorijos. (2008). Mokomoji knyga studentui. – Kaunas.
23. Neifachas S. (2007). Švietimo reformos iššūkiai: naujoji strateginė kryptis ir vadovavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigos tobulinimui. – Vilnius. (P.- 84-90)
24. Netradicinio ugdymo koncepcija. – [žiūrėta 2013-12-23]. – Prieiga per internetą <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=366856&p_query=&p_tr2=>>
25. Pasaulis vaikui: ugdymo realijos ir perspektyvos. (2011). – Vilnius.
26. Petty G. (2007). Šiuolaikinis mokymas. Praktinis vadovas. – Vilnius.
27. Reggio Emilio ugdymo programa.
28. Sakalas A. (2003). Personalo vadyba. – Vilnius.
29. Senge P. M. (2008). Besimokanti mokykla. – The Book.

30. Serafinas D. (2011). Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas. Mokomoji knyga. – Vilnius.
31. Sergiovanni T. J. (2005). Vadovavimas. Ką tai reiškia mokykloms? – Garnelis.
32. Simonaitienė B. (2003). Mokykla – besimokanti organizacija. – Kaunas.
33. Socialinių ir emocinių įgūdžių ugdymo programa Kimoči, vertimas iš anglų kalbos.
34. Šimanskienė L., Župerkienė E. (2014). Darnus vadovavimas. Praktinis vadovas, – Klaipėda.
35. Švietimo organizacijų kokybės vadyba. (2008). Mokomoji knyga studentui. – Kaunas.
36. Švietimo problemos analizė. Ikimokyklinio ugdymo kokybė. Švietimo ir mokslo ministerija. (2012).
37. Taguma M., Litjens I., and Makowiecki K., Quality Matters in Early Childhood Education and Care: United Kingdom (England) 2012. – [žiūrėta 2014-12-10]. – Prieiga per internetą <<http://www.oecd.org/edu/school/50165861.pdf>>
38. Primary Years Programme. (2000). Making the PYP happen. International Baccalaureate Organization. – Switzerland.
39. Robbins S. P. (2006). Organizacinės elgsenos pagrindai. – Kaunas.
40. Rupšienė L. (2007). Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija. – Klaipėda.
41. Tarptautinių žodžių žodynas. (2001). – Vilnius.
42. Tribus M. TQM in Education The Theory and How To Put It to Work. (1992). – [žiūrėta 2014-08-26]. Prieiga per internetą <http://www.qia.com.au/papersTribus/THEORY_Q.PDF>
43. „Vaikystės sodo“ bendruomenės knyga 2013 – 2014
44. Vanagas P. (2008). Visuotinės kokybės vadyba. – Kaunas.
45. Viningienė D. (2012). Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos, [žiūrėta 2015-01-09]. – Prieiga per internetą < <file:///C:/Users/ASUSpc/Downloads/544-2481-1-PB.pdf>>
46. Želvys R. (2003). Švietimo organizacijų vadyba. – Vilnius.
47. Žukauskienė R. (2007). Raidos psichologija. – Vilnius, „Margi raštai“.

PRIEDAI

1 priedas

Gerbiamieji, mokytojai, esu Lietuvos edukologijos universiteto švietimo kokybės vadybos magistrantūros studijų programos 2 kurso studentė. Rašau baigiamąjį darbą tema „*Ugdymo proceso kokybės vadyba ikimokyklinio ugdymo institucijoje: „Vaikystės sodo“ atvejis*“. Siekiant nuodugniai išnagrinėti temą, reikalinga Jūsų pagalba. Kadangi jūs dirbate šioje įstaigoje, galite argumentuotai atsakyti į pateiktus klausimus. Jais siekiama išaiškinti įstaigos paslaugų kokybę, apibūdinti vadybos kokybę. Svarbu sužinoti įstaigos ypatumus ir Jūsų nuomones.

- **Jūsų atsakymai bus anonimiški ir naudojami tik moksliniais tikslais.** Jeigu pageidausite, numatoma galimybė surengti apklausos rezultatų aptarimą.
- Klausimai yra kelių tipų, tačiau nereikalaujantys daug laiko.
- Prašau atsakyti ir anketas atsiųsti nurodytu adresu iki lapkričio 3 dienos.

Dėkoju už pagalbą ir bendradarbiavimą.

Kontaktai pasiteiravimui:

El. p.: inga.urbanaviciute@gmail.com

Tel.: 860440477

ANKETA MOKYTOJAMS

1. Kiek metų dirbate „Vaikystės sodo“ darželyje?

2. Dėl kokių priežasčių pasirinkote darbą šiame darželyje?

- Pedagoginis pašaukimas;
- tiesiog reikėjo darbo;
- sužavėjo įstaigos filosofija;
- rekomendavo kiti;
- kita (įrašykite)_____

3. Ką šiame darželyje labiausiai vertinate? (galite pažymėti kelis variantus)

- galimybę tobulėti profesinėje srityje;
- lankstų darbo grafiką;
- galimybę dirbti pagal kitokias nei bendrojo lavinimo mokykloje ugdymo programas;
- galimybę dirbti kūrybiškai ir realizuoti save;
- glaudžius santykius su kolegomis/administracija;
- ugdymo priemonių įvairovę;
- kita (įrašykite)_____

4. Kaip vertinate įstaigos mikroklimatą skalėje nuo 1 iki 5? Apibraukite.

1 2 3 4 5

Kodėl? _____

5. Kiek kartų per savaitę turite galimybę susitikti su padalinio vadovu?

0 1-3 4-5 kita (įrašykite) _____

6. Kodėl jums reikalingi susitikimai su vadovu?

7. Pažymėkite teiginį, kurie geriausiai atspindi jūsų ir auklėtinių santykius.

- Bendrauju formaliai, stengiuosi neprisirišti prie vaikų;
- stengiuosi pažinti kiekvieną vaiką, užmezgu artimus santykius;
- laikausi atstumo, tačiau domiuosi viskuo, kas susiję su mano auklėtiniais;
- kita (įrašykite)_____

8. Kaip vertinate savo santykius su auklėtinių tėvais?

- Gerai;
- vidutiniškai;
- blogai;
- kita (įrašykite)_____

9. Ar kyla konfliktų tarp jūsų ir auklėtinių tėvų?

- Taip
- Ne

10. Jeigu kyla, tai kaip sprendžiamos konfliktinės/probleminės situacijos tarp jūsų ir tėvų?

11. Kokiais būdais įtraukiate tėvus į ugdymo procesą?

- namų darbų uždavimas;
- dalijimasis ugdymo planais;
- kvietimas į renginius;
- tėvų savanoriavimas;
- bendrų veiklų vykdymas;
- kita (įrašykite) _____

12. Kokiomis ugdymo programomis remiantis vyksta ugdymas jūsų darželyje?

13. Pažymėkite teiginius, kurie jūsų manymu apibrėžia kokybišką ikimokyklinio ugdymo procesą.

- Svarbiausias dalykas – vaiko priežiūra;
- svarbu kokybiška vaiko priežiūra ir ugdymas;
- turi vykti visapusiškas vaiko ugdymas;
- sudaromos sąlygos vaikui atsiskleisti, mokoma išsakyti savo nuomonę;
- ugdytojai pažįsta kiekvieną vaiką, užmezga nuoširdų bendravimą;
- į ugdymo procesą įtraukiami tėvai;
- kūrybinės saviraiškos ir augimo galimybės (būreliai);
- nežinau;
- kita (įrašykite) _____

14. Įvardinkite tobulintinas darželio veiklos sritis.

- Atlyginimų sistema;
- karjeros galimybės;
- atostogų grafikas;
- motyvavimo sistema;
- kita (įrašykite) _____

15. Ko palinkėtumėte „Vaikystės sodui“?

INTERVIU KLAUSIMŲ KATEGORIJS

Darželio pasirinkimo kriterija

16. Kiek metų Jūsų vaikas lanko „Vaikystės sodo“ darželį?
17. Ką žinojote apie darželį prieš jį pasirinkdami?
18. Kodėl pasirinkote būtent šį darželį?

Darželio mikroklimato vertinimas

19. Ką šiame darželyje labiausiai vertinate?
20. Įvardinkite tobulintinas darželio veiklos sritis.
21. Kaip vertinate įstaigos mikroklimatą skalėje nuo 1 iki 5? Kodėl?

Požiūris į pedagogus

22. Kokiomis savybėmis pasižymi šiame darželyje dirbantys pedagogai?
23. Kaip vertinate savo santykius su vaiko auklėtojais?
24. Jeigu kyla, tai kaip sprendžiamos konfliktinės/probleminės situacijos tarp pedagogų ir jūsų?

Ugdymo proceso kokybės kriterijai

25. Kokiais būdais esate įtraukiami į ugdymo procesą? Jūsų nuomone – jums patinka dalyvauti darželio veikloje ar tai nėra būtina?
26. Įvardykite situacijas, kuomet buvote išklaustyti/buvo atsižvelgta į jūsų prašymus (nuomones).
27. Kokiomis ugdymo programomis remiantis vyksta ugdymas jūsų vaikų darželyje? (Iš kur sužinojote apie jas? Ar jos atitinka jūsų lūkesčius?)
28. Įstaiga pabrėžia individualizuotą ugdymą. Ką apie tai žinote?
29. Kaip vertinate, kad grupėse yra mišraus amžiaus vaikai?
30. Kaip vertinate pedagogų ir vaikų santykius?
31. Kokiais būdais esate informuojami apie savo vaiko grupės naujienas?
32. Kaip sudaromos sąlygos tęsti ugdymą namuose?

Tobulinti darželio aspektai

33. Kas šiame darželyje galėtų būti kitaip?
34. Ko trūksta „Vaikystės sodo“ darželiui iki tobulo kasdienio vaikų ugdymo proceso?
35. Ko palinkėtumėte „Vaikystės sodui“?